

PROGRAMA DE MEJORA DE LOS PROCESOS CRÍTICOS DE PEFIN S.A.

ALUMNA: PAPA, FABIANA SOLEDAD

CARRERA: ADMINISTRACIÓN

NOMBRE DE LA INSTITUCIÓN: PEFIN S.A

LOGOTIPO:



PROFESORES: BAZAN, ROBERTO.

VARAS, ANDREA.

ÍNDICE

PARTE I:

1.1 .Introducción.	5
1.3 Objetivos del trabajo final de graduación.	7

PARTE II:

2.1 Marco teórico de referencia.	9
2.2 Metodología utilizada.	24

PARTE III:

3.1 Análisis interno de la organización.	27
3.2 Análisis de los proveedores.	40
3.3 Análisis de los compradores.	42
3.4 Análisis de la competencia.	43
3.5 Análisis de sector.	49
3.6 Análisis del entorno.	56
3.7 FODA.	59
3.8 Diagnóstico.	71

PARTE IV:

4.1 Propuesta Profesional.	74
4.2 Estructura propuesta.	75
4.3 Actividades necesarias para alcanzar los objetivos.	78
4.4 Procesos críticos seleccionados.	82
4.5 Justificación de la selección de los procesos críticos.	82

ÍNDICE

PARTE V:

5.1 Manual de procedimiento de ventas en el mostrador.	90
5.2 Manual de procedimiento de compras a proveedores.	107
5.3 Manual de procedimientos de cobranzas de cuentas corrientes en el local.	135
5.4 Manual de procedimientos de cuentas a pagar a proveedores.	155
5.5 Manual de procedimientos de cobranzas de cuentas corrientes por cobrador.	171

PARTE VI:

6.1 Cronograma.	194
6.2 Conclusión.	197
6.3 Sugerencias.	199
6.4 Glosario.	200
6.5 Bibliografía.	202
6.6 Presupuesto.	204
6.7 Anexos.	205

PARTE I

- Índice.
- Introducción.
- Objetivos del trabajo final de graduación.

1.1 INTRODUCCIÓN.

El presente trabajo final de graduación se llevó a cabo en una empresa denominada PEFIN S.A, la cual se encuentra situada en la ciudad de Villa del Rosario, que cuenta con aproximadamente dieciséis mil habitantes y se sitúa a 80 Km de la ciudad de Córdoba.

La empresa se dedica a la comercialización de pinturas, materiales eléctricos, artículos de ferretería, iluminación, herramientas y decoración. Actualmente, PEFIN S.A cuenta con un amplio surtido de mercaderías, tanto en extensión como profundidad de línea .

La compañía abrió sus puertas en el año 1987 con el nombre de Pinturería Irigoyen y solamente ofrecía al público pinturas, pero fue creciendo y 12 años más tarde se cambió a un local más grande, en el cual comenzó a anexar nuevos rubros. En octubre del año 2005, PEFIN S.A se trasladó nuevamente a un local más amplio el cual actualmente es el un único punto de venta que la compañía tiene.

En referencia al personal que posee, trabajan 12 personas, de las cuales 7 se dedican a la venta al público, 1 en la caja, 1 encargado general, y tres cumplen funciones administrativas. Cinco de sus miembros son integrantes de la familia de los propietarios y el principal accionista es el encargado de la dirección general de la empresa. Además integran el staff un analista en sistemas y un contador público.

Las razones que justificaron el desarrollo de este trabajo, en primera instancia fue la necesidad de los socios de organizar la empresa con el fin de mejorar su gestión.

Esta necesidad se incrementó con el cambio de local, debido a que la ampliación de su tamaño aumentó la complejidad para administrarlo. Por lo cual es necesario realizar cambios en algunos procedimientos que funcionaban bien en el pasado, pero que ya no son eficientes.

Estas dificultades que se presentan continuamente en los distintos procesos, limitan el crecimiento de la compañía debido a que se pierden oportunidades como por ejemplo, abrir sucursales en otras localidades.

Por medio de este trabajo se buscó conocer la situación actual de la compañía, diagnosticarla, y elaborar un programa de mejoras de los procedimientos críticos de la empresa.

1.2 OBJETIVOS DEL TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN.

OBJETIVOS GENERALES.

Elaborar un programa de mejora de los procesos críticos de la empresa.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

1. Analizar el entorno, el sector y la situación actual de la empresa.
2. Evaluar y diagnosticar la importancia de los procesos para PEFIN S.A., y detectar las oportunidades de mejora de los mismos.
3. Seleccionar los procesos críticos para la compañía y confeccionar un manual de procedimientos para cada uno de ellos.

PARTE II

- Marco teórico de referencia.
- Metodología utilizada.

2.1 MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA.

Para la confección del análisis del sector en el cual se encuentra PEFIN S.A, se elaboró un estudio, en el cual se utilizó el modelo de las cinco fuerzas de Porter¹, en donde el autor afirma que: “ Las cinco fuerzas competitivas reflejan el hecho de que la competencia en un sector industrial no se limita en absoluto a los participantes bien establecidos. Los clientes, los proveedores, los participantes potenciales y los sustitutos son todos “competidores” de la empresa y su importancia dependerá de las circunstancias del momento.”

Por esta razón es importante realizar una evaluación de la estructura del sector en el que opera la empresa, y evaluar por separado cada uno de los participantes del mismo, como lo realiza el autor a continuación:

“Riesgo de que entren más participantes.

Los nuevos participantes en una industria aportan más capacidad, el deseo de conquistar participación en el mercado y, a menudo, grandes recursos. El riesgo de que ingresen más participantes en la industria dependerá de las barreras actuales contra la entrada y también la reacción previsible por parte de las empresas ya establecidas. El riesgo será escaso si las barreras son importantes o si las nuevas empresas esperan una gran represalia de los competidores bien consolidados.

Intensidad de la rivalidad entre los competidores actuales.

La intensidad entre los competidores actuales adopta la conocida forma de manipular para alcanzar una posición, recurriendo a tácticas como la competencia de precios, las guerras de publicidad, la introducción de productos y un mejor servicio o garantías a los clientes.

Presión proveniente de los productos sustitutos.

¹: PORTER, MICHAEL E, Estrategia Competitiva, Vigésimo Séptima reimpresión, Compañía Editorial Continental, México, 2000.

En sentido general, todas las compañías de una industria compiten con la industrias que generan productos sustitutos. Los sustitutos limitan los rendimientos potenciales de un sector industrial, pues imponen el techo a los precios que pueden cobrarse rentablemente en él.

Poder negociación de los compradores.

Los compradores compiten con la industria cuando la obligan a reducir los precios, cuando negocian una mejor calidad o más servicios y cuando enfrentan los rivales entre sí.

Poder de negociación de los proveedores.

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los participantes de una industria, si amenazan con elevar los precios o disminuir la calidad de los bienes y servicios que frecen.”¹.

Además, para el diagnóstico de la empresa, se utilizó como marco conceptual el análisis FODA (TOWS), en el cual los autores Koonts Y Weihrich sostienen que “La matriz TOWS es de aparición más reciente y sirve para analizar la situación competitiva de la compañía, e incluso de una nación.

La matriz TOWS es un marco conceptual para un análisis sistemático que facilita el apareamiento entre las amenazas y oportunidades externas con las debilidades y fortalezas internas de la organización.”².

También se consultó al autor Harrington, H. J en su libro “Mejoramiento de los procesos de la empresa”³, debido a que en el mismo el autor explica claramente la importancia de los procesos y presenta aspectos relevantes a tener en cuenta en el análisis de los mismos.

¹. PORTER, MICHAEL E, Estrategia Competitiva, Vigésimo Séptima reimpresión, Compañía Editorial Continental, México, 2000.

². KOONTZ HAROLD-HEINZ WEIHRICH, Administración una persoectiva global, sexta edición, Editoria McGraw- Hill, 1998, Cap. 5.

³. HARRIHGTON, H J, Mejoramiento de los procesos de la empresa, Santa Fé de Bogota, Editorial Mc Graw – HILL, 1993.

Asimismo, es importante destacar que los procedimientos de una empresa están estrechamente relacionados con los sistemas que la misma emplea, por lo cual se utilizó para desarrollar este trabajo el libro “Estudio de sistemas y procedimientos administrativos”⁴. En el mismo el autor relaciona estos términos afirmando que un sistema facilita un procedimiento; es el medio que da lugar al procedimiento. Este libro fue elegido debido a que en el mismo se busca revisar los sistemas y procedimientos en busca de mejora continua de procesos.

Es importante comenzar por definir términos claves para el desarrollo de este trabajo:

Procedimiento: Es una función encaminada al análisis de los planes de acción colectivos del personal, de los procedimientos y de las formas y equipo con el fin de ayudar a la administración en la simplificación y estandarización de operaciones.

Sistemas: Es un conjunto organizado, formando un todo, en el que cada una de sus partes, están interrelacionadas a través de un orden lógico, que concatena sus actos hacia un fin determinado⁵.

Proceso: es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.⁶

Los procesos poseen una gran importancia en la supervivencia económica de las organizaciones, por ello cabe destacar las características de los procesos bien definidos que el autor HARRINGTON expone.

⁴. RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN, Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos, editorial International Thomson Editores, 2002.

⁵. RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN, Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos, editorial International Thomson Editores, 2002.Cap.2.

⁶. HARRINGTON, H. J, Mejoramiento de los procesos de la empresa, Santa Fé de Bogota, Editorial Mc Graw – Hill, 1993.Cap.1.

“Todos los procesos bien definidos y bien administrados tienen algunas características comunes:

- Tienen alguien a quien se considera responsable de aquella forma en la cual se cumple el proceso.
- Tienen límites bien definidos.
- Tienen interacciones y responsabilidades internas bien definidas.
- Tienen controles de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente.
- Tienen tiempo de ciclo conocidos.
- Han formalizado procedimientos de cambio.
- Saben cuan buenos pueden llegar a ser.”⁷...

Además, es importante destacar las ventajas que otorgan los procedimientos correctamente diseñados, para ello se citó al autor Rodríguez Valencia.

