

PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL Y MEJORA DE PROCESOS CONTABLES PARA UNA AVÍCOLA

Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en
situación laboral de revista o ambiente real

Nazar, Carolina del Milagro
carodm.nazar@gmail.com

AÑO 2024



Índice

Resumen	2
Introducción	3
Situación Problemática	3
Preguntas de Investigación	4
Objetivo General	4
Objetivos Específicos	4
Marco Metodológico	4
Marco Teórico	5
Aplicación	9
Recomendaciones	25
Conclusiones	26
Referencias	26
Apéndice	27
Anexo	30



Resumen

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en Argentina enfrentan un mercado competitivo que requiere eficiencia operativa y una buena organización administrativa. En este contexto, la empresa avícola Campo Fresco, ubicada en La Banda del Río Salí, Tucumán, tiene problemas en su estructura administrativa y contable. Entre las principales dificultades se encuentran la falta de organización, roles indefinidos y el uso de métodos manuales, lo que ha generado malentendidos frecuentes entre las personas que trabajan en la empresa. Según Chiavenato (2020), “un proceso es un conjunto de actividades estructuradas y relacionadas que buscan un objetivo específico”. Esto muestra la importancia de definir funciones y procesos para mejorar el funcionamiento de una organización.

El objetivo de este trabajo es proponer un diseño organizativo que ayude a optimizar los procesos administrativos y contables de la empresa, mejorando su eficiencia operativa y la toma de decisiones. Para esto, se utilizó un enfoque cualitativo basado en la metodología de Investigación-Acción participativa. El análisis incluyó observación directa, entrevistas y revisión de documentos, lo que permitió identificar problemas clave como la falta de controles adecuados y una comunicación deficiente entre áreas.

Las propuestas de mejora incluyen la creación de un organigrama, la definición de roles y responsabilidades, un manual de procesos y políticas internas de control. Estas acciones buscan profesionalizar al personal, mejorar la forma en que trabaja la empresa y alinearla con sus objetivos estratégicos. En conclusión, los cambios permitirán que Campo Fresco funcione de manera más eficiente y competitiva en un mercado que está en constante cambio.

Palabras Clave: diseño organizacional, procesos, eficiencia operativa



Introducción

En los últimos años, el mercado de la carne aviar ha experimentado un crecimiento significativo, consolidándose como un sector clave a nivel mundial. Según datos de argentina.gob.ar, este segmento representa el 45% del total comercializado, con una producción nacional de 2.5 millones de toneladas. Argentina se posiciona en el 8° puesto tanto en producción como en exportación de carne de pollo. Además, el consumo per cápita en el país alcanzó los 43 kg en 2019, impulsado por factores como precios competitivos, avances tecnológicos en la cadena productiva y el desarrollo de productos que se adaptan mejor a las demandas de los consumidores.

En este escenario se encuentra Campo Fresco, una empresa avícola fundada en 2014 en La Banda del Río Salí, Tucumán. En sus inicios, operaba como un negocio familiar administrado por sus propietarios y su hijo, quienes, junto con un equipo de choferes, se encargaban de la distribución de los productos. Con el tiempo, la empresa logró expandirse y consolidar una amplia cartera de clientes gracias a su enfoque en productos clave como pollo, presas y carne mecanizada. Sin embargo, este crecimiento no estuvo acompañado de mejoras en su estructura organizativa, lo que derivó en una gestión orientada a resolver problemas urgentes en lugar de planificar a largo plazo.

Las pequeñas y medianas empresas (PyMEs) en Argentina enfrentan una competencia creciente, lo que requiere una mayor eficiencia operativa y una estructura organizativa clara. En el caso de esta empresa avícola, se identifican diversas áreas de mejora, como la falta de roles definidos, la ausencia de claridad en las responsabilidades de cada empleado y la ausencia de un solo canal para registrar las operaciones diarias. Estas debilidades generan problemas como pérdidas en las ventas, errores en las cobranzas y desorden en la gestión de cuentas corrientes, afectando tanto el funcionamiento diario como la capacidad de tomar decisiones estratégicas.

El presente trabajo tiene como objetivo proponer soluciones para optimizar estas áreas. Entre las acciones planteadas se incluye la creación de un manual de procesos, el diseño de un organigrama formal y la mejora de los procedimientos actuales. A través de un enfoque práctico y adaptado a las necesidades internas de la organización, se busca fortalecer la eficiencia operativa y proporcionar herramientas que permitan a la empresa afrontar los desafíos del mercado de manera más sólida y sostenible.

Situación Problemática

La empresa avícola Campo Fresco presenta una falta de organización y definición clara de roles. Esta situación se manifiesta en problemas concretos del día a día, como la duplicación de tareas entre los empleados, lo que genera confusión sobre las responsabilidades y demora en la ejecución de las actividades. Los empleados asumen múltiples funciones sin un criterio establecido, lo que ocasiona descoordinación, errores en los registros y problemas de comunicación. Además, los procesos administrativos dependen de registros manuales y archivos en Excel, ya que el software de gestión que posee la empresa se utiliza de forma



limitada, restringido únicamente a la base de datos de clientes y la facturación. Esta dependencia de métodos manuales incrementa los errores y omisiones en la registración de datos, provocando ineficiencias en la operación diaria. Dichos problemas se deben a deficiencias en la estructura administrativa, caracterizadas principalmente por esos aspectos.

Preguntas de Investigación

- ¿Cómo es la estructura organizativa de Campo Fresco?
- ¿Cómo se están ejecutando los procesos administrativos y contables en Campo Fresco, y qué áreas de mejora emergen desde la experiencia y percepción de los empleados?
- ¿Qué recursos y actividades claves requieren el área administrativa de Campo Fresco? ¿Qué roles y funciones claves son necesarias para el área?
- ¿Qué herramientas administrativas se pueden aplicar para contribuir a la mejora de los procesos?

Objetivo General

Proponer un diseño organizacional y la mejora de los procesos administrativos - contables en la empresa avícola Campo Fresco, con el fin de optimizar su eficiencia operativa y calidad en la gestión administrativa.

Objetivos Específicos

- Explorar la estructura organizativa de Campo Fresco, identificando sus características y áreas de mejora.
- Describir cómo se ejecutan los procesos administrativos y contables, analizando las percepciones y experiencias de los empleados.
- Identificar los recursos, actividades, roles y funciones clave necesarios para optimizar el área administrativa de Campo Fresco.
- Proponer herramientas administrativas que contribuyan a la mejora de los procesos operativos y contables.

Marco Metodológico

Este trabajo adopta un enfoque cualitativo, orientado a comprender los desafíos organizacionales y operativos presentes en la empresa avícola ubicada en Banda del Río Salí. Este enfoque permite explorar las diferentes perspectivas de los participantes involucrados en los procesos administrativos y contables, proporcionando una visión holística y detallada de las dinámicas internas y de las problemáticas específicas que afectan la eficiencia y efectividad de la organización.

El diseño de investigación elegido es el de Investigación-Acción participativa, que busca comprender en profundidad la problemática particular de la empresa, y desarrollar e implementar soluciones prácticas y relevantes para mejorar la situación actual. Este diseño



resulta especialmente adecuado para un entorno donde los procesos están en una etapa embrionaria y precaria, lo que permite una intervención directa y adaptativa que contribuye a la mejora continua de la estructura organizativa.

Como técnicas de recolección de datos, se emplean la observación directa, las entrevistas a los participantes clave, y el análisis de los documentos internos de la empresa.

Marco Teórico

Procesos

Los procesos son secuencias de actividades relacionadas que permiten alcanzar los objetivos de la organización. Según Chiavenato (2017), un proceso bien diseñado es crucial para garantizar la consistencia en la ejecución de tareas y la eficiencia operativa. En Campo Fresco, la ausencia de procesos documentados y estandarizados ha generado errores y malentendidos, lo que afecta directamente la capacidad de la empresa para operar de manera eficiente.

Procesos Claves, Estratégicos y de Apoyo

Los procesos claves son aquellos que generan valor directo para la empresa. Según García (2020), estos procesos son críticos para el éxito empresarial, ya que están directamente vinculados a las actividades productivas. En Campo Fresco, los procesos claves incluyen la gestión administrativa y contable, como el manejo de las cuentas corrientes, las cobranzas y la tesorería.

Por otro lado, los procesos estratégicos son los que influyen en la sostenibilidad y crecimiento de la empresa a largo plazo. Según Rodríguez (2019), los procesos estratégicos permiten a las empresas adaptarse a cambios en el mercado y competir con mayor eficacia. En Campo Fresco, la implementación de un software de gestión y la mejora de los procesos contables forman parte de los procesos estratégicos.

Finalmente, los procesos de apoyo no generan valor directo, pero son esenciales para facilitar los procesos claves y estratégicos. Según Ruiz y Álvarez (2020), los procesos de apoyo incluyen la gestión de recursos humanos y la integración de tecnología en los sistemas administrativos. En Campo Fresco, el fortalecimiento de estos procesos puede optimizar la eficiencia global de la empresa.

Procesos Administrativos y Contables

La eficiencia en los procesos administrativos y contables es fundamental para la gestión estratégica. Laudon y Laudon (2021) señalan que la integración de tecnologías de la información es clave para optimizar estos procesos, ya que un software de gestión bien implementado puede reducir errores, mejorar la precisión de los registros contables y proporcionar datos en tiempo real para la toma de decisiones. En Campo Fresco, la falta de una integración adecuada del software de gestión ha incrementado la dependencia de registros manuales, lo que aumenta el riesgo de errores y retrasa las operaciones.