Ventajas de los procedimientos.

Los procedimientos, en común con otras formas de planeación buscan evitar el caos y la incongruencia propia de la actividad fortuita o improvisada de la dirección, el control y la coordinación de las actividades de una empresa.

Los procedimientos correctamente diseñados e implantados generan diversos provechos. En todo tipo de organizaciones (públicas o privadas), por medio del establecimiento de sistemas y procedimientos administrativos, se logran ciertas ventajas como las siguientes:

- Conservar el esfuerzo administrativo.
- Ayudar a imponer un nivel de consistencia en toda la organización.
- Facilitar la delegación de autoridad y la fijación de la responsabilidad.

⁷... HARRINGTON, H. J, Mejoramiento de los procesos de la empresa, Santa Fé de Bogota, Editorial Mc Graw – Hill, 1993.Cap.1.

- Conducir al desarrollo de métodos más eficientes de operación.
- Permitir importantes economías de personal.
- Facilitar la acción de controlar.
- Ayudar a lograr la coordinación de actividades.^{8.}

Para seleccionar los procesos críticos de la empresa, se consultó el libro Mejoramiento de los procesos , aunque muchos aspectos desarrollados en él no fueron utilizados ya que existen supuestos de que la organización estudiada tiene una gran dimensión. Como por ejemplo, el autor pretende establecer un equipo de mejoramiento de los procesos y nombrar a un campeón del mismo, lo cual en una organización de pequeña dimensión no es económicamente conveniente.

Por esa razón existen puntos desarrollados en este libro, que fueron adaptados al tamaño de la organización , como ser lo desarrollado para la evaluación y selección de los procesos críticos de la empresa.

“Selección de los Procesos para el Mejoramiento.

El EEM (Equipo de Ejecutivos de Mejoramiento) debe emprender este esfuerzo a través de los siguientes medios:

1. **Conocer los requerimientos del cliente externo.** Los clientes externos tienen varios requerimientos que se relacionan con el producto y el servicio que acompaña el producto.
2. **Evaluar la importancia de los procesos de la empresa.** La organización satisface los requerimientos de los clientes externos por medio de la ejecución de uno o varios procesos de la empresa. La gerencia debe comprender esto, y la mejor forma de lograrlo es

^{8.} · RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN, Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos, editorial International Thomson Editores, 2002.Cap.3

mediante la identificación de los procesos que ,directa o indirectamente , tengan un impacto sobre el cliente externo.

3. ***Evaluar las oportunidades de mejoramiento.*** Ningún proceso es tan perfecto que no puede mejorarse. El mejoramiento continuo es el principio básico de MPE. Sin embargo, el grado de mejoramiento posible depende del estado actual del proceso.
4. ***Seleccionar los procesos críticos.*** Los procesos críticos son aquellos que se consideran grandes en importancia y en oportunidades para su mejoramiento, y son los que deben abordarse en primer lugar.”⁹.

EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.

Para la confección de los manuales administrativos, se utilizó el libro Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos en el cual se explican claramente los beneficios de los manuales de procedimientos y brinda información relevante para la construcción de los mismos.

“Los manuales de procedimientos son aquellos instrumentos de información en los que se consigan, en forma metódica, los pasos y operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

En ellos se describen, además, los diferentes puestos o unidades administrativas que intervienen en los procedimientos y se precisa sus responsabilidad y participación; suelen contener un texto que señala las políticas y procedimientos a seguir en la ejecución de un trabajo, con ilustraciones a base de símbolos y diagrama para aclarar los datos.

Los manuales de procedimiento, por sus características diversas, pueden referirse a:

- a) Tareas y trabajos individuales.

⁹. HARRINGTON, H. J, Mejoramiento de los procesos de la empresa, Santa Fé de Bogota, Editorial Mc Graw – Hill, 1993.Cap.2.

- b) Prácticas departamentales en que se indican los procedimientos de operación de toda unidad administrativa y su relación con las demás que intervengan.
- c) Prácticas generales en un área determinada de actividad, como manuales de procedimientos de: ventas, producción, finanzas, etc.

Contenido de un manual de procedimientos.

No existe una uniformidad en el contenido de estos manuales, tampoco existe un patrón ni una forma maestra para su preparación. Sin embargo, hay secciones que aparecen casi siempre en todos ellos, tales como:

- 1) Introducción.
 - a- Objetivo del manual.
- 2) Organigrama.
 - b- Interpretación de la estructura básica de la organización, en la cual se explican cosas como: Tipo de organización (geográfica, por producto, etc) amplitud de la centralización o descentralización y relación entre personal de línea y asesor.
- 3) Gráficas.
 - a- Diagrama de flujo.
- 4) Estructura procedimental.
 - a- Descripción narrativa de los procedimientos.
- 5) Formas.
 - a- Por lo general rediseñadas y planeadas.
 - b- Instructivos de las formas.
- 6) Políticas de organización relacionadas con aspectos fundamentales de la dirección, tales como:
 - a- Planeación.
 - b- Comunicaciones.

- c- Control.
- d- Desarrollo del personal.

El empleo en mayor o menor escala de cada una de las secciones anteriores, depende de los procedimientos de que se trate.”¹⁰.

Es importante resaltar que en la confección de los manuales administrativos de la empresa, se realizaron cursogramas como parte de los mimos. Para ello se con se utilizó el libro Organizaciones procedimientos y estructuras.

Diagramas.

“Los diagramas, por medio de un conjunto de símbolos convencionales y de reglas de construcción, representas esquemáticamente las principales características de los sistemas reales, con una simplificación que, no obstante, permite realizar sobre ellos el análisis que lleva a concluir sobre su funcionamiento , detectando errores o fallas que afecten su eficiencia.

Existen diferentes tipos de manuales dentro de ellos encontramos los cursogramas o también llamados diagramas de flujos o flujogramas.

Hacer cursogramas implica diagramar la definición de una serie de secuencias de operaciones encadenadas dentro de un determinado procedimiento que circula por distintos sectores de la organización, debidamente asignadas a un responsable.

Los símbolos a utilizar son los que figuran en la Norma IRAM 34.501 del Instituto Argentino de Racionalización de Materiales y que se completan a continuación.

	OPERACIÓN: Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información o decisión. Con este símbolo se representa: la
---	---

¹⁰. · RODRÍGUEZ VALENCIA, JOAQUÍN, Estudio de Sistemas y Procedimientos Administrativos, editorial International Thomson Editores, 2002.Cap.12.

	emisión de un documento o incorporación de información sobre el mismo; autorizaciones; firmas; consultas. Se aplica siempre que no exista otro símbolo que representa la acción con mayor propiedad.
	CONTROL: Representa toda acción de verificación; cotejo entre comprobantes o registro y comprobación sobre los datos contenidos en los soportes de información.
	DEMORA: Representa toda detención transitoria del proceso en espera de un acontecimiento determinado.
	ARCHIVO TRANSITORIO: Representa el almacenamiento sistemático en forma temporaria de elementos portadores de información.
	ARCHIVO DEFINITIVO: Representa el almacenamiento sistemático en forma permanente de elementos portadores de información.
	DESTRUCCIÓN: Representa la eliminación de la información, se destruya o no el elemento portador de la misma.
	ALTERNATIVA: Se utiliza para indicar que en el procedimiento puede originarse distintos cursos de acción y opciones.
	FORMULARIOS U OTRO SOPORTE DE INFORMACIÓN: Representan el elemento portador de información, ya sea esta escrita o de otro tipo (impresa o no).
	PREOCESO NO REPRESENTADO: Representa el conjunto de acciones que se desconocen o que, definidas, no interesa o no es necesario representar.

	TRASLADO: Representa el desplazamiento físico del elemento portador de información. La flecha indica el sentido de circulación. Es el símbolo que une a los otros símbolos del procedimiento.
	TOMA DE INFORMACIÓN: Representa el desplazamiento de información sin desplazamiento físico de los elementos que intervienen en el proceso. La flecha indica el sentido de la circulación.
	CONECTOR: Representa el nexo entre procedimientos o procesos. Se aplica principalmente para : <ol style="list-style-type: none">1. Conectar cursogramas entre sí.2. Conectar procedimientos que se encuentran graficados en varias páginas. Conectar partes distintas de un mismo cursograma, remplazando de esta manera, líneas que entorpecerían la comprensión del mismo.” ¹¹ .

CONTROL INTERNO.

¹¹. VOLPENTESTA JORGE ROBERTO, Organizaciones procedimientos y estructuras, editorial Osmar D. Buyatti, 2000, CAP. 5.

Para la confección de los manuales de procedimientos, se tuvieron en cuenta normas de control interno que fueron relevantes para el desarrollo de los procedimientos de la empresa, las mismas fueron confeccionadas por los autores Vázquez y Caniggia¹².

Normas de Control Interno.

Relacionados con la operatoria de la empresa en general:

- Separar las funciones de registro, operación y custodia de sectores y personal diferente. La más conocida dice: "Quien registra no debe tener acceso a los fondos ni autorización para disponer de ellos":
- Procurar que toda actividad este dividida en fases de modo que no quede su totalidad a cargo de una misma persona.

Relacionados con el procedimiento de ventas.

Créditos a clientes:

- Quien concede los créditos no debe ser quien autoriza las ventas, cuando sea posible la separación de funciones.
- Controlar el límite de crédito de clientes antes de aceptar nuevos pedidos de mercaderías, ayuda a evitar incobrables o al menos, a reducir la magnitud del daño. El límite del crédito del cliente debe haber sido determinado siguiendo pautas explícitamente fijadas para tal fin.
- Imputar previamente el crédito al cliente una vez realizado y autorizado todo nuevo pedido. No hacerlo puede elevar el límite de crédito y la falta de su imputación puede permitir incluso posteriores otorgamientos de nuevos créditos que sobrepasen más dicho límite.

¹². VÁZQUEZ JORGE RUBÉN-CANIGGIA ROBERTO, Procedimientos básicos, Cursogramas y control interno, editorial Macchi, 2006, cap. 5.