Hernández y Rodríguez (2019) destacan la importancia de documentar y estandarizar los procesos administrativos, ya que esto garantiza la consistencia y facilita la supervisión de las operaciones. En Campo Fresco, la creación de manuales de funciones y procedimientos



contribuiría significativamente a mejorar la coordinación interna y reducir los errores operativos.

Manuales de procesos

Según la ISO 9001:2015 (2015), los manuales de procesos son herramientas clave para documentar y gestionar eficazmente las actividades organizacionales, asegurando la calidad y la trazabilidad. Estos documentos definen las entradas, salidas, responsables, criterios de operación e indicadores de desempeño de los procesos, promoviendo un enfoque basado en procesos y la mejora continua. Aunque la norma no exige específicamente un manual, su elaboración contribuye a alinear las operaciones con los objetivos estratégicos y a garantizar la coherencia en el sistema de gestión de la calidad.

Mejora Continua

La mejora continua, también conocida como Kaizen, es un enfoque que busca optimizar de manera constante los procesos y estructuras organizativas. Su principio fundamental es que pequeños y constantes cambios pueden generar mejoras significativas a largo plazo. Esta filosofía, originada en Japón, se enfoca en involucrar a todos los miembros de la empresa en la identificación de áreas de mejora, promoviendo la participación y el trabajo en equipo. En lugar de esperar grandes innovaciones o cambios radicales, Kaizen pone énfasis en la mejora progresiva, lo que permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los desafíos y mejorar su competitividad en el mercado.

Según Imai (1986), la mejora continua permite a las organizaciones adaptarse rápidamente a los cambios del entorno y mejorar la calidad de sus productos y servicios. En Campo Fresco, implementar un ciclo de mejora continua puede garantizar la evaluación constante de los procesos y permitir ajustes oportunos que optimicen la eficiencia.

Diseño Organizacional

El diseño organizacional es un proceso clave en la administración de empresas, que establece las bases sobre cómo deben ser organizadas las actividades y los recursos para alcanzar los objetivos corporativos. Según Chiavenato (2017), el diseño organizacional implica la disposición formal de roles, responsabilidades y relaciones en la organización, con el fin de asegurar que los procesos se lleven a cabo de manera coherente y alineada con la estrategia corporativa. Esto es particularmente importante en las PyMEs, donde la capacidad de adaptarse rápidamente a los cambios del entorno es esencial para mantener su competitividad en el mercado.

Elementos del Diseño Organizacional

Según Chiavenato (2017), los elementos esenciales del diseño organizacional incluyen la especialización del trabajo, la estandarización, la coordinación y la formalización. Estos elementos, cuando se integran correctamente, permiten una mayor eficiencia operativa y claridad en los roles dentro de la empresa. En Campo Fresco, la incorporación de estos elementos a través de un diseño organizacional adecuado puede mejorar significativamente la organización interna, eliminando redundancias y mejorando la coordinación.

Arquitectura Organizacional



La arquitectura organizacional se refiere al conjunto de elementos que definen el funcionamiento de una empresa, integrando tanto su estructura como sus procesos, sistemas y cultura. Mintzberg (2018) enfatiza que la arquitectura organizacional no solo debe considerar los niveles jerárquicos, sino también cómo se interrelacionan las distintas unidades operativas para garantizar que los objetivos estratégicos se cumplan de manera eficiente. Una arquitectura sólida permite a las empresas adaptarse rápidamente a los cambios en el entorno, promoviendo tanto la innovación como la eficiencia en la gestión.

Para Campo Fresco, una arquitectura organizacional bien diseñada permitirá integrar procesos administrativos, contables y operativos de manera coherente, evitando la duplicación de esfuerzos y garantizando una mejor coordinación entre sus áreas funcionales.

Estructura Organizacional

La estructura organizacional es el marco que define cómo se distribuyen las tareas y responsabilidades dentro de una empresa. Chiavenato (2017) sostiene que una estructura formalizada es esencial para garantizar la eficiencia en la operación diaria, evitando la duplicación de funciones y mejorando la coordinación entre los diferentes niveles jerárquicos. En Campo Fresco, la falta de una estructura clara ha generado confusión en los roles y responsabilidades, afectando tanto la eficiencia operativa como la calidad de las decisiones estratégicas.

Una estructura organizacional clara también facilita la asignación de recursos humanos y financieros, lo que permite a la empresa operar de manera más efectiva y reducir los costos asociados con ineficiencias y errores operativos.

Mintzberg (2018) agrega que la estructura organizacional debe ser diseñada en función del entorno en el que opera la empresa y de las necesidades internas, lo que da lugar a diferentes configuraciones estructurales, como las simples, divisionales o matriciales. Para una empresa en crecimiento, como Campo Fresco, la estructura debe ser flexible y permitir la toma de decisiones rápida y eficiente, minimizando los cuellos de botella y maximizando la eficiencia operativa.

Gilli (2020) destaca que la alineación entre la estructura organizacional y los procesos operativos es clave para una gestión eficiente. Argumenta que una estructura bien diseñada permite a la empresa operar de manera fluida, adaptándose a los cambios del entorno y mejorando la capacidad de respuesta ante las demandas del mercado.

Organigrama

El organigrama es una representación gráfica que muestra la estructura jerárquica de una organización, detallando cómo se distribuyen los puestos de trabajo y las relaciones de subordinación y comunicación entre ellos. Según García (2019), un organigrama bien diseñado no solo facilita la comprensión de la estructura organizacional, sino que también es crucial para la asignación efectiva de responsabilidades. Esta herramienta visual ayuda a los empleados a identificar sus roles específicos dentro de la organización y entender a quién deben reportar, lo que es esencial para evitar confusiones y garantizar que los flujos de trabajo sean claros.



Un organigrama claro también mejora la comunicación interna, ya que establece de manera explícita las líneas de autoridad y comunicación, lo que favorece la coordinación entre departamentos y la alineación de las actividades con los objetivos estratégicos de la empresa.

Descripción de puestos

La descripción de puestos es una herramienta fundamental para la gestión organizacional, ya que define de manera clara las funciones, responsabilidades y requisitos necesarios para cada puesto dentro de la estructura organizativa. Según Chiavenato (2017), una descripción de puestos bien elaborada permite a la organización establecer expectativas claras para los empleados, facilitando la asignación de tareas y mejorando la coordinación. Además, ayuda a identificar las competencias requeridas para cada puesto y facilita el proceso de reclutamiento y selección. En el contexto de Campo Fresco, la elaboración de descripciones detalladas de puestos será clave para mejorar la claridad de las funciones, evitar solapamientos y optimizar la asignación de recursos.

Políticas de control interno

Las políticas de control interno son un conjunto de normas y procedimientos establecidos por una organización para salvaguardar sus activos, garantizar la fiabilidad de la información financiera y promover el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables. Según García (2019), las políticas de control interno deben ser claras y consistentes para minimizar los riesgos operativos, financieros y legales, y para asegurar que los procesos se ejecuten de acuerdo con los estándares establecidos. Estas políticas permiten a la organización tener una visión integral de sus operaciones, facilitando la identificación y corrección de cualquier desviación de los procedimientos. En la empresa avícola, la implementación de políticas de control interno efectivas será crucial para mejorar la eficiencia operativa, reducir el riesgo de fraude y mejorar la toma de decisiones estratégicas.

Investigación-Acción como Metodología

La investigación-acción es una metodología cualitativa que combina la comprensión de problemas con la intervención directa para generar soluciones prácticas. Según Sampieri (2018), esta metodología permite una mayor participación de los empleados en el proceso de investigación, lo que facilita la creación de soluciones adaptadas a las necesidades de la organización. Esto es particularmente relevante en Campo Fresco, donde la participación de los empleados en la mejora de los procesos administrativos es fundamental para asegurar un cambio sostenible.

Gestión del Conocimiento: Modelo SECI

El modelo SECI desarrollado por Nonaka y Takeuchi (1995), es una herramienta conceptual que explica cómo las organizaciones crean, comparten y transforman conocimiento, estableciendo un ciclo continuo y dinámico entre conocimiento tácito (habilidades, experiencias) y explícito (datos, documentos). Este modelo puede ser un recurso clave para Campo Fresco, permitiendo sistematizar sus procesos, fomentar el aprendizaje organizacional y mejorar la colaboración entre áreas.

Los cuatro procesos del modelo SECI y su relación con Campo Fresco serían:



1. **Socialización:** Compartir conocimientos tácitos entre los empleados mediante la observación y el intercambio de experiencias.
2. **Externalización:** Convertir el conocimiento tácito en explícito, como la creación de manuales de funciones y procesos.
3. **Combinación:** Sistematizar el conocimiento explícito, organizándolo en bases de datos o sistemas integrados, como un ERP optimizado.
4. **Internalización:** Transformar el conocimiento explícito en habilidades prácticas mediante la capacitación y la experiencia diaria.

Aplicación

En el marco de esta investigación, orientado a comprender y mejorar los procesos administrativos y contables de Campo Fresco, se emplean herramientas de recolección de datos como la observación directa, la entrevista abierta y el análisis documental. Estos métodos de recolección de datos son fundamentales para identificar las dinámicas internas de la organización, las ineficiencias operativas y las áreas críticas que requieren intervención.

1. Observación Directa

El objetivo de la observación directa es obtener una comprensión clara y detallada de cómo se llevan a cabo las actividades diarias y los procesos operativos en la empresa. A través de esta técnica, se busca recopilar datos relacionados con el funcionamiento de los procesos actuales, como las tareas de ventas, cobranza, manejo de cuentas corrientes y registro de facturas. También se observarán las interacciones entre los empleados, con el fin de analizar cómo se comunican y coordinan en el cumplimiento de sus funciones.

2. Entrevistas con el Dueño y Empleados Clave

El propósito de las entrevistas es comprender la percepción de los problemas en la gestión administrativa y contable desde la perspectiva del dueño y los empleados clave. Asimismo, se recopilarán datos sobre las necesidades informativas que son esenciales para la toma de decisiones estratégicas centradas en el crecimiento de la empresa. Los entrevistados también podrán aportar sugerencias y expectativas sobre qué cambios o mejoras serían necesarios para optimizar la eficiencia operativa y mejorar la calidad de la información utilizada para la toma de decisiones.

3. Análisis Documental

El análisis documental tiene como objetivo evaluar la calidad y consistencia de los documentos utilizados en la gestión administrativa y contable. Se revisarán los registros contables para verificar la presencia de discrepancias, errores o información faltante en facturas, cuentas corrientes y otros documentos financieros clave, también buscará identificar posibles fallas en el control interno



El uso combinado de estas herramientas proporciona una visión integral de la situación actual de la empresa, integrando múltiples perspectivas y fuentes de datos. Este enfoque metodológico es esencial para desarrollar soluciones personalizadas y factibles, alineadas con las necesidades y capacidades específicas de Campo Fresco.

1. Resultados de la Observación en el Área Administrativa y Contable de Campo Fresco

En **Campo Fresco**, una empresa avícola familiar, se evidencian múltiples deficiencias en los procesos administrativos y contables que afectan la eficiencia operativa y dificultan la toma de decisiones estratégicas. La falta de organización y la carencia de roles claramente definidos generan una alta rotación de tareas entre el personal de administración, quienes alternan funciones como la tesorería y el control de las cuentas corrientes de clientes sin criterios fijos. Esta situación se ve agravada por el uso limitado de un software de gestión y la dependencia de registros manuales, lo que aumenta el riesgo de errores y reduce la trazabilidad.

Los problemas de comunicación son otra barrera significativa. Se observan brechas de comunicación entre el personal administrativo y los vendedores, lo que resulta en descoordinación y confusión. Al no haber un encargado fijo en el área administrativa y depender de la comunicación informal, se incrementan los malentendidos y la falta de un control efectivo sobre la mercadería y la caja chica.

La ausencia de un control cruzado es evidente en el manejo de pedidos y entregas. No se verifica la consistencia entre lo solicitado, lo despachado y lo registrado, lo cual facilita la pérdida y desvío de productos. Además, la administración carece de formación contable, y la documentación de los procesos no está organizada ni actualizada. La conciliación de caja se limita a un conteo básico de lo vendido y lo efectivamente cobrado, sin un proceso estandarizado de cierre de caja.

A nivel de roles y responsabilidades, la falta de estructura clara contribuye a la duplicación de tareas y a la sobrecarga de trabajo. Este entorno de trabajo no solo reduce la eficiencia operativa, sino que también genera un clima de desmotivación debido a las tareas rutinarias y la falta de definición en las funciones.

Para abordar estas deficiencias, resulta fundamental implementar un diseño organizacional que defina claramente los roles y responsabilidades, junto con un manual de funciones y un sistema de control cruzado que permita una mayor trazabilidad y eficiencia en la gestión de las cuentas corrientes, la caja chica y la distribución de mercadería. Fortalecer la comunicación interna y adoptar un software de gestión integral contribuirían a reducir las ineficiencias actuales y a mejorar la capacidad de la empresa para operar de manera organizada y eficaz.

2. Diagrama de Ishikawa para Ineficiencias en los Procesos Administrativos y Contables de Campo Fresco



Problema Central:

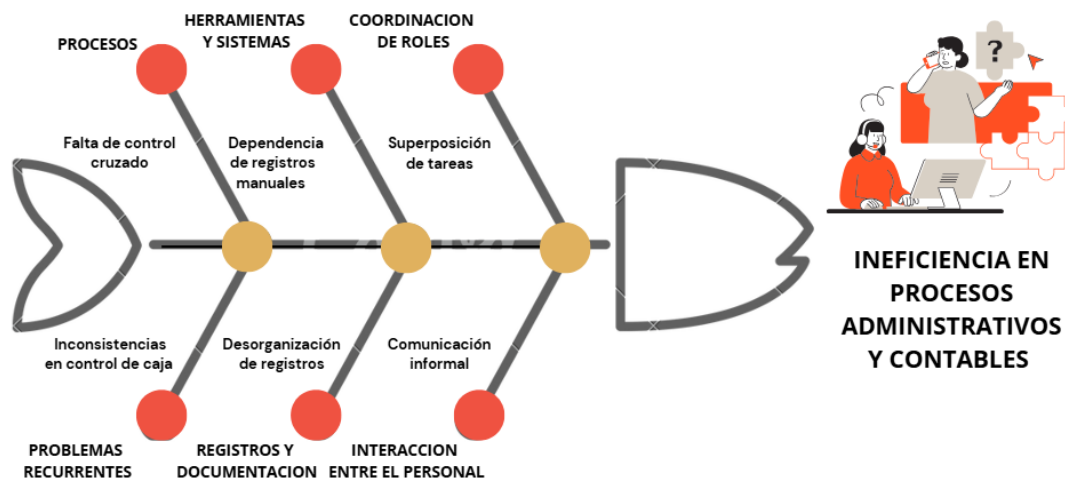
Ineficiencia en los procesos administrativos y contables.

Espinas Principales y sus Causas:

1. **Procesos**
 - a. Facturas genéricas: Uso de talonarios de librería limita la trazabilidad.
 - b. Gestión de pedidos desorganizada: Falta de verificación entre pedidos, mercadería y lo despachado.
 - c. Falta de control cruzado: No hay comprobación entre lo solicitado, lo informado y lo despachado, facilitando pérdidas.
2. **Herramientas y Sistemas**
 - a. Uso limitado de software: Dependencia de registros manuales y hojas de Excel.
 - b. Formación contable insuficiente: Personal administrativo no tiene formación contable, dificultando registros precisos.
 - c. Hoja de ruta ineficaz: Falta de control en el inventario y el flujo de mercadería.
3. **Coordinación de Roles**
 - a. Ausencia de encargado fijo: Rotación aleatoria de tareas en tesorería y control.
 - b. Superposición de funciones: Roles no definidos y alternancia sin criterio fijo.
 - c. Brechas de coordinación: Desconexión entre administración y vendedores.
4. **Identificación de Problemas Recurrentes**
 - a. Cuellos de botella: Retrasos y sobrecarga de trabajo debido a la falta de claridad en los procesos.
 - b. Falta de control cruzado: Dificultad para detectar pérdidas o desvíos de productos.
 - c. Conciliación de caja imprecisa: Falta de cierre estandarizado para cada camión y zona.
5. **Registros y Documentación**
 - a. Inconsistencia en registros: Documentación desorganizada y falta de control sobre los registros.
 - b. Caja chica sin control adecuado: Desajustes financieros por falta de control sobre la caja de los choferes.
 - c. Hojas de ruta no centralizadas: Problemas en la conciliación entre la mercadería repartida y lo efectivamente vendido.
6. **Interacciones entre el Personal**
 - a. Comunicación informal: Brecha en la comunicación entre administración y vendedores.
 - b. Falta de reuniones formales: No hay canales definidos para alinear las tareas y objetivos.
 - c. Desmotivación del personal: La naturaleza rutinaria de las tareas y el ambiente de trabajo informal generan desmotivación.



ANÁLISIS GUIA DE OBSERVACION



FUENTE: ELABORACION PROPIA

3. Resultados Entrevista al Dueño de Campo Fresco

✓ Visión General de la Gestión Administrativa

El dueño describe la gestión administrativa como fragmentada y poco estructurada, lo que repercute directamente en la eficiencia operativa de la empresa. Señala que actualmente las tareas administrativas se distribuyen entre los empleados de manera informal, dependiendo del momento y de la urgencia de las actividades, sin que haya una planificación o asignación clara de responsabilidades.

Indica que la dependencia de herramientas manuales, como planillas de Excel y talonarios genéricos, incrementa la posibilidad de errores y dificulta la organización de la información. Por ejemplo, menciona que es común que las cuentas corrientes presenten discrepancias debido a la falta de control cruzado entre las áreas de ventas y administración.

✓ Problemáticas Identificadas

El dueño subraya que los procesos administrativos tienden a centrarse en resolver problemas inmediatos, lo que genera una gestión reactiva en lugar de proactiva. Esto se refleja en situaciones como:

- Falta de registro automatizado de los ingresos y egresos de la tesorería, lo que complica el control de la caja diaria.
- Errores en la conciliación entre las cantidades vendidas, lo efectivamente cobrado y los registros de inventario.
- Ausencia de reportes financieros detallados que permitan una visión clara del estado económico de la empresa.



Además, señala que la comunicación entre el área administrativa y otras áreas, como ventas y logística, es limitada y poco estructurada, lo que genera brechas en la coordinación de tareas y afecta la eficiencia global.