Relacionados con el procedimiento de Cobranzas.

Cheques

- Los cheques recibidos deben registrarse (en libros o en planillas denominadas comúnmente Registro de cheques), detallando su emisor, su número, fechas, entidad bancaria pagadora e importe (y eventualmente habilitar columnas para efectuar el registro de su salida – sea por depósito en su propia cuenta o por endoso-).
- Es el cobrador antes de extender el recibo, quien debe verificar la correcta emisión del cheque que el cliente le entrega y quien debe aplicar las normas de control interno referidas a los mismos. Verificar que el cheque tenga fecha cierta de emisión y de pago, que no han transcurrido más de treinta días contados de la fecha indicada para el pago o contados desde de la fecha de emisión, que el importe en números y en letras coincida, y que estén correctamente escritos, que estén firmado, que si se trata de cheques de terceros se encuentre correctamente endosado, etc.

Autorizaciones.

- Las notas de crédito y descuentos deben ser correctamente autorizadas por el sector determinado o autoridad prefijada en las normas de procedimiento de la empresa y de acuerdo con las mismas.
- Asimismo no deben tener autorización ni acceso a las cuentas corrientes de los clientes aquellas personas que manejan los fondos. Principio general. Quien registra no debe tener acceso a los fondos.

Relacionados con el procedimiento de Compras.

Pedido de Compra.

- Quien realice el pedido de compras debe ser una persona autorizada (a realizar esa actividad) y de ser posible no debe ser quien tiene a su cargo la custodia o el manejo de los bienes y la registración de los mismos.
- Compras o el sector encargado de realizar la compra deben verificar que quien realizó el pedido se encuentre debidamente autorizado para hacerlo.
- El solicitante de la mercadería deberá tener una copia de su solicitud firmada por compras, como forma de control interno y para deslindar responsabilidades.
- Debe evaluarse cuidadosamente la cantidad a comprar. Una compra escasa puede generar nuevas compras rápidamente y por lo tanto, por ejemplo, mayores costos de transporte y pérdidas de beneficios por cantidad; y una compra excesiva puede generar capital inmovilizado o pérdida y deterioro de materiales.

Elección de Proveedores.

- La empresa debe tener un registro de proveedores detallando en que categorías esta habilitado para cotizar o que servicios puede ofrecer. El mencionado registro debe ser actualizado periódicamente y en la medida de lo posible se deben renovar, actualizar y de ser necesario cambiar de proveedores.
- Es necesario, toda vez que sea posible, requerir autorización a más de un proveedor

Deuda con el proveedor.

- Al recibir la factura, cuentas a pagar debe controlar la misma con la

documentación que avale la recepción de mercadería, controlando: que se estén facturando los productos requeridos por la empresa, que los productos facturados hayan sido recibidos sin objeción o restricción y que los productos facturados correspondan a los cotizados en la solicitud de cotización y coincidan con la Orden de Compra emitida.

- Una vez recibida la factura se debe aumentar el saldo en la cuenta corriente del proveedor y actualizar el libro IVA Compras (o subdiario equivalente)

Relacionados con el procedimiento de Pagos.

Se debe verificar el vencimiento de las facturas pendientes de pago con el fin de evitar el incremento de las deudas por intereses generados por falta de pago a termino, o pérdidas de descuentos por pronto pago o similares.

Documentación

- Debe controlarse la correcta confección del recibo por parte del proveedor y verificarse la firma del mismo, cuando este documento es el único comprobante que acredita, al menos temporariamente, el pago efectuado.
- La inutilización de los comprobantes que conforman un pago con el sello “**Pagado**”, debe realizarse en forma simultánea con la firma del cheque emitido para la cancelación de deuda.

Disminución de deuda.

- Emitida la Orden de Pago correspondiente, se suele recomendar realizar la disminución de la cuenta corriente del proveedor (para evitar duplicar pagos).

Efectuado el pago (aunque no se haya recibido el “recibo” del proveedor) debe disminuirse la deuda existente.

2.2 METODOLOGÍA.

Para llevar a cabo el presente trabajo final de graduación, se utilizaron distintas técnicas de recolección y análisis de información, los cuales se detallan a continuación.

I. ENTREVISTA SEMI-ESTRUCTURADA.

En esta actividad se realizaron entrevistas al director de la empresa, en la cual se buscó obtener la mayor cantidad de información posible. La misma contó con preguntas confeccionadas de manera que el director pueda expandirse sobre los temas cuestionados. La información obtenida con este instrumento sirvió de guía para las siguientes etapas.

Este instrumento fue seleccionado porque posee una amplia flexibilidad para obtener el máximo de la información.

II. ENCUESTA UNIVERSAL.

Por medio de este instrumento se obtuvo información cuantitativa acerca de los problemas percibidos por los empleados de la empresa. Este instrumento consiste en un cuestionario con diez preguntas, el cual se realizará a cinco empleados que cumplen con la función de atención al público.

Se seleccionó esta forma de recolección de información, porque de esta manera se puede realizar comparaciones cuantitativas con las distintas opiniones de los mismos, en relación a problemas detectados en la entrevista con el director.

III. OBSERVACIÓN DOCUMENTAL.

A través de la misma se buscó obtener información de cómo se registran las distintas operaciones de la compañía.

Esta observación se seleccionó debido a que por medio de esta se pudo poner a prueba lo obtenido en los pasos anteriores.

IV. ANÁLISIS DE INFORMACIÓN.

Cuando las etapas mencionadas anteriormente fueron concluidas y se reunió toda la información necesaria, se procedió a realizar el análisis de la misma.

En este proyecto se desarrollaron los siguientes análisis:

- Análisis FODA.
- Análisis de sector (cinco fuerza de Porter).
- Análisis de los procedimientos de la empresa.
- Análisis del entorno.
- Análisis interno de la empresa.

PARTE III

- Anál i si s i n t e r n o de l a
o r g a n i z a c i ó n.
- Anál i si s de l o s p r o v e e d o r e s.
- Anál i si s de l o s c o m p r a d o r e s.
- Anál i si s de l a c o m p e t e n c i a.
- Anál i si s de s e c t o r.
- Anál i si s del e n t o r n o
- F O D A.
- D i a g n ó s t i c o.

3.1 ANÁLISIS INTERNO DE LA ORGANIZACIÓN.

PRODUCTOS

Los productos que comercializa PEFIN S.A los podemos dividir en los siguientes rubros :

1. Pinturas.
2. Electricidad.
3. Ferretería.
4. Iluminación.
5. Herramientas.
6. Decoración.
7. Seguridad Industrial.

Cabe destacar que para esta empresa sus prioridades son la sección pinturería y electricidad. En lo que respecta a los productos comercializados, la empresa posee diferentes opciones de marca y calidades, por lo tanto la gestión del surtido tiene una amplia extensión y profundidad de línea.

En el rubro pinturería, se cuenta con máquinas para preparar colores, las cuales permiten lograr una mayor gama de colores tanto para obras como para automotores. Otra ventaja que otorgan estas máquinas, es la exactitud en el color cuando el mismo debe prepararse nuevamente. Las mismas otorgan una ventaja sobre la competencia en la ciudad ya que ninguno de los competidores las poseen.

PUBLICIDAD Y PROMOCIÓN.

En este aspecto el encargado de la dirección general de PEFIN S.A tiene conciencia de la importancia e impacto que la misma tiene en los clientes. Los principales objetivos que la empresa busca lograr con la publicidad son:

1. Convencer a los compradores que compren en ese momento. (Publicidad de convencimiento)
2. Recordarles donde pueden comprar el producto y mantener el producto en su mente. (Publicidad de recordatorio).

Es por ello que se invierte en diferentes medios publicitarios como:

- Publicidad radial (en la ciudad y la zona)
- Revistas y diarios que circulan por ésta y otras localidades vecinas
- Publicidad en canal de televisión cerrada (Ciudad de Villa del Rosario).
- Cartelerías (clubes, canchas de fútbol, tenis, básquet)
- Participación en festivales y fiestas importantes de la ciudad y la zona.
- Merchandising (remeras, buzos, almanaques, lapiceras, gorras, etc)
- Ploteado de vehículos de la empresa.

Además, PEFIN S.A utiliza distintas estrategias para crear y mantener relaciones valiosas con su cartera de clientes. La empresa brinda charlas técnicas que se realizan eventualmente, donde una persona especializada enviada por algunas de las marcas proveedoras les presenta productos, los instruye sobre su uso y ventajas.

También, busca fidelizar a sus mejores clientes personalizando sus servicios y la forma en que se los trata. La compañía considera que sus mejores clientes son aquellos que compran con mayor frecuencia los productos que la empresa ofrece y los que gastan mucho dinero en ella.

PRECIOS.

La empresa fija sus precios calculando un margen de contribución sobre los costos unitarios de los productos que comercializa, estos incluyen el costo de producto más flete. Asimismo, PEFIN S.A continuamente controla que sus precios estén a niveles del mercado, para lograrlo busca contactarse directamente con las empresas productoras, lo que implica no tratar con intermediarios mayoristas.

Además, es importante destacar que a las empresas que PEFIN S.A provee para que las mismas revendan sus mercaderías, acceden a precios y condiciones especiales. También, la compañía modifica sus precios básicos en determinadas ocasiones para recompensar a sus clientes por acciones, como es el pago oportuno y compras en grandes volúmenes.

SERVICIOS SUPLEMENTARIOS.

- Forma de pago: muchos de los clientes, tienen posibilidades de comprar en cuenta corriente. A los mismos se les respeta el precio siempre que realicen su pago dentro de los 15 días. En el software utilizado para efectuar la facturación, cada ítem posee un precio de contado y otro cuenta corriente. Si el cliente no abona en el momento se le factura con el precio de cuenta corriente. Si los abonan dentro de los quince días, al precio facturado se le realiza un descuento para que el mismo quede de contado.
- Otro servicio brindado por el comercio es que en algunos casos se encarga de efectuar la cobranza a domicilio (especialmente en el caso de las empresas y municipalidades que generalmente fijan un día especial de pago).
- Envío de mercaderías: En algunas ocasiones los clientes asisten al local y no tienen medios para llevar los productos comprados, entonces se les acerca a su domicilio la mercadería requerida.

- Medios de pago: El pago de los productos comprados lo pueden hacer por medios de efectivo, cheques propio y de terceros, Tarjetas Cordobesa, Visa, Master Card, Maestro y tarjeta Pase Libre (esta última es una tarjeta de crédito que circula en la región).
- Consultas y quejas: Se les brinda a sus clientes asesoramiento sobre los productos requeridos, como ser el modo de uso, que producto le conviene comprar, etc. Si no se dispone en el comercio de la información suficientemente para responder las inquietudes, se contacta con las empresas proveedoras para asesorarse. En cuanto a los reclamos, si el problema es el no funcionamiento de maquinarias (taladro, compresores, etc), la misma responde con las garantías que el producto posee. En lo referente a la pintura, suceden muchos casos en los que se presentan dificultades con las mismas debido a que la persona que la aplica no lo realizan del modo correcto. En la mayoría de los problemas surgidos se contacta a los técnicos de las empresas proveedoras de pinturas para que detecten cual fue el problema de la falla.

PERSONAL

Seis de las personas que trabajan en la empresa cumplen con funciones similares:

- Venta al público.
- Descarga de mercaderías cuando llegan los pedidos de los proveedores.
- Toman nota de los faltantes de mercaderías.
- Ordenar el stock almacenado, etc

Los mismos atienden todos los rubros, pero en cada uno de ellos existe uno o dos responsables de detectar faltantes y de tener mayor conocimiento de esos productos. Si bien estas son la operaciones que realizan regularmente el personal de la empresa, PEFIN S.A nunca llevó a

cabo formalmente un análisis de puestos, el cual le hubiese permitido fijar niveles de desempeño. La falta de este análisis conduce a que en la evaluación de desempeño, no se estime correctamente el rendimiento global del empleado, y que las mismas solo sean de carácter informal (solo basadas en el trabajo diario).

En lo que respecta a la capacitación y promoción del personal, nunca se realizaron planes formales, solo han sido capacitados en aspectos técnicos como la preparación de colores con las máquinas. Tampoco han evaluado la posibilidad de aplicar diferentes sistemas de incentivos, para mejorar la motivación del personal.

En cuanto a la selección del personal, no se han utilizado procedimientos específicos de selección y evaluación, como también nunca se han realizados programas formales de inducción para familiarizar a los nuevos empleados con sus funciones, la organización, políticas y sus compañeros de trabajo.

En cuanto a la comunicación, la misma es informal debido a que no son planeadas con anterioridad. En lo que respecta a los tipos de comunicación utilizados por la empresa son descendente, ascendentes y horizontales.

La compañía brinda a su personal buenas condiciones de trabajo, en lo que respecta al lugar físico, horarios, descansos, adelantos de sueldos, etc. Así mismo, en la actitud del personal se detecta continuamente falta de predisposición de los mismos para realizar sus tareas y para tomar conocimiento de los materiales que comercializa. Además, se registran ausencias reiteradas y llegadas tardes en algunos de ellos.

ADMINISTRACIÓN.

- **Administración de cuentas corrientes.**

Con respecto a esta operación, las deudas se registran en el software utilizado por la empresa, en el momento que la factura se extrae en cuenta corriente. Una de las personas que trabajan en la administración tiene la responsabilidad de controlar las mismas, y de emitir resúmenes de los saldos totales adeudados por los clientes cuando el Presidente lo requiere.

Un problema que periódicamente surge, es que los empleados conceden créditos a clientes por importes superiores a los límites permitidos o a personas que se ha decidido no venderles más en cuenta corriente por falta de pago. Estas fallas se producen generalmente porque el empleado, no conoce la determinación tomada por la persona que autoriza los créditos.

- **Confección de presupuestos.**

La confección de presupuestos es una actividad realizada generalmente por el presidente de la empresa o por una de las personas que se encuentran en el sector administrativo. Una vez que éstos son otorgados a los clientes o enviados por fax se guardan en una carpeta que contienen todos los presupuestos confeccionados. Los mismos no se encuentran ordenados de ningún modo en especial y muchas veces se pierden.

- **Registro, pago y archivo de gastos.**

En cuanto a los gastos, los mismos son registrados por una de las personas que trabaja en la administración, en planillas de Excel. Pero generalmente, los mismos no se registran correctamente debido a que no se ha determinado formalmente un puesto que realice el pago, y muchas veces la persona que abonó no lo informó, ni realizó el recibo correspondiente.

- **Actividades y conciliaciones bancarias.**

Una de las personas que trabaja en la administración tiene la función de realizar

depósitos, extracciones en la cuentas bancarias y confeccionar las conciliaciones correspondientes.

- **Flujo o manejo de efectivo.**

En este punto es importante destacar que no se confecciona ningún registro confiable de las entradas y salidas de dinero diarias, ni se realizan arqueos de cajas. Además, se presenta el inconveniente de que el dinero de la familia no se encuentra separado del de la empresa, y los socios obtienen otros ingresos por negocios ajenos al mismo, los cuales a menudo se mezclan con los de PEFIN S.A.

- **Pago de impuestos y tasas.**

Otra actividad realizada por esta área, es pago de impuestos y tasas. Para el pago de los mismos no se posee un cronograma de pago, lo que produce que algunas veces se omite pagarlos en tiempo.

- **Confección de los libros IVA Ventas y Compras.**

Con respecto al I.V.A ventas, al finalizar cada día el software emite un ticket por la impresora fiscal, el cual contiene el importe de ventas diarias e IVA ventas, que posteriormente son registrados en el programa del IVA. En este mismo software además se cargan las facturas de los proveedores y gastos registrables en el I.V.A compras. Al finalizar el mes se imprimen los registros y se les entregan al contador de la empresa.

Observaciones generales sobre el sector administrativo.

Es importante destacar que el software utilizado por la empresa, no es adecuado para su administración, debido a que no le brinda información pertinente para la toma de decisiones, y no permite confeccionar los libros I.V.A.

PROCEDIMIENTOS ADMINISTRATIVOS.

- **Procedimiento de Compras.**

Para llevar a cabo este procedimiento intervienen tres personas que se encuentran en el departamento de administración.

Este procedimiento se inicia con la confección de pedidos, función realizada por el presidente de la empresa, quién los efectúa de acuerdo a los requerimientos del personal o en busca de descuentos por cantidad. A continuación, le entrega la Orden de Compra a cualquiera de las dos personas restantes que se encuentran en la administración, para que las confeccione en la PC y las envíe por fax al proveedor. Estas Órdenes, se archivan en una carpeta sin respetar ningún orden y muchas veces se pierden.

Cuando la mercadería llega a la empresa, la misma es controlada por cualquier empleado que se encuentre disponible en ese momento. El mismo controla el remito del proveedor con la mercadería, firma el duplicado y recibe el original. En caso de existir diferencias o materiales en mal estado, le informa oralmente a cualquiera de las personas que se encuentra en la administración.

En el momento que las facturas llegan a la compañía, se registran en un cuaderno, luego en un software utilizado para consultar los estados de cuenta de los proveedores y por último se cargan a otro software para registrar el I.V.A. . Luego se archivan provisoriamente las facturas en una carpeta, la cual se encuentra dividida por rubros y posee impreso un rótulo con el nombre de "proveedores pendientes de pago".

Observaciones.

En este procedimiento se advierte que las órdenes de Compras no son controladas con las facturas, lo que causa que en algunas ocasiones al momento de buscar un producto solicitado por el cliente, el mismo no se encuentra en stock porque fue solicitado pero no enviado. Otro aspecto relevante es que las Ordenes de Compras , cuando se confeccionan no se cuantifica el importe de la misma, por lo que en muchas circunstancias los precios impresos en las facturas enviadas por

los proveedores no se controlan con los pactados previamente.

Otro punto a destacar, es que no se realiza ningún presupuesto de Compras, ni se llevan registros de los importes por los cuales se han realizado las mismas, por lo que el Presidente confecciona los pedidos estimando mentalmente los valores que debe disponer al momento de realizar el pago.

También, a menudo sucede que cuando las mercaderías llegan a la empresa en mal estado, el empleado que las recibe le informa oralmente a cualquiera de las tres personas que se encuentran en el sector administrativo, esto frecuentemente produce errores en la gestión de reclamos debido a que no hay una clara definición de quién debe realizar esta operación. Además, las operaciones de registro de faltantes, mercaderías en mal estado y devoluciones, no se encuentran formalmente definidas.

Otras operaciones en las cuales deberían realizarse más controles, son las actividades relacionadas con los movimientos de mercaderías en los almacenes y las descargas de transportes.

- **Procedimiento de Cobranzas.**

El procedimiento de cobranzas de cuentas corrientes por un cobrador, se inicia cuando la encargada de administrarlas, le entrega al cobrador las facturas con sus resúmenes de cuentas para que el mismo las cobre. El cobrador una vez que recibe el pago del cliente, le entrega un recibo realizado a mano por duplicado, en donde el original para el cliente y el duplicado es para la empresa.

Una vez que el cobrador regresa a la empresa, le entrega los valores con sus respectivos recibos a la cajera o la persona que se encuentra encargada de las cuentas corrientes. A continuación controla que el dinero recibido coincida con la suma de los recibos realizados.

Luego la encargada de la administración tiene la función de darle de baja a la deuda del cliente en el software, y de archivar los recibos.

En el procedimiento de cobranzas en el local de ventas, los clientes que deben facturas se presentan en la caja de la empresa y solicitan pagar. La cajera requiere a la administración que le entreguen la factura del cliente con su resumen de cuenta correspondiente. A continuación la cajera, le cobra y le confecciona un recibo por duplicado y le entrega el original. El duplicado lo archiva provisoriamente en un cajón. La encargada de administración al día siguiente extrae los mismos para darle de baja a la deuda del cliente en el software, y para archivarlos.