✓ **Expectativas y Requerimientos para Mejorar**

El dueño enfatiza que su prioridad es asegurar la liquidez de la empresa y prevenir robos o pérdidas de mercadería. Sin embargo, reconoce que este enfoque le impide considerar decisiones estratégicas a largo plazo, como la optimización de procesos o la implementación de controles más robustos.

Sugiere que una mejor definición de roles y un sistema integrado que facilite el control de las operaciones serían pasos importantes para mejorar la gestión administrativa. También cree necesario contar con un plan de capacitación que permita al personal administrativo adaptarse a las nuevas herramientas o procesos que se implementen.

✓ **Perspectiva sobre el Uso de Tecnología**

En relación al software de gestión actual, comenta que hasta ahora solo se utiliza para la facturación y el registro básico de clientes, y que no ha sido explorado su potencial en otras áreas. Menciona que la falta de capacitación y el desconocimiento de sus funcionalidades han limitado su implementación. Cree que, si se utilizara de manera más completa, el software podría ayudar a centralizar y organizar la información administrativa, reduciendo errores y mejorando la toma de decisiones.

✓ **Reflexión Final sobre la Gestión Administrativa**

El dueño concluye que, aunque la empresa ha logrado consolidarse en el mercado, la falta de una estructura administrativa sólida y la dependencia de métodos manuales representan barreras significativas para su crecimiento. Considera que es fundamental avanzar hacia una gestión más ordenada y profesionalizada, que permita integrar la operación diaria con una visión estratégica de largo plazo.

4. Resultado entrevistas a Empleados Administrativos

• **Organización del Trabajo y Roles**

Los empleados mencionan que sus tareas principales incluyen el control de cuentas corrientes, tesorería y gastos. Sin embargo, indican que estas funciones no están claramente asignadas, lo que provoca que frecuentemente se intercambien roles sin criterio definido. Esto genera confusión, duplicación de tareas y demoras en las actividades diarias.

• **Procesos Administrativos y Control**

Comentan que la gestión de cuentas corrientes se realiza manualmente, revisando facturas y pagos de forma individual. Señalan que esta dependencia de registros en papel y Excel genera errores frecuentes, como olvidos de pagos o diferencias en los saldos. En cuanto



a la tesorería, mencionan que no existe un procedimiento formal para el cierre de caja ni para las conciliaciones, lo que dificulta el control de los ingresos y egresos.

- **Uso de Herramientas y Sistemas**

Consideran que el software de gestión es subutilizado, ya que solo se emplea para la facturación y la base de datos de clientes. Expresan que muchas tareas podrían automatizarse si se utilizara de manera completa. Sin embargo, señalan que no han recibido capacitación suficiente para usarlo en otras áreas, como el control de inventarios o la tesorería.

- **Desafíos y Sugerencias**

Los empleados identifican como principales desafíos la falta de coordinación entre las áreas y la sobrecarga de trabajo en momentos de alta demanda. Sugieren implementar un sistema más integrado para registrar las operaciones, así como establecer roles y responsabilidades claras para cada puesto. También consideran que un plan de capacitación en el uso del software y en herramientas contables podría mejorar significativamente su desempeño.

CATEGORIA	DESCRIPCION	PROBLEMATICA
Roles y organización	<ul style="list-style-type: none">• Falta de definición de roles y responsabilidades.• Las tareas se asignan de manera aleatoria entre el personal administrativo.	<ul style="list-style-type: none">- Confusión en responsabilidades- Duplicación de tareas
Procesos administrativos	<ul style="list-style-type: none">• Dependencia de registros manuales y archivos Excel.• Software de gestión solo se usa para facturación.	<ul style="list-style-type: none">- Errores en registros- Falta de trazabilidad en procesos
Herramientas y sistemas	<ul style="list-style-type: none">• Subutilización del software de gestión.• El personal no recibe capacitación para utilizarlo plenamente	<ul style="list-style-type: none">- Limitación en la automatización- Incremento de carga manual
Comunicación Interna	<ul style="list-style-type: none">• Comunicación principalmente informal, sin reuniones formales.• La información no se transmite de manera estructurada entre administración y demás áreas.	<ul style="list-style-type: none">- Descoordinación- Malentendidos frecuentes

FUENTE: ELABORACION PROPIA



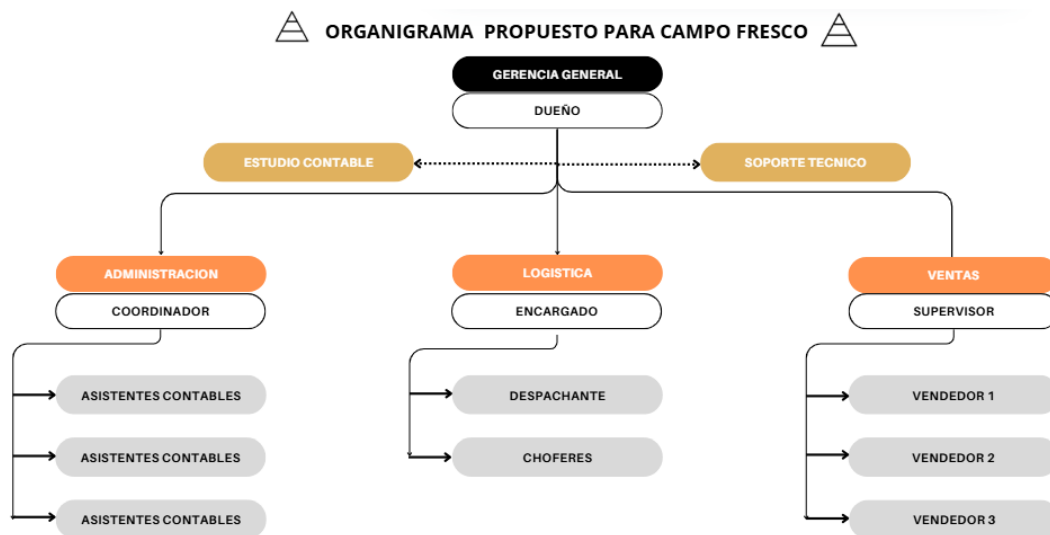
Esta matriz organiza las respuestas obtenidas en las entrevistas según las categorías principales, permitiendo identificar las áreas críticas que necesitan intervención para estructurar propuestas de mejora.

5. PROPUESTA DE DISEÑO ORGANIZACIONAL PARA CAMPO FRESCO

1. Organigrama

Objetivo: Establecer una estructura clara de la organización, visualizando los roles y las relaciones jerárquicas.

Razón de Implementación: Un organigrama proporciona una visión clara de la estructura de la empresa, define las líneas de autoridad y facilita la comunicación entre áreas. En Campo Fresco, ayuda a reducir la duplicación de tareas y la confusión en la asignación de responsabilidades, permitiendo que cada empleado entienda su rol y su posición en el equipo.



FUENTE: ELABORACION PROPIA

2. Descripciones de Puestos

Objetivo: Definir claramente las responsabilidades y expectativas de cada posición dentro de la empresa.

Razón de Implementación: Las descripciones de puestos permiten a los empleados conocer con precisión sus roles y objetivos, lo cual es esencial para un desempeño eficiente. En Campo Fresco, donde la falta de roles definidos es un problema, las descripciones de puestos ayudarán a alinear a cada miembro del equipo con las metas organizacionales y a fomentar un sentido de responsabilidad y propiedad sobre sus funciones.

1. Gerencia General



Puesto: Dueño / Gerente General
Responsabilidades Principales:

- Definir y supervisar la estrategia general de la empresa.
- Gestionar las compras con el proveedor estratégico.
- Asegurar la sostenibilidad financiera y el crecimiento de la organización.
- Tomar decisiones estratégicas basadas en información financiera y operativa consolidada.
- Delegar responsabilidades operativas a los jefes de área, asegurando una supervisión efectiva.
- Representar a la empresa ante clientes clave, proveedores y entidades externas.

Requisitos del Puesto:

- Experiencia en liderazgo y toma de decisiones estratégicas.
- Conocimientos básicos en gestión financiera y operativa.
- Habilidad para coordinar equipos y fomentar una comunicación efectiva.

2. Administración y Finanzas

▪ **Coordinador Administrativo y Financiero**

Responsabilidades Principales:

- Supervisar las áreas de tesorería, cuentas por cobrar y control de gastos.
- Diseñar y mantener procesos administrativos y contables eficientes.
- Realizar conciliaciones bancarias y cierres diarios de caja.
- Elaborar reportes financieros detallados para la toma de decisiones estratégicas.
- Preparar información impositiva para el estudio contable.
- Implementar controles internos que garanticen la trazabilidad de los registros contables.
- Coordinar con otras áreas para asegurar la correcta documentación y registro de operaciones.

Requisitos del Puesto:

- Conocimientos avanzados en contabilidad y gestión financiera.
- Dominio de herramientas tecnológicas, como software de gestión y Excel avanzado.
- Capacidad de liderazgo para coordinar el equipo administrativo.

▪ **Asistentes Contables**

Responsabilidades Principales:

- Registrar facturas, cuentas por cobrar, pagos y movimientos de caja.
- Apoyar en la preparación de reportes financieros y en el cierre de caja diario.
- Organizar y archivar documentos contables, asegurando su accesibilidad y trazabilidad.
- Realizar el control de rendiciones y conciliaciones de gastos generales y de logística.
- Colaborar en el monitoreo de cuentas corrientes, identificando posibles discrepancias.