Observaciones.

El cobrador no siempre le entrega el dinero y rinde cuentas a un mismo puesto, lo cual a veces la cobranza pasa por el sector de caja y otras por la administración. Este es un error que dificulta el control interno debido a que la persona que cobra nunca debe ser la misma que registra. Otra falla que suele producirse, es que las deudas no se dan de baja en el software en el momento que se recibe el dinero y no se tiene otro comprobante que no sea el recibo, si el mismo se extravía surgen complicaciones y errores en los saldos de las deudas de los clientes. Estas fallas muchas veces no se detectan porque no se realizan correctamente los arqueos de caja.

Otro punto a destacar, es que al cobrador no posee ningún comprobante de que el mismo ha transferido la custodia de los valores percibidos, por lo que en caso de existir faltantes de dinero o alguna falla, existirían dificultades para detectar quién cometió el error. Tampoco, él mismo posee un listado de las facturas que le fueron entregadas por la administración para cobrarlas.

Con respecto a los recibos, si bien los mismos se encuentran preenumerados de imprenta, la empresa no realiza ningún tipo de control sobre ellos ya que las personas que realizan las cobranzas utilizan cualquier talonario disponible y tienen acceso a retirar uno nuevo. Además, muchas veces la persona que lo confecciona no completa correctamente todos los datos requeridos, como ser el detalle de las facturas pagas.

Es importante destacar que los cheques recibidos en las cobranzas no se registran, lo cual en ocasiones dificulta conocer su origen .

- **Procedimiento de pago a proveedores.**

Este procedimiento comienza cuando algunas de las personas que se encuentran en el área administrativa o el Presidente de las misma detecta la necesidad de realizarle un pago a un proveedor .

El pago es confeccionado por el Presidente, o por una persona del sector administrativo que cumple con esa función. Cabe destacar que siempre los mismos son controlados y autorizados por el Presidente.

A continuación, se consultan cuales son las formas con las que se pueden realizar el pago al proveedor y de existir alternativas se selecciona la más conveniente. Si el pago se le realiza a un viajante de la compañía proveedora, el mismo otorga a la empresa un recibo firmado, con los detalles de las facturas abonadas y de los valores. A continuación el presidente adjunta el mismo a las facturas y se lo entrega a una de las personas encargadas de la administración.

En la situación de que el pago se realice por correspondencia(envío de cheque) o por medio de un banco, la persona encargada en la administración de las cuentas corrientes de los proveedores, emite una Orden de Pago con los detalles de las facturas. A continuación, la misma envía por fax al proveedor la Orden con el comprobante de pago.

Luego, adjunta los comprobantes a la factura, y los carga en el software para que disminuyan o cancelen la deuda. A continuación, en una planilla de Excel ingresa el nombre del proveedor, fecha e importe del pago y archiva las futuras con sus comprobantes definitivamente en carpetas separadas por rubros y proveedores.

Es importante destacar que siempre que los pagos se realicen con cheques de terceros, los mismos son registrados en un cuaderno, en el que se anotan los datos del cheque y a quién fue entregado.

Observaciones.

Una falla que se presenta en este procedimiento, es que la empresa no utiliza ningún método efectivo para verificar el vencimiento de las facturas pendientes de pago, lo que en ocasiones produce pérdida de descuentos por pronto pago o similares.

Otro inconveniente, es que ante la presencia de muchos proveedores, con los cuales se pactan diferentes plazos, descuentos y medios de pago, en algunas ocasiones los importes a pagarles a los mismos no se llevan de manera eficiente. Por ejemplo, algunos de los proveedores brindan un descuento si se les compra un determinado monto en el mes, y esto muchas veces si el proveedor no lo recuerda, el descuento no se realiza. Este problema surge principalmente, porque no existe un archivo en el cual se registren todos los datos relevantes de los proveedores.

También, es importante destacar que la empresa no realiza ningún control formal de los fondos disponibles, ni cuenta con un listado de los cheques de terceros. Además, el software utilizado permite solamente percibir el saldo adeudado de un proveedor en particular, pero no permite visualizar los saldos totales de las deudas pendientes de pago. Estas situaciones dificultan lograr mejoras en la gestión de pago.

Otro punto a resaltar, es que no se realizan controles sobre los valores que egresan de la empresa, como ser no se confecciona un arqueo de caja en el que figuren los fondos y valores extraídos, para realizar los pagos a los proveedores.

- **Procedimiento de ventas a clientes en el mostrador.**

Este procedimiento comienza cuando el cliente ingresa al local y solicita al vendedor un producto, asesoramiento o un precio.

Si el cliente decide no comprar el circuito finaliza en el momento. Si decide realizar la compra, el vendedor consulta la existencia de la mercadería, la prepara y procede a realizar la factura en la computadora.

A continuación le entrega la mercadería a la cajera, quién extrae de la PC la factura de contado o en cuenta corriente según el cliente lo requiera.

Luego, si la venta es abonada por el cliente, la cajera cobra, le entrega la mercadería y la factura original con el sello pagado. Si la venta es a crédito, la cajera le entrega la factura original al cliente para que él mismo la firme y a continuación le entrega la mercadería. La factura firmada por el cliente, se archiva provisoriamente en un cajón hasta el día siguiente que la persona encargada de administrar las cuentas corrientes la retira.

En el caso de que el cliente solicite que la mercadería se le entregue a domicilio, la cajera le toma nota de su dirección en un cuaderno y le informa al vendedor que tiene la función realizar las entregas a domicilio.

Observaciones.

La empresa posee la dificultad de que la cajera al momento de tomar la decisión de otorgar créditos o no a un cliente, no tiene definido explícitamente por sus superiores a quienes pueden venderles en cuenta corriente y cuales son los límites de créditos establecidos. Además, la misma no posee información sobre las deudas pendientes de los clientes, por lo cual le dificulta aún más tomar la decisión de venderle o no en cuenta corriente.

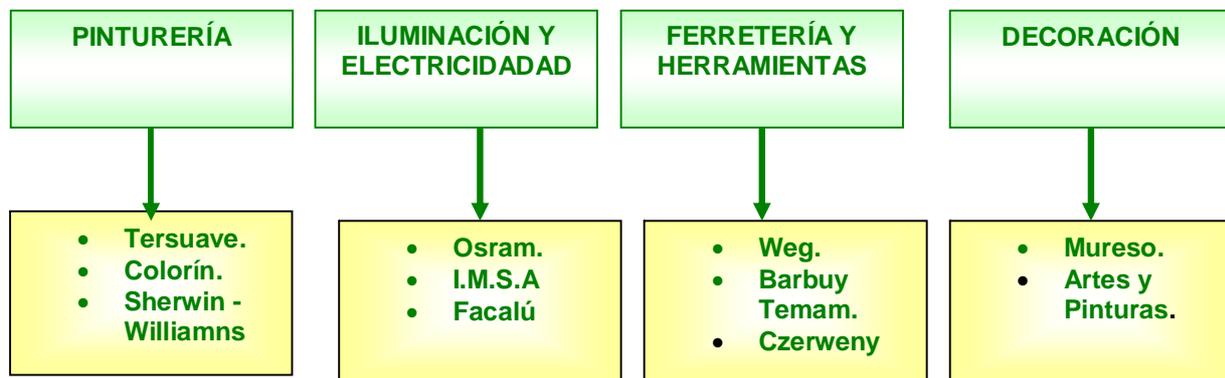
Otra problema que se presenta, es que la empresa emite sus facturas por duplicado, y cuando las ventas se realizan en cuenta corriente el cliente firma la factura y se retira sin ningún comprobante.

3.2 ANÁLISIS DE LOS PROVEEDORES DE LA ORGANIZACIÓN.

PROVEEDORES.

PEFIN S.A cuenta con más de 150 proveedores que lo abastecen en el total de los rubros comercializados, a la mayoría de los mismos accede directamente sin la participación de intermediarios mayoristas. Para requerirles a los mismos sus productos, generalmente PEFIN S.A toma contacto con la compañía proveedora por medio de viajantes y enviando Notas de Pedidos vía fax a la fábrica.

Entre los principales proveedores de la firma podríamos nombrar:



En lo que respecta a los medios pago, si bien los mismos se pactan directamente con las empresas proveedoras; PEFIN S.A ofrece las siguientes opciones para cancelar sus deudas:

- Se le abona por medio del sistema de un cobimpro¹ que la empresa proveedora le entrega a PEFIN S.A para que le deposite en el banco el dinero.
- Pago a los viajantes con cheques propios, de tercero y / o efectivo.
- Transferencia bancaria.
- Envío de cheques por medio del correo. (Carta certificada).

¹: COBIMPRO: Es una boleta de depósito, que el proveedor le entrega a la empresa, para que él mismo cancele su deuda en el banco. El deudor debe completar y presentar la misma y los valores que se utilizarán para abonar la deuda.

3.3 ANÁLISIS DE LOS COMPRADORES DE LA ORGANIZACIÓN.

COMPRADORES.

PEFIN S.A vende sus productos a diferentes clientes, a estos los podríamos dividir:

- Clientes que realizan una compra específica en un momento dado.
- Clientes estables, que realizan compras continuas e importantes (dentro de estos encontramos compañías, talleres, municipalidades, y empresas que compran mercaderías para revenderla).

Es importante destacar que muchos de los clientes que realizan compras por altos montos de dinero en la compañía, se dedican a la actividad agrícola ganadera, por lo cual tiene gran influencia en las ventas de la empresa la situación en que se encuentra el campo, especialmente influye en la comercialización de herramientas, motores, hidrolavadoras, etc.

Esta compañía no solo llega a clientes de su ciudad sino que también lo hace a varias localidades de la zona, como ser Rincón, Matorrales, Luque, Calchín, Calchín Oeste, Las Junturas, etc. Cabe destacar que en algunas de estas localidades la empresa tiene clientes estables, por ejemplo en Luque se encuentra la fabrica Alladio a la cual se la provee continuamente.

Se pueden mencionar entre los principales clientes:

- Alladio (Empresa productora de lavarropas).
- Villa del Rosario Bebidas (Empresa productora de vinos)
- Municipalidad de Villa del Rosario.
- Coovilros (cooperativa eléctrica)
- Color Living (fábrica de sillones)
- Molinos Viada (molino harinero).

3.4 ANÁLISIS DE LOS COMPETIDORES DE LA ORGANIZACIÓN.

COMPETENCIA.

Entre los principales competidores de la empresa dentro de la ciudad se pueden mencionar:

1)- Casa Rosa.

Esta empresa comercializa los siguientes rubros:

- A- Pinturería: se provee con las marcas Toke y Río Pint. (las cuales no son primeras marcas en el mercado).
- B- Electricidad: No cuenta con una amplia línea de productos y no se provee en forma directa.
- C- Herramientas y ferretería: Es su rubro principal, en el cual son fuertes.
- D- Seguridad industrial.

Casa Rosa realiza reventa. Podríamos mencionar dos zonas básicas a las cuales visita, una comprende Luque, Calchín, Calchín Oeste y la otra Matorrales, Las Junturas, el Arañado y James Crai.

2)- Ferretería Industrial.

Esta compañía se dedica a la venta de materiales ferretería y herramientas, la misma además de revender por las dos zonas mencionadas en el competidor anterior, lo hace por otra que consta de las localidades de Río Primero y Santa Rosa.

3)- Hernández Construcciones.

La actividad principal de esta empresa es la venta de materiales para la construcción y tiene como anexo la

venta de pinturas. Solamente en este último es competencia y la misma no es muy fuerte en este rubro. Comercializa la marca de pinturas Quimex, la cual también posee PEFIN S.A. y no es una marca líder.

3)- Hier- Cons.

Esta empresa posee los siguientes rubros:

- A) Materiales para la construcción (con el cual no se compite)
- B) Pinturas: Solamente vende la marca Quimex. No son fuertes en este rubro.
- C) Ferretería:

La prioridad de este local es el primer rubro mencionado.

4)- Villa Agro.

Este competidor solamente vende al público artículos de ferretería. El mismo no posee un amplio surtido de productos, ni compra directamente a sus proveedores.

5)- Tendence.

Aquí se venden artículos como papel, guardas, molduras, y alfombras. Este rubro no es muy importante para el comercio, pero la competencia tampoco es intensa.

VER TABLA Nº 1 “CUADRO COMPARATIVO DE PROVEEDORES”

En el rubro de electricidad, no hay una competencia fuerte debido a que si bien Casa Rosa vende algunos artículos de este tipo, no posee muchos de los ítem que se incluyen en este rubro.

En lo que respecta a la parte de pinturas, PEFIN S.A es fuerte ya que posee una amplia variedad de marcas disponibles, se provee directamente de las empresas líderes en el mercado, y es la única en la ciudad que cuenta con las máquinas de preparar colores.

En lo referente a los artículos de ferretería y herramientas, la competencia es mayor, debido a que hay varias empresas y algunas de ellos están fuertemente surtidas.

En el caso de iluminación, solamente en negocios de regalaría se pueden encontrar algunos artículos como veladores y lámparas de pie. Cabe destacar que este no es un rubro donde Pefin es suficientemente fuerte, pero tampoco posee un gran rival.

Actualmente, muchos clientes están utilizando placas de yeso para revestir las paredes y techos, debido a que las mismas dan buen resultado al problema de la humedad. En Villa del Rosario, uno de los competidores comercializa este producto con otra marca.

Dentro de los principales competidores ubicados en la localidad de Luque podemos mencionar:

1)- Maipú: Esta empresa a parte de competir es cliente. La misma tiene tres rubros: pinturería, electricidad y ferretería, del cual los dos primeros se provee mayormente por medio de PEFIN S.A. En lo que respecta a pinturas la marca que comercializa es Tersuve.

2)- Vitor: Éste contiene los tres rubros antes mencionados. En el rubro de pinturas el mismo se provee directamente de Tersuave y Quimex. En donde los precios que consigue de sus proveedores son bastante superiores a los que accede PEFIN S.A. Además, se puede observar que Maipú posee precios competitivos con respecto a este , y no compra directamente.

Este negocio tiene una sola maquina de prepara colores, la misma es de obra y hogar (no es automática).

En lo que respecta a las secciones de ferretería y electricidad, no accede a comprar en forma directa.

3)- Pinteazul: Aquí solamente se comercializan pinturas. El mismo vende la marca Sherwin Williamns, y accede a la misma por medio de intermediarios.

TABLA Nº 1 “CUADRO COMPARATIVO DE PROVEEDORES”

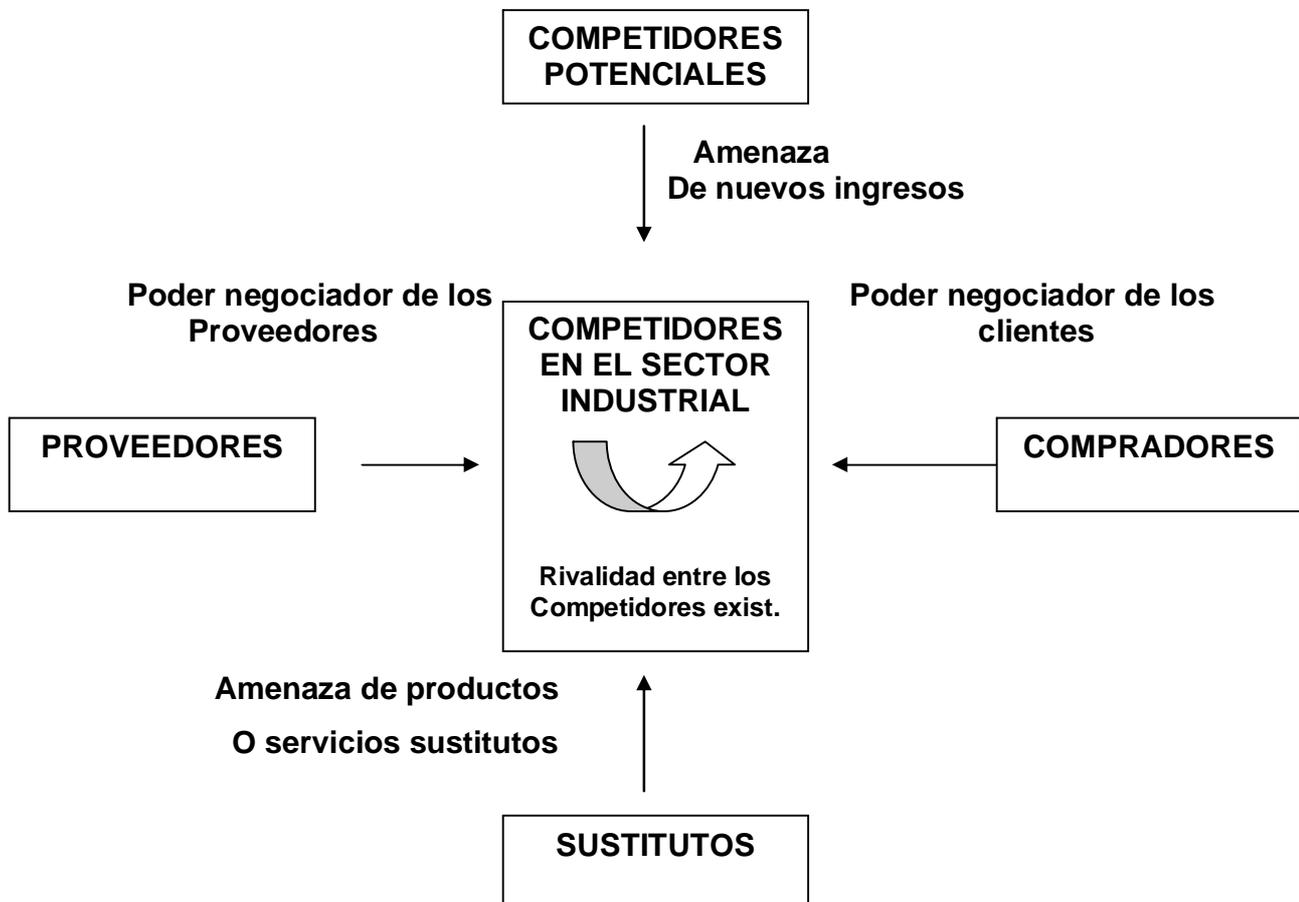
COMPETIDORES/ RUBROS	PINTURERÍA	ELECTRICIDAD	HERRAMIENTA / FERRETERÍA	SEGURIDAD INDUSTRIAL	DECORACIÓN
CASA ROSA	*Escasa amplitud del surtido. *No posee marcas líderes. *No posee máquina de realizar colores.	*Escasa amplitud de surtido.	*Rubro principal. *Competidor con mayor amplitud del surtido.	*No comercializa.	*No comercializa.
FERRETERÍA INDUSTRIAL	*No comercializa.	*No comercializa.	*Rubro principal. *Amplitud del surtido.	*No comercializa.	*No comercializa.
HERNÁNDEZ CONSTRUCCIO- NES	* Es un anexo a su actividad principal que es la construcción. *Escasa amplitud del surtido en los productos que se compete. *No posee marcas líderes. *No posee máquina de realizar colores.	*No comercializa.	*No comercializa.	*No comercializa.	*No comercializa.

<p>HERSONS</p>	<p>*Es un area a su actividad principal que es la construcción *Escala amplia de surtido en los productos que se compete *No posee marcas libres *No posee ningún derecho de realizaciones</p>	<p>*No comercializa</p>	<p>*No comercializa</p>	<p>*No comercializa</p>	<p>*No comercializa</p>
<p>VILAAGO</p>	<p>*No comercializa</p>	<p>*No comercializa</p>	<p>*Solo comercializa esterilizado *Escala amplia de surtido</p>	<p>*No comercializa</p>	<p>*No comercializa</p>

3.5 ANÁLISIS DEL SECTOR.

Para llevar a cabo este análisis se utiliza el modelo de Porter^{1*}, el mismo afirma que “La situación de la competencia en el sector industrial² depende de cinco fuerzas competitivas básicas. La acción conjunta de estas fuerzas determinan la rentabilidad potencial en el sector industrial”.