Requisitos del Puesto:

- Conocimientos básicos en contabilidad y administración.
- Manejo de software de gestión y herramientas de registro manual.
- Habilidades organizativas y atención al detalle.



3. Ventas y Atención al Cliente

▪ Supervisor de Ventas

Responsabilidades Principales:

- Coordinar las rutas de ventas y supervisar la actividad de los vendedores.
- Monitorear los pedidos y asegurar la comunicación efectiva entre ventas, logística y administración.
- Realizar análisis de ventas y proponer estrategias para alcanzar los objetivos.
- Identificar y captar nuevas oportunidades de mercado.
- Garantizar la calidad en el servicio al cliente y gestionar posibles conflictos.

Requisitos del Puesto:

- Experiencia en ventas y gestión de equipos.
- Conocimientos en análisis de datos y métricas de ventas.
- Habilidades interpersonales y de resolución de problemas.

▪ Vendedores

Responsabilidades Principales:

- Gestionar las ventas en sus respectivas zonas asignadas.
- Captar pedidos de clientes, garantizando la precisión de los mismos.
- Mantener relaciones sólidas con los clientes, atendiendo sus consultas y resolviendo inconvenientes.
- Coordinar con logística para garantizar entregas correctas y puntuales.
- Realizar informes periódicos de las ventas realizadas y las necesidades del mercado.

Requisitos del Puesto:

- Experiencia en ventas y manejo de relaciones con clientes.
- Conocimiento del mercado y de los productos ofrecidos.
- Habilidad para gestionar múltiples clientes de manera eficiente.

4. Logística y Operaciones

▪ Encargado de Logística y Distribución

Responsabilidades Principales:

- Planificar y supervisar las actividades de distribución y entrega de mercadería.
- Controlar el inventario en cámaras frigoríficas, asegurando el cumplimiento de estándares de calidad y almacenamiento.
- Coordinar con el despachante y los choferes para garantizar entregas precisas.
- Implementar y monitorear controles para prevenir pérdidas y robos de mercadería.
- Generar reportes de inventarios y despachos para el área administrativa.

Requisitos del Puesto:

- Experiencia en logística y gestión de inventarios.
- Conocimientos en estándares de calidad y normativas sanitarias.
- Habilidad para gestionar equipos y coordinar múltiples tareas simultáneamente.

▪ Despachante de Mercadería

Responsabilidades Principales:



- Controlar el stock en cámaras frigoríficas, realizando ajustes y conteos periódicos.
- Preparar los pedidos de acuerdo con las hojas de ruta proporcionadas por los vendedores.
- Registrar las salidas de productos y verificar las cantidades despachadas.
- Identificar y reportar inconsistencias en el inventario.

Requisitos del Puesto:

- Conocimientos básicos en gestión de inventarios.
- Atención al detalle y capacidad para manejar tareas bajo presión.
- Familiaridad con estándares de almacenamiento y conservación de alimentos.

▪ **Choferes**

Responsabilidades Principales:

- Transportar mercadería según las rutas asignadas.
- Verificar la carga y descarga de productos en los puntos de entrega.
- Administrar y rendir la caja chica destinada a gastos de logística.
- Asegurar el cumplimiento de los tiempos de entrega y las condiciones de transporte.

Requisitos del Puesto:

- Licencia de conducir habilitada y conocimiento de rutas locales.
- Habilidad para gestionar dinero y realizar reportes de gastos.
- Compromiso con los estándares de calidad y seguridad en el transporte.

3. Manual de procesos

Objetivo: Documentar los procedimientos clave asegurando que cada tarea se ejecute de manera consistente, eficiente y alineada con los objetivos organizacionales.

Razón de Implementación: Los manuales de procesos son fundamentales para estandarizar y optimizar las actividades diarias. En Campo Fresco, la implementación de un manual de procesos busca: Reducir ineficiencias, mejorar la trazabilidad, facilitar la capacitación, aumentar la transparencia, promover la mejora continua.

Manual de Procesos para el Área Administrativa y Contable de Campo Fresco

Propósito del Manual

Establecer lineamientos claros y procedimientos estandarizados para el área administrativa y contable, asegurando la organización, eficiencia y trazabilidad en la gestión operativa y financiera. Este manual considera las interacciones con las áreas de ventas y logística, así como el rol activo del Gerente General en la supervisión de procesos clave.

Índice del Manual

1. Introducción
2. Objetivos del Manual
3. Alcance del Manual
4. Roles y Responsabilidades
 - Gerente General



<ul style="list-style-type: none">▪ Coordinador Administrativo y Financiero▪ Asistentes Contables▪ Supervisor de Ventas▪ Encargado de Logística y Distribución <p>5. Procesos Clave</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Gestión de Cuentas Corrientes▪ Facturación y Registro de Ventas▪ Control de Tesorería▪ Control de Inventarios▪ Rendición de Caja Chica▪ Conciliaciones Bancarias▪ Comunicación Interdepartamental <p>6. Control Interno y Mejora Continua</p>
<p>1. Introducción</p> <p>El área administrativa y contable de Campo Fresco es un eje fundamental para garantizar la sostenibilidad financiera, organizativa y operativa. Este manual integra las relaciones con los departamentos de ventas y logística, reflejando la importancia de la coordinación interdepartamental para una operación eficiente y alineada con los objetivos estratégicos de la empresa.</p>
<p>2. Objetivos del Manual</p> <ul style="list-style-type: none">• Documentar y estandarizar los procesos administrativos y contables.• Mejorar la integración entre las áreas de administración, ventas y logística.• Garantizar el flujo eficiente de información para la toma de decisiones estratégicas.• Reducir errores y asegurar la trazabilidad de la información operativa y financiera.• Servir como herramienta de capacitación y referencia para los empleados.
<p>3. Alcance del Manual</p> <p>Aplica a todas las actividades relacionadas con la gestión administrativa y contable, abarcando procesos compartidos con las áreas de ventas y logística, como la gestión de cuentas corrientes, facturación, inventarios y conciliaciones.</p>
<p>4. Roles y Responsabilidades</p> <p>Gerente General</p> <ul style="list-style-type: none">• Supervisar los procesos administrativos, logísticos y de ventas.• Tomar decisiones estratégicas basadas en la información proporcionada por los reportes financieros y operativos.• Aprobar políticas y procedimientos implementados en las áreas clave. <p>Coordinador Administrativo y Financiero</p> <ul style="list-style-type: none">• Gestionar las actividades del equipo administrativo.• Revisar y aprobar reportes de cuentas corrientes, inventarios y tesorería.• Actuar como enlace entre el área administrativa y otras áreas funcionales.



Asistentes Contables

- Registrar las operaciones financieras diarias.
- Monitorear y conciliar cuentas corrientes.
- Preparar reportes contables para revisión del Coordinador.

Supervisor de Ventas

- Coordinar con administración y logística para asegurar que los pedidos sean procesados correctamente.
- Revisar la exactitud de los pedidos y la información asociada.

Encargado de Logística y Distribución

- Gestionar el flujo de inventarios desde las cámaras frigoríficas hasta los clientes.
- Garantizar el control cruzado entre las áreas de ventas, logística y administración.

5. Procesos Clave

5.1. Gestión de Cuentas Corrientes

Objetivo: Garantizar un seguimiento adecuado de las deudas de los clientes.

Procedimiento:

1. Registrar todas las facturas en el ERP al momento de la emisión.
2. Actualizar los saldos de cuentas corrientes diariamente.
3. Validar el pago previo antes de procesar nuevos pedidos.
4. Generar reportes semanales de clientes con cuentas vencidas para seguimiento.

5.2. Facturación y Registro de Ventas

Objetivo: Asegurar que todas las ventas estén documentadas de forma precisa y oportuna.

y

Procedimiento:

1. Recibir información de pedidos desde el área de ventas.
2. Emitir facturas electrónicas y registrarlas en el ERP.
3. Enviar la confirmación de facturación al área de logística para proceder con el despacho.

5.3. Control de Tesorería

Objetivo: Garantizar el control de ingresos y egresos de efectivo.

Procedimiento:

1. Registrar las recaudaciones diarias de los choferes al cierre de cada jornada.
2. Verificar que los ingresos coincidan con las ventas reportadas.
3. Consolidar la información en un reporte de tesorería diario.

5.4. Control de Inventarios

Objetivo: Mantener un control riguroso del stock en las cámaras frigoríficas y evitar pérdidas.

Procedimiento:

1. Registrar cada entrada y salida de mercadería en el ERP.



2. Realizar conteos físicos semanalmente.
3. Notificar cualquier discrepancia entre el inventario físico y los registros digitales al Coordinador Administrativo.

5.5. Rendición de Caja Chica

Objetivo: Controlar los gastos logísticos realizados por los choferes.

Procedimiento:

1. Solicitar a los choferes comprobantes de todos los gastos realizados.
2. Comparar los comprobantes con el saldo de caja reportado.
3. Preparar un informe mensual de rendición para revisión.

5.6. Conciliaciones bancarias

Objetivo: Verificar la consistencia entre las transacciones bancarias y los registros contables.

Procedimiento:

1. Descargar los movimientos bancarios semanalmente.
2. Comparar los movimientos con las transacciones registradas en el ERP.
3. Generar un reporte de conciliación y resolver discrepancias.