FUERZAS QUE MUEVEN LA COMPETENCIA DEL SECTOR.



^{1*} PORTER, MICHAEL, Estrategia Competitiva, Editorial Continental, 27^o reimpresión, Cap. 1 Mexico, 2000.

² SECTOR INDUSTRIAL: Grupo de empresas que producen productos que son sustitutos cercanos entre sí.

COMPETIDORES POTENCIALES.

La amenaza de ingreso en el sector industrial depende de las barreras que estén presentes, junto con la relación que se mantiene con los competidores existentes. Si las barreras son altas y / o el recién llegado puede esperar una viva represalia por parte de los competidores establecidos, la amenaza de ingreso es baja.

Podemos mencionar algunas de las barreras de ingreso con las que cuentan los competidores potenciales de PEFIN S.A:

- **Economías de escala:** La misma se refiere a la reducción de los costos unitarios de un producto en tanto que aumenta el volumen absoluto por periodo.

En PEFIN S.A la economía de escala se presenta en las distintas funciones realizadas por la empresa, entre ellas podemos destacar las de administración, marketing, fuerza de ventas, distribución y compras.

Además, se obtienen economías de escala , debido a que el local es grande y en el mismo, se presentan sectores múltiples, lo que permite a la compañía dividir sus costos fijos en una alta cantidad y variedad de productos, lo cual produce una disminución en sus costos unitarios.

- **Diferenciación:** La misma quiere decir que las empresas establecidas tienen identificación de marca y lealtad entre los clientes.

La misma se logra debido a que la compañía es conocido tanto en la ciudad como en la zona, esto es resultado de la trayectoria, de publicidades pasadas, y del cumplimiento con el cliente. Además se cuenta con una cartera de clientes leales, con los cuales se mantienen relaciones estables desde hace mucho tiempo.

Un punto en que se obtiene diferenciación con las demás empresas, es que se les brinda un amplio surtido de productos. Por ejemplo, en el caso de la construcción de una casa, se le ofrece, todos los elementos para realizar la instalación eléctrica, la pintura, empapelado, placas de yeso, alfombras y artículos de iluminación .

- Requisitos de capital: La necesidad de invertir grandes recursos financieros para competir crea una barrera de ingreso, en particular si se requiere el capital para publicidad riesgosa o en investigación y desarrollo.

En el caso que se quisiera instalar un competidor, no necesitaría mucho capital para publicidad, dado que los medios publicitarios locales y de la zona no son tan costosos. Tampoco sería necesario invertir en investigación y desarrollo, por el tipo de actividad realizada. El capital lo necesitaría mayormente para las nuevas instalaciones, operaciones de créditos y sobretodo para inventarios.

Como resultado de lo mencionado, se puede observar que está barrera es más alta si el competidor potencial, quisiera competir en todos los rubros a la vez. Si lo hiciera con alguno de ellos es menor el capital requerido, por lo cual la barrera sería más baja.

INTENSIDAD DE LA RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES EXISTENTES.

La rivalidad entre los competidores existentes da origen a manipular su posición - utilizando tácticas como la competencia de precios, batallas publicitarias, introducción de nuevos productos e incremento en el servicio al cliente o de la garantía-. La rivalidad se presenta porque uno o más de los competidores sienten la presión o ven la oportunidad de mejorar su posición.

En lo que respecta a los competidores de PEFIN S.A, se debería analizar los rubros comercializados en forma separada. Como ser en el caso de los artículos de pinturería y electricidad , se pueden observar pocos competidores, los cuales no son una fuerte amenaza. Además, esta compañía se diferencia de las otras en diversos aspectos, entre ellos podríamos mencionar la disponibilidad de mercaderías y la amplitud del surtido que comercializa (tanto en profundidad como en longitud).

Otro punto a resaltar es que los competidores difieren en su estrategia, como ser Casa Rosa, busca su fortaleza en los

rubros de ferretería y herramientas, y generalmente no abren cuentas corrientes a sus clientes. En lo que respecta a Hier-Cons y a Hernández Construcciones buscan enfocar sus esfuerzos mayormente e lo que respecta a los materiales de la construcción.

En el rubro ferretería la competencia es más intensa, debido a que existen un número mayor de competidores los cuales se encuentran más o menos equilibrados. En estos artículos PEFIN S.A, no posee una diferenciación con respecto a los demás competidores.

Corresponde destacar que al realizar este análisis se debe tener en cuenta las barreras de salida. En lo que respecta a los diferentes rubros que tiene la empresa, se puede observar que estas barreras no son demasiado altas, esto se refleja en que no se posee activos altamente especializados y que tengan poco valor de liquidación o costos elevados de transferencia. Además, actualmente no existen restricciones sociales y gubernamentales para la salida, ni tampoco cuenta con interrelaciones comerciales que afecten a las mismas.

Los factores que elevarían en este sector las barreras son algunos costos fijos como contratos laborales y barreras emocionales, pero los mismos no ejercen demasiada influencia en las barreras de salida.

PRESIÓN DE PRODUCTOS SUSTITUTOS.

Los productos sustitutos son aquellos que pueden desempeñar la misma función que el producto ofrecido por la empresa, los mismos limitan los rendimientos potenciales ya que imponen un techo para los precios. Para identificarlos se deben buscar otros productos que puedan desempeñar la misma función.

Si examinamos el rubro principal de la compañía detectamos que los productos que cumplen funciones similares a la pintura son: el papel, las placas de yeso, los cerámicos y los revestimientos de madera. Se puede detectar que los productos sustitutos de la pintura no ejercen

demasiada presión sobre la empresa, ya que la mayoría de éstos son comercializados por PEFIN SA.

PODER NEGOCIADOR DE LOS COMPRADORES.

Los compradores compiten en el sector industrial forzando la baja de los precios, negociando por una calidad superior o más servicios y haciendo que los competidores compitan entre ellos. El poder de cada uno de los compradores en el sector industrial depende de varias características de su situación de mercado.

Para analizar el poder negociador de los compradores de PEFIN S.A, es importante destacar que el comercio cuenta con dos categorías de clientes diferentes, en donde cada una de ellas posee diferente poder negociador.

Las categorías de clientes que posee la empresa son:

- Clientes que realizan una compra específica en un momento dado.
- Clientes estables, que realizan compras continuas e importantes (dentro de estos encontramos compañías, talleres, municipalidades, y empresas que compra sus mercaderías para la reventa).

Comenzaremos por analizar aquellos clientes que realizan una compra específica en un momento dado .

Estos clientes no están concentrados, ni compran altos volúmenes con respecto a las ventas del comercio. Además las compras de los mismos no se reiteran en cortos periodos de tiempo. Se trata de una compra puntual por una necesidad surgida en un determinado momento. Por ejemplo un cliente que pinta una habitación de su casa, o el que compra una lámpara.

En lo que hace referencia a los clientes estables, muchos de los mismos compran grandes volúmenes en relación a las ventas de la empresa, por lo cual ejercen un mayor poder negociador sobre la misma. Como es el caso de empresas, municipalidades y revendedores, que

realizan compras importantes y continuas a través del tiempo. En promedio, los clientes más importantes pertenecen a esta categoría, son clientes que al menos realizan una compra a la semana.

Otro aspecto a destacar que influye en el poder negociador de los compradores es la diferenciación de los productos. Si bien ambas clases de clientes pueden acceder a comprar los productos ofrecidos por la empresa en otros otras compañías, ni en la ciudad ni en la zona se les ofrece una amplia variedad y disponibilidad productos. Esta diferenciación se presenta especialmente en el rubro de pinturería y electricidad, ya que en los artículos de ferretería, la diferenciación lograda es menor.

En lo que concierne a los costos de cambiar de proveedor para los clientes de la empresa, los mismos son bajos especialmente en aquellos que buscan compras puntuales, pero éstos aumentan para los que mantienen relaciones reiteradas a través del tiempo. Con respecto a estos últimos, su costo se incrementa especialmente por la fortalezas que posee la empresa, como disponibilidad de mercaderías, buenos precios y servicios (créditos, envío de mercaderías, asesoramiento técnico, etc).

Otro punto que tiene influencia en el poder negociador de los compradores, es la información que los mismos poseen; a medida que la misma aumenta, se incrementa su poder negociador debido a que los mismos tienen a disposición los precios del mercado. Esto se da especialmente en las empresas, en donde las mismas a menudo solicitan presupuestos en diversas empresas antes de realizar sus compras.

PODER NEGOCIADOR DE LOS PROVEEDORES.

Los proveedores pueden ejercer poder de negociación sobre los que participan en un sector industrial amenazando con elevar los precios o reducir la calidad de los productos o servicios. Las condiciones que hacen poderoso a los proveedores

tienden a ser reflejo de las que hacen poderoso a los compradores.

En este caso se puede observar que en los distintos rubros comercializados, el sector industrial se encuentra dominado por muchas empresas, y si bien algunas tienen mayor reconocimiento de marca, podrían ser sustituidas por otras.

Con respecto a la posibilidad de que los proveedores representen una real amenaza de integración hacia atrás, las probabilidades de que esto suceda son casi nulas, debido que para ninguno de ellos sería atractivo este tipo de empresa en esta localidad.

Para finalizar podemos concluir que el poder negociador de los proveedores en general no es demasiado alto, debido a la fuerte competencia a la que están sujetos los mismos, salvo en las marcas líderes del mercado.

3.6 ANÁLISIS DEL ENTORNO.¹

Para analizar el entorno es importante destacar que la economía argentina continúa en crecimiento, aunque se detecta una diferencia entre las proyecciones privadas y la previsión oficial para el año 2007. En cuanto las primeras estiman un crecimiento entre el 7,5 % y un 8 %, mientras que la previsión oficial reflejada en el presupuesto un 4%.