5.7. Comunicación Interdepartamental

Objetivo: Mejorar la coordinación entre administración, ventas y logística.

Procedimiento:

1. Realizar reuniones semanales para compartir información clave entre áreas.
2. Establecer un canal de comunicación formal (correo electrónico o plataforma digital).
3. Documentar acuerdos y asignar responsables para el seguimiento de tareas.

6. Control Interno y Mejora Continua

- Realizar auditorías internas mensuales.
- Actualizar el manual anualmente para incluir nuevas políticas o procedimientos.
- Promover la participación de los empleados en la identificación de mejoras.

5. Políticas de control interno

Objetivo: garantizar la transparencia, la eficiencia operativa y la correcta utilización de los recursos de la empresa. Estandarizar la contabilidad y proporcionar una estructura clara para el registro de todas las operaciones financieras.

Razón de Implementación: Estas políticas se aplican a todas las áreas funcionales de Campo Fresco y están orientadas a minimizar riesgos, prevenir errores y asegurar el cumplimiento de los objetivos organizacionales

Políticas Generales

1. Cumplimiento Normativo:
Todas las operaciones deben cumplir con las normativas legales y fiscales vigentes, asegurando registros contables y administrativos precisos.



2. Confidencialidad:

La información financiera, administrativa y de clientes será tratada como confidencial, accesible únicamente por personal autorizado.

3. Responsabilidad Individual:

Cada empleado será responsable de las tareas asignadas según su puesto y deberá cumplir con los procedimientos establecidos.

4. Revisión y Actualización de Políticas:

Las políticas internas se revisarán anualmente para asegurar su vigencia y adecuación a las necesidades de la empresa.

Políticas por Áreas

Área Administrativa y Contable

1. Gestión de Cuentas Corrientes:

- Todos los pagos y cobros deberán ser registrados en el ERP de manera inmediata.
- Se realizará un informe semanal de cuentas vencidas para su seguimiento.

2. Control de Tesorería:

- El cierre de caja diario será obligatorio, incluyendo conciliación entre las ventas reportadas y el efectivo recibido.
- Los egresos deberán estar respaldados por comprobantes validados por el Coordinador Administrativo.

3. Rendiciones de Gastos:

- Los choferes deberán presentar rendiciones de caja chica con comprobantes diarios.
- Las rendiciones serán revisadas y conciliadas antes de su aprobación.

Área de Ventas

1. Gestión de Pedidos:

- Los pedidos serán registrados en el ERP por los vendedores, asegurando consistencia entre lo solicitado y lo facturado.
- No se autorizarán despachos sin el pago de facturas pendientes, salvo casos excepcionales aprobados por el Gerente General.

2. Supervisión de Ventas:

- El Supervisor de Ventas será responsable de monitorear los indicadores de ventas y reportar semanalmente al Gerente General.
- Se realizará un análisis mensual de las zonas de venta para identificar oportunidades de mejora.

Área de Logística

1. Control de Inventarios:

- Se realizará un conteo físico semanal del stock en cámaras frigoríficas, comparándolo con los registros del ERP.



<ul style="list-style-type: none">▪ Cualquier discrepancia deberá ser reportada y justificada por el Encargado de Logística. <p>2. Despacho de Mercadería:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Antes de salir del depósito, los pedidos deberán ser revisados y verificados contra la hoja de ruta.▪ Se llevará un registro detallado de las cantidades despachadas y entregadas. <p>3. Mantenimiento de Vehículos:</p> <ul style="list-style-type: none">▪ Los choferes serán responsables de reportar el estado de los vehículos al finalizar cada jornada.▪ Se implementará un cronograma de mantenimiento preventivo para garantizar la seguridad en las entregas.
<p>Control Interno y Auditorías</p> <ul style="list-style-type: none">• Auditorías Internas: Se realizarán auditorías trimestrales en todas las áreas para evaluar el cumplimiento de las políticas y detectar oportunidades de mejora.• Reportes al Gerente General: Cada área deberá presentar un informe mensual sobre el estado de cumplimiento de sus políticas internas y proponer ajustes.

6. DEFINICION DE ACTIVIDADES CLAVE, DE APOYO Y DE SOPORTE DEL AREA ADMINISTRATIVA DE CAMPO FRESCO

El análisis se estructura en tres niveles: **procesos claves**, **procesos estratégicos** y **procesos de apoyo**, siguiendo los marcos teóricos propuestos por García (2020), Rodríguez (2019) y Ruiz y Álvarez (2020). Este enfoque permite identificar actividades críticas que aportan valor directo, aseguran la sostenibilidad y facilitan el funcionamiento integral de la empresa.

1. Procesos Claves

Actividades Identificadas:

1. Gestión de Cuentas Corrientes:

- a. Registro de facturas y pagos pendientes en el ERP.
- b. Seguimiento de cuentas por cobrar y validación de pagos antes de nuevos despachos.
- c. Generación de reportes semanales de saldos pendientes.

2. Cobranzas y Control de Tesorería:

- a. Recaudación de ingresos diarios de ventas realizadas por los choferes.
- b. Conciliación diaria entre las ventas reportadas y los ingresos recibidos.
- c. Registro de ingresos y egresos en el sistema contable.

3. Control de Inventarios:

- a. Registro de entradas y salidas de mercadería en cámaras frigoríficas.
- b. Conteos físicos semanales para asegurar coherencia entre registros y stock.



- c. Identificación de discrepancias y reporte al Coordinador Administrativo.

Impacto: Estos procesos garantizan la estabilidad operativa y financiera de la empresa, asegurando el flujo de efectivo y el cumplimiento de los compromisos con los clientes.

2. Procesos Estratégicos

Actividades Identificadas:

1. Optimización del Software de Gestión:

- a. Integración de todas las áreas funcionales en un sistema ERP.
- b. Automatización de procesos como facturación, conciliaciones y gestión de inventarios.
- c. Capacitación al personal administrativo en el uso del software.

2. Mejora de los Procesos Contables y Administrativos:

- a. Diseño de un plan de cuentas detallado para el ERP.
- b. Implementación de controles cruzados entre ventas, logística y administración.
- c. Desarrollo de reportes financieros mensuales que permitan la toma de decisiones estratégicas.

3. Definición de Roles y Responsabilidades:

- a. Creación de un organigrama funcional.
- b. Diseño de manuales de funciones y procesos para estandarizar actividades.
- c. Capacitación y evaluación periódica del desempeño del personal.

Impacto: Estos procesos fortalecen la capacidad de Campo Fresco para enfrentar los retos del mercado, optimizar recursos y planificar el crecimiento a largo plazo.

3. Procesos de Apoyo

Actividades Identificadas:

1. Gestión de Recursos Humanos:

- a. Diseño de programas de capacitación continua en contabilidad básica y herramientas tecnológicas.
- b. Desarrollo de estrategias de retención y motivación del personal.

2. Coordinación y Comunicación Interdepartamental:

- a. Realización de reuniones semanales entre administración, ventas y logística.
- b. Creación de canales de comunicación formales para compartir información clave.

En el análisis de los procesos operativos de Campo Fresco, se han definido como actividades clave la gestión de *cuentas corrientes*, *tesorería*, *cobranzas e inventarios*. Estas actividades han sido clasificadas de esta manera debido a su impacto directo en la operación diaria, la estabilidad financiera y la experiencia del cliente.

Cuentas Corrientes: Este proceso asegura un control efectivo de las deudas de los clientes, dado que la operativa de Campo Fresco exige que cada factura sea saldada antes de despachar un nuevo pedido. Su correcta gestión es esencial para evitar retrasos en las



entregas, mantener la fluidez de las operaciones y preservar la relación comercial con los clientes.

Tesorería: La administración adecuada del flujo de caja garantiza la disponibilidad de recursos para financiar las actividades críticas de la empresa. Este proceso permite manejar ingresos y egresos de manera eficiente, minimizando riesgos asociados con la falta de liquidez.

Cobranzas: Este proceso está directamente relacionado con la entrada de recursos económicos que sostienen la operación de la empresa. Su puntualidad y precisión son determinantes para mantener la estabilidad financiera y cumplir con las obligaciones de pago hacia proveedores y empleados.

Control de Inventarios: El manejo eficiente del inventario asegura que la empresa pueda cumplir con los pedidos de los clientes en tiempo y forma. La falta de un control cruzado entre lo almacenado, lo solicitado y lo despachado ha generado pérdidas de mercadería y errores en la entrega. Convertir este proceso en una prioridad permite optimizar la logística y evitar desabastecimientos.

Recomendaciones

1. Uso Integral del Software ERP: Ampliar el uso del sistema ERP existente para abarcar no solo la facturación, sino también la gestión de todo lo relacionado a la administración de la empresa. Además, es necesario capacitar al personal en el manejo del software, asegurando una adopción plena y eficiente de sus funcionalidades.
2. Mejora de la Comunicación Interdepartamental: Es vital establecer canales de comunicación formales entre las áreas de ventas, logística y administración. Se recomienda la implementación de reuniones semanales y el uso de plataformas digitales para compartir información clave, reduciendo malentendidos y mejorando la coordinación entre los equipos.
3. Capacitación y Desarrollo del Personal: Dada la carencia de formación específica en el área administrativa, se propone la creación de un plan de capacitación continuo en temas como contabilidad básica, control interno, manejo del ERP y gestión de inventarios. Esto permitirá profesionalizar al equipo y prepararlo para asumir nuevos desafíos.
4. Gestión del Conocimiento: Aplicar el modelo SECI de Nonaka y Takeuchi para formalizar y documentar el conocimiento organizacional. Esto incluye la creación de bases de datos con procedimientos, aprendizajes y buenas prácticas que puedan ser transmitidas a futuros empleados.
5. Indicadores de Gestión: Establecer métricas clave para monitorear el desempeño de los procesos implementados.

Estas recomendaciones proporcionan un enfoque integral para transformar la gestión administrativa y contable de Campo Fresco, promoviendo una operación más eficiente, organizada y sostenible en el tiempo.



Conclusiones

El caso de la empresa avícola Campo Fresco, presenta como hallazgo principal la ausencia de una estructura organizacional definida. Esta carencia genera confusión en la asignación de roles y responsabilidades, afecta la estandarización de procesos clave y limita la capacidad de la empresa para operar de manera eficiente y responder estratégicamente a las demandas del entorno competitivo.

Se destacó la necesidad de implementar un diseño organizacional simplificado, adaptado a las características específicas de la empresa. Este diseño permitiría establecer una base ordenada para las operaciones, definir con claridad los roles del personal y mejorar la profesionalización de la gestión. Asimismo, se identificó que dicha propuesta facilita la alineación de las capacidades internas con las demandas del mercado, lo que favorece la sostenibilidad y la competitividad.

Otro hallazgo relevante fue la importancia de la capacitación del personal. La formación continua del equipo fue señalada como un factor esencial para garantizar la adaptación a nuevos procesos y herramientas, además de fomentar la motivación y el compromiso de los empleados. Estos elementos resultan clave para consolidar los cambios propuestos y asegurar su permanencia en el tiempo.

En conclusión, los hallazgos subrayan que el diseño organizacional no constituye un fin en sí mismo, sino una herramienta dinámica que permite conectar las capacidades internas de la empresa con las exigencias externas del mercado. De esta manera, se considera que Campo Fresco estará mejor preparada para enfrentar los desafíos del sector y garantizar un crecimiento sostenido en el futuro.

Referencias

- Argentina.gob.ar. (2019). *El mercado de la carne aviar en Argentina: Producción, exportación y consumo*. Recuperado de <https://www.argentina.gob.ar>
- Chiavenato, I. (2017). *Administración de recursos humanos*. McGraw-Hill
- Chiavenato, I. (2017). *Introducción a la teoría general de la administración* (9ª ed.). McGraw-Hill.
- García, J. (2019). *Gestión de riesgos y control interno en las organizaciones*. Editorial Pearson.
- García, P. (2019). *Gestión administrativa y contable en las organizaciones*. Editorial Pirámide.
- García, P. (2020). *Procesos clave en la empresa moderna*. Ediciones Díaz de Santos.
- Gilli, J. J. (2020). *Diseño organizativo: Estructura y procesos*. Editorial Teseo
- Hernández, R. (2020). *Mejora continua en las PyMEs: estrategias para el éxito*. Editorial Universitaria.
- Imai, M. (1986). *Kaizen: La clave de la ventaja competitiva de Japón*. McGraw-Hill.
- ISO. (2015). *ISO 9001:2015 - Sistemas de gestión de la calidad: Requisitos*. Organización Internacional de Normalización.



- Laudon, K., & Laudon, J. (2021). *Sistemas de información gerencial*. Pearson Educación.
- Mintzberg, H. (2018). *Diseño de organizaciones: Estructuras en cinco configuraciones*. McGraw-Hill.
- Nonaka, I., & Takeuchi, H. (1995). *La organización creadora de conocimiento*. Oxford University Press.
- Rodríguez, M., & Hernández, R. (2019). *Estrategias organizacionales en entornos competitivos*. McGraw-Hill.
- Sampieri, H. (2018). *Metodología de la investigación (6ta ed.)*. McGraw-Hill

Apéndice

GUÍA DE ENTREVISTA AL DUEÑO DE LA AVÍCOLA “CAMPO FRESCO”

1. Introducción

Objetivo de la entrevista: "Queremos comprender mejor los desafíos administrativos que enfrentas y la información que consideras esencial para tomar decisiones estratégicas que impulsen el crecimiento de la empresa."

Duración Estimada: "La entrevista tomará aproximadamente 30-45 minutos."

2. Preguntas Generales sobre la Gestión Administrativa

• *Descripción General:*

¿Cómo describirías la situación actual de la gestión administrativa en Campo Fresco?

¿Cuáles consideras que son los principales desafíos administrativos que enfrenta la empresa?

• *Estructura y Roles:*

¿Cómo está estructurado actualmente el equipo administrativo?

¿Sientes que los roles y responsabilidades dentro del equipo están claramente definidos?

¿Hay áreas de la administración donde percibes falta de organización o descoordinación?

• *Procesos Administrativos:*

¿Qué procesos administrativos crees que funcionan bien en la empresa?

¿Hay algún proceso que consideres particularmente problemático o ineficiente?

¿Cómo se manejan los registros y documentos clave, como facturas y cuentas corrientes?

3. Toma de Decisiones Estratégicas

• *Información y Datos:*

¿Qué tipo de información consideras esencial para tomar decisiones estratégicas en la empresa?

¿Actualmente dispones de esta información cuando la necesitas? ¿Por qué sí o por qué no?

¿Hay datos específicos que crees que te faltan para tomar decisiones enfocadas en el crecimiento a largo plazo?



- *Enfoque en el Crecimiento:*
 - ¿Con qué frecuencia te encuentras tomando decisiones centradas en lo urgente en lugar de lo importante para el crecimiento de la empresa?
 - ¿Qué obstáculos te impiden enfocarte más en decisiones estratégicas a largo plazo?
 - ¿Qué cambios crees que serían necesarios para poder centrarte más en el crecimiento sostenible de la empresa?

4. Percepción de Necesidades y Soluciones

- ¿Qué herramientas o recursos sientes que le faltan a la empresa para mejorar la gestión administrativa?
- ¿Crees que implementar el software de gestión integral que tienen para facturación en otras áreas administrativas, podría ayudar a resolver algunos de los problemas que has mencionado?

Visión a Futuro:

- ¿Cómo te gustaría que fuera la gestión administrativa de Campo Fresco en el futuro?
- ¿Qué pasos crees que son necesarios para llegar a ese punto?

5. Cierre - Reflexión Final

- ¿Hay algún otro aspecto de la gestión administrativa o de la toma de decisiones que consideres importante y que no hayamos tocado?

Agradecimiento:

"Gracias por tu tiempo y por compartir tus perspectivas. Esta información es fundamental para ayudarnos a diseñar soluciones que realmente respondan a las necesidades de Campo Fresco."

GUIA DE ENTREVISTA A EMPLEADOS ADMINISTRATIVOS DE CAMPO FRESCO

Introducción:

- "Gracias por participar en esta entrevista. El objetivo es comprender mejor cómo se gestionan las tareas administrativas en Campo Fresco, incluyendo el manejo de las cuentas corrientes, tesorería, control de gastos, rendiciones, y otros procesos. Tu perspectiva nos ayudará a identificar áreas de mejora y a proponer soluciones que optimicen la eficiencia en la gestión administrativa."

Bloque 1: Organización del Trabajo y Roles

1. **¿Puedes describir brevemente las tareas que realizas en tu día a día?**
 - ✓ ¿Cómo se gestionan las cuentas corrientes, tesorería y control de gastos?
 - ✓ ¿Cuáles son tus principales responsabilidades en relación a estas tareas?
2. **¿Sientes que tus funciones y responsabilidades están claramente definidas?**
 - ✓ ¿Has notado situaciones en las que haya confusión sobre los roles entre los miembros del equipo?
 - ✓ ¿Cuáles son las tareas que tienden a superponerse con las de otros empleados?
3. **¿Te sientes sobrecargado de trabajo o hay algún aspecto de tu trabajo que podría distribuirse mejor?**



- ✓ ¿Qué aspectos del trabajo crees que podrían mejorarse en cuanto a la distribución de tareas?

Bloque 2: Procesos Administrativos y Control

4. **¿Cómo gestionan actualmente las cuentas corrientes y los pagos pendientes?**
 - ✓ ¿Qué herramientas o sistemas utilizan para llevar este control?
 - ✓ ¿Qué problemas o desafíos sueles encontrar en el manejo de las cuentas corrientes?
5. **¿Cómo se gestionan los ingresos y egresos de la tesorería?**
 - ✓ ¿Hay procedimientos establecidos para realizar el control de los ingresos y egresos?
 - ✓ ¿Sientes que estos procedimientos son eficientes o podrían mejorarse?
6. **¿Cómo es el proceso de control de gastos y rendiciones?**
 - ✓ ¿Utilizan algún sistema o herramienta para registrar y controlar los gastos?
 - ✓ ¿Qué tipo de problemas has encontrado al llevar este control?

Bloque 3: Uso de Herramientas y Sistemas

7. **¿Qué tan útil te parece el software de gestión que utilizan actualmente?**
 - ✓ ¿Se utiliza de manera completa para todas las tareas, o hay áreas que aún se manejan manualmente?
 - ✓ ¿Hay alguna función o característica del software que crees que podría optimizarse o implementarse mejor?
8. **¿Dependes de herramientas manuales o de Excel para algunas de tus tareas?**
 - ✓ ¿Cuáles son las limitaciones o problemas que encuentras al depender de estas herramientas?
 - ✓ ¿Qué tipo de errores o inconvenientes suelen surgir al utilizar sistemas manuales?

Bloque 4: Desafíos y Sugerencias

9. **¿Cuáles son los mayores desafíos que enfrentas en tu trabajo diario en términos administrativos?**
 - ✓ ¿Qué aspectos del proceso de administración crees que podrían ser más eficientes?
10. **¿Qué cambios o mejoras sugerirías para optimizar la gestión de cuentas corrientes, tesorería, control de gastos y rendiciones?**
 - ✓ ¿Crees que una mejor definición de roles y procesos podría ayudarte a realizar tus tareas de manera más eficiente?
11. **¿Cómo crees que la organización podría apoyarte mejor en la ejecución de tus tareas?**
 - ✓ ¿Necesitas más capacitación, mejores herramientas o más apoyo en la organización del trabajo?

Cierre:

- "Gracias por tu tiempo y tus respuestas. La información que has compartido será valiosa para identificar áreas de mejora en la gestión administrativa de Campo Fresco.



Nos aseguraremos de tomar en cuenta tus sugerencias en nuestras propuestas de solución."

GUIA DE OBSERVACION PARA EL AREA ADMINISTRATIVA - CONTABLE

1. Procesos

- ¿Cómo se gestionan las cuentas corrientes, tesorería, control de gastos y rendiciones?
- ¿Existen retrasos, duplicaciones o errores en la ejecución de las tareas?
- ¿Los procesos están estandarizados o varían según el empleado?

2. Herramientas y Sistemas

- ¿Qué uso se hace del software de gestión?
- ¿Hay tareas que dependen de registros manuales o Excel?
- ¿Se observan problemas derivados del uso incorrecto o limitado del software?

3. Coordinación de Roles

- ¿Los roles y responsabilidades están claramente definidos?
- ¿Se observan confusiones o superposición de tareas entre empleados?

4. Identificación de Problemas

- ¿Qué problemas recurrentes se observan (retrasos, falta de claridad en los procesos, sobrecarga de trabajo)?
- ¿Existen cuellos de botella o ineficiencias que afectan la operación diaria?

5. Registros y Documentación

- ¿Los registros (facturas, cuentas corrientes) están organizados y actualizados?
- ¿Se observan errores o inconsistencias en la documentación?

6. Interacciones entre el Personal

- ¿Cómo es la comunicación entre los empleados durante las tareas?
- ¿Existen malentendidos o falta de coordinación en la resolución de problemas?

Anexo

Modelo SECI de Nonaka y Takeuchi

El modelo SECI o gestión del conocimiento es una herramienta conceptual muy valiosa para entender cómo las organizaciones crean y comparten conocimiento. Desarrollado por Ikujiro Nonaka y Hirotaka Takeuchi, este modelo se centra en la interacción entre dos tipos de conocimiento:

- Conocimiento tácito: Es aquel que es difícil de articular o formalizar, como las habilidades, las experiencias y las intuiciones.
- Conocimiento explícito: Es el conocimiento que puede ser codificado y compartido fácilmente, como datos, documentos, manuales, etc.

El modelo SECI propone que el conocimiento fluye a través de cuatro procesos:

1. Socialización: El conocimiento tácito se comparte a través de la interacción social, la observación y la imitación. Por ejemplo, un aprendiz observa a un experto realizando una tarea y adquiere las habilidades necesarias a través de la práctica.



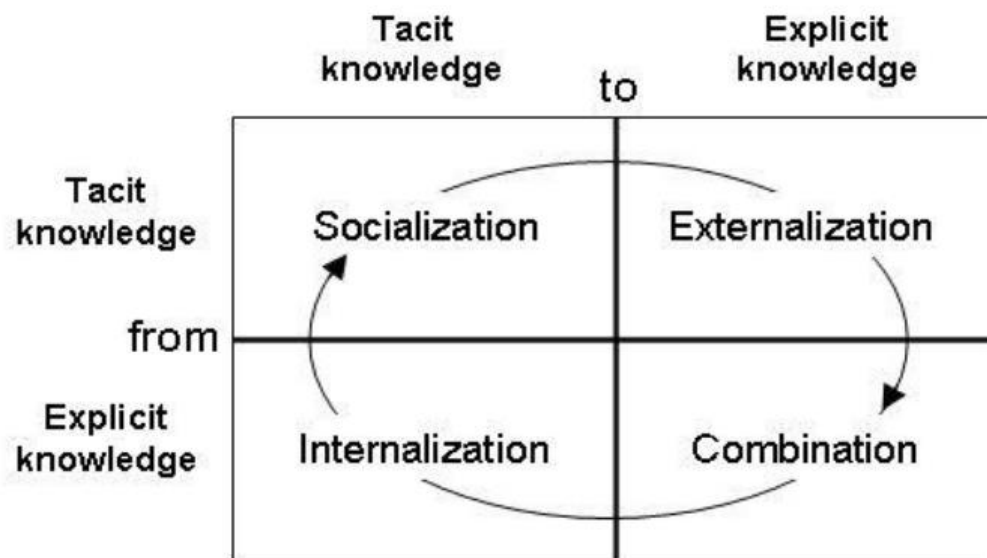
2. Externalización: El conocimiento tácito se convierte en conocimiento explícito. Esto puede ocurrir a través de la creación de metáforas, analogías, modelos o prototipos. Por ejemplo, un experto puede transformar su experiencia en un documento o una presentación.
3. Combinación: El conocimiento explícito se sistematiza, combina y reorganiza. Esto puede involucrar la creación de bases de datos, manuales o sistemas de gestión del conocimiento.
4. Internalización: El conocimiento explícito se convierte en conocimiento tácito a través de la experiencia personal. Por ejemplo, un empleado aplica el conocimiento adquirido de un manual a su trabajo diario y lo integra en su propia forma de hacer las cosas.

El modelo SECI se representa como una espiral, lo que indica que el proceso de creación de conocimiento es continuo y dinámico. A medida que el conocimiento se mueve a través de las diferentes fases, se enriquece y se transforma.

¿Por qué es importante el modelo SECI?

- Fomenta la innovación: Al promover la interacción entre el conocimiento tácito y explícito, el modelo SECI estimula la generación de nuevas ideas y soluciones.
- Mejora la colaboración: El modelo SECI enfatiza la importancia de la colaboración y el aprendizaje mutuo entre los miembros de una organización.
- Aumenta la capacidad de adaptación: Al permitir que las organizaciones aprendan de sus experiencias y se adapten a los cambios, el modelo SECI las hace más resilientes.

Al aplicar los principios del modelo SECI, las organizaciones pueden crear un ambiente de aprendizaje continuo y fomentar la innovación.



Fuente: Nonaka y Takeuchi (1995)

Ejemplos de aplicación:



Para comprender mejor cómo se aplica el modelo SECI en la práctica, veamos algunos ejemplos:

- Desarrollo de nuevos productos:
 - Socialización: Equipos de diseño colaboran en talleres y prototipado para compartir conocimientos tácitos sobre las necesidades del cliente y las tendencias del mercado.
 - Externalización: Los diseñadores crean bocetos, diagramas y especificaciones técnicas para documentar sus ideas.
 - Combinación: Se integran diferentes fuentes de información (patentes, estudios de mercado, etc.) para generar un concepto de producto sólido.
 - Internalización: Los ingenieros y técnicos adquieren el conocimiento necesario para fabricar el producto y lo incorporan a sus habilidades.
- Implementación de un nuevo sistema de gestión:
 - Socialización: Se organizan sesiones de capacitación para que los empleados comprendan los beneficios del nuevo sistema y cómo utilizarlo.
 - Externalización: Se desarrollan manuales de usuario y guías de procedimientos detallados.
 - Combinación: Se integra el nuevo sistema con otros sistemas existentes en la organización.
 - Internalización: Los empleados incorporan el nuevo sistema a sus tareas diarias y lo utilizan de manera efectiva.
- Gestión del conocimiento en una empresa de consultoría:
 - Socialización: Los consultores comparten sus experiencias y aprendizajes en reuniones y proyectos conjuntos.
 - Externalización: Se crean bases de datos de casos de éxito y lecciones aprendidas.
 - Combinación: Se desarrollan metodologías y herramientas de consultoría estandarizadas.
 - Internalización: Los nuevos consultores adquieren las competencias necesarias a través de programas de mentoring y proyectos reales.

Beneficios adicionales de aplicar el modelo SECI:

- Mayor innovación: Al fomentar la creación de nuevas ideas y la combinación de diferentes perspectivas.
- Mejora en la toma de decisiones: Al facilitar el acceso a la información relevante y la generación de conocimiento compartido.
- Aumento de la eficiencia: Al optimizar los procesos y reducir la duplicación de esfuerzos.
- Mayor satisfacción de los empleados: Al promover un ambiente de aprendizaje continuo y desarrollo profesional.

Consideraciones importantes:



- Cultura organizacional: El éxito de la implementación del modelo SECI depende en gran medida de la cultura organizacional. Es necesario fomentar un ambiente de confianza, colaboración y apertura al cambio.
- Liderazgo: Los líderes juegan un papel crucial en la promoción del aprendizaje organizacional y en la creación de las condiciones necesarias para que el modelo SECI funcione.
- Tecnología: Las herramientas tecnológicas pueden facilitar la gestión del conocimiento y la colaboración, pero no son suficientes por sí solas.