Es importante destacar que si la economía Argentina sigue en crecimiento, no es por los controles de precios, ni por la presión tributaria, si no que se debe a la capacidad ociosa proveniente de años anteriores y a mejoras de los precios internacionales de los commodities. Pero esta capacidad instalada se esta acercando al nivel máximo de sus uso, y las inversiones no son suficientes, lo cual impiden un crecimiento mayor.

Además, hay que tener en cuenta que el intervencionismo del estado desalienta a la producción debido a la poca perspectiva de vender el producto al precio esperado. También, este modelo de dólar caro, control de precios y freno a las importaciones, impone salarios bajos para que las empresas continúen siendo competitivas.

Por lo tanto el gobierno, pretendiendo controlar la inflación mediante controles, regulaciones, subsidios, retenciones, cierres de exportaciones, solo consigue efectos de gran transitoriedad sobre los precios, y consecuencias perjudiciales para el aparato productivo y las nuevas inversiones.

Según las perspectivas económicas conocidas para el año 2007, es probable que la inflación aumente, aunque por las elecciones de octubre el gobierno ponga todo su empeño en controlar los precios. Según el Instituto Nacional de Estadística y

1. SE ADJUNTA INFORMACIÓN EN EL ANEXO: ARTÍCULOS.
Perspetiva de la economía para el 2007.
Datos de la Economía Argentina.
Inflación y sesabastecimiento.

Censo (INDEC), adelantó un incremento en los precios en lo que va del 2007 del 2,2% contra el 2,9 % en igual periodo del 2006.²

Un punto importante a destacar es que Villa del Rosario, se sitúa en una zona donde la actividad agrícola ganadera es significativa para la misma. En este sector en los últimos tres años sus ingresos fueron de 33.000 millones de pesos más que en los 90 y sus tierras valen un 200% más en dólares, además tuvieron récord en cosechas, ingresos y exportaciones. Pero el mismo en el último tiempo tuvo una menor expansión a causa de las prohibiciones y suspensiones decididas por el gobierno.

Otro punto a resaltar, es el aumento en la construcción en los últimos períodos, esto especialmente tiene que ver con la demanda del Estado en obras públicas y particulares. Si bien la misma fue el motor de la economía en los últimos años, y se prevé que en el 2007 continúe en crecimiento, se ha detectado que en los últimos meses ha desacelerado su crecimiento.

Al sector de la construcción se le presenta la dificultad de conseguir personal calificado, esto se puede percibir en un análisis reciente de la Sociedad de Estudios Laborales (SRL), el cual establece que la escasez de oferta de personal calificado en el mercado laboral es un problema creciente para la economía."Dos de cada tres puestos no cubiertos requieren calificación técnica o profesional , y en lo que respecta al sector de la construcción lidera el ranking de los segmentos insatisfechos.

Además, es significativo destacar el crecimiento de la demanda inmobiliaria en la ciudad de Villa del Rosario, la cual es una de las ciudades más grandes del Departamento Río Segundo. La misma posee un centro educativo con

2. SE ADJUNTA INFORMACIÓN EN EL ANEXO: ARTÍCULOS.

INDEC: Inflación de marzo fue del 0.8%.

Situación del campo.

Datos de la Economía Argentina.

El sector de la construcción sigue en alza.

Construcción Argentina sube 10.42 pct- Interanual – Marzo.

Hay 18 sectores a los que le cuesta encontrar trabajadores.

Instituciones Universitarias (Facultad de Medicina Veterinaria), Terciarias (Instituto Superior Villa del Rosario, Escuela de Enfermería, Instituto del Inmaculado Corazón de María), Privadas (AES, F1 escuela de computación), secundarias, etc.³.

Estas instituciones han producido un incremento en la población, lo cual causó un aumento en la demanda inmobiliaria, en donde la oferta a la misma se encuentra limitada. Esta situación tomó mayor trascendencia a partir del año 2002, cuando se le otorgó a la ciudad de Villa del Rosario la habilitación de la extensión áulica de la facultad de veterinaria de la Universidad Nacional de Río Cuarto.

3.7 FODA.

3. SE ADJUNTA INFORMACIÓN EN EL ANEXO: ARTÍCULOS.
Villa del Rosario “El centro Educativo de la Región”

FORTALEZAS Y DEBILIDADES.

A continuación se presentarán las principales fortalezas y debilidades detectadas en la empresa.

FORTALEZAS

1. Estructura física y layout.
2. Precios competitivos.
3. Disponibilidad, cantidad y variedad de productos.
4. Servicio al cliente.
5. Cartera de clientes estables.
6. Habilidad y disposición para realizar inversiones utilizando recursos financieros propios.
7. Reconocimiento de la empresa.

DEBILIDADES

1. Ausencia de planificación a corto y largo plazo.
2. Falta de procedimientos de gestión.
3. Escasa motivación de los empleados.
4. Informalidad en la gestión.
5. Personalización de la gestión.
6. Informalidad estructural.
7. Falta de control de ingresos y egresos de valores de la empresa.
8. Confusión entre el flujo de fondo de la familia con los de la empresa.
9. Software no adecuado para la gestión.

FORTALEZAS

1. Estructura física y layout.

En el año 2004 cuando la empresa se trasladó de local, obtuvo la ventaja de que en el mismo las mercaderías se exhibiesen de mejor manera, debido a la distribución física de los diferentes sectores y productos. De esta forma los clientes cuando ingresan al local pueden observar la variedad de productos comercializados, a diferencia del local anterior que muchas veces no percibían todos los productos que estaban disponibles para la venta. Como resultado de este cambio las ventas han aumentado.

2. Precios competitivos.

Esto no solo se da con respecto a la competencia de la ciudad si no también con respecto a la zona y la ciudad de Córdoba. Esto se puede observar especialmente en el caso de la empresas, municipalidades, en donde las mismas comparan precios continuamente y siguen escogiendo ser clientes de esta empresa.

3. Disponibilidad, cantidad y variedad de productos.

Este punto se puede observar especialmente en los rubros principales que se comercializan, debido a que se poseen en stock variedad de productos, marcas, calidades, etc.

4. Servicio al cliente.

Esto se presenta en cuanto al asesoramiento a los clientes, respuesta a reclamos, cobranzas a domicilio, facilidades de pago, y entrega a domicilio de algunas mercaderías.

5. Cartera de clientes estables.

Esta ventaja se puede observar en las compras reiteradas de varios de los clientes con que trata la empresa. Esto se da especialmente con las compañías, municipalidades, y con clientes que compran para la reventa. La mayoría de los mencionados realizan compras todas las semanas y con montos importantes para la compañía.

6. Habilidad y disposición para realizar inversiones utilizando recursos financieros propios .

El presidente de PEFIN S.A conoce de la importancia que tiene invertir en la empresa para que la misma crezca, debido a esto el mismo asigna continuamente recursos para mejorar la infraestructura del local e invierte en publicidad . Para ello el presidente, siempre contó con la habilidad de administrar sus propios recursos de manera de realizar inversiones sin utilizar financiación exterior.

7. Reconocimiento de la empresa.

PEFIN S.A es conocida no solo en la ciudad, sino que también en la zona. Eso es debido a los años de trayectoria que la misma posee y a la publicidad que ha realizado por diferentes medios y en distintas localidades de la zona.

DEBILIDADES.

1. Ausencia de planificación formal a corto y largo plazo.

No existe un plan formal de negocio que guíe las acciones a seguir y decisiones a tomar. Las mismas se van tomando por el presidente de la empresa a medida que surgen las necesidades.

2. Falta de procedimiento de gestión.

Se puede detectar que en cada una de las áreas no se encuentran formalizados los procedimientos. Las tareas a ejecutar periódicamente no siguen un curso prefijado y los integrantes de la empresa no tienen claramente definida sus funciones. Esto tiene como resultado muchas fallas en los distintos procesos, falta de integración de los mismos y la ausencia de responsables claramente definidos. Esta debilidad afecta directamente a la forma de organización de la compañía, lo que le impide a la misma ser eficiente y lograr un mayor crecimiento.

3. Escasa motivación de los empleados.

Esta falta de motivación de los empleados se percibe continuamente en su escasa predisposición para realizar sus tareas y para tomar conocimiento de los materiales que comercializa. Además, se puede detectar en las ausencias reiteradas y llegadas tardas de algunos de ellos.

4. Informalidad en la gestión.

PEFIN S.A no aplica formalismos a la manera que organiza sus actividades de negocios, lo cual conduce a que el presidente de la empresa, no tenga tendencia a basar sus acciones y decisiones sobre datos sólidos y cuantitativos. Esto es a razón de que en la compañía no se producen registros fiables sobre información relevante para la toma de decisiones, ni se realizan análisis de temas estratégicos como rentabilidad de la empresa,

ventas totales, ventas por rubros, endeudamiento, liquidez, manejo de stock, costos, cuentas corrientes, etc.

5. Personalización de la gestión.

La mayoría de las decisiones son tomadas por el presidente de PEFIN S.A, el cual se basa en su experiencia y en la escasa información que obtiene sin ningún tipo de análisis. Además, debido al incremento en la complejidad para administrar la empresa, el propietario al mando ya no puede estar al tanto de todas las actividades que se ejecutan en la compañía, y al mismo le cuesta delegar y buscar asesoría. Esta situación produce que en muchas ocasiones la empresa solo dependa de la competencia, energía y suerte de su presidente, siendo que la misma puede quedar paralizada si el dueño se enferma, se distrae o se fatiga.

6. Informalidad estructural.

En este punto se puede detectar que no existe una clara división de la empresa en áreas bien definidas de responsabilidad, en la cual cada persona conoce el área a la que pertenece y cuales son sus funciones dentro de ella. Además es importante resaltar que dentro de PEFIN S.A no se encuentran formalmente definidos ni estandarizados los puestos de trabajo, por lo cual el comportamiento que ejerce el personal de la empresa no esta programado y poseen mucha libertad para ejercer su discrecionalidad en el trabajo.

7. Falta de control de ingresos y egresos de valores de la empresa.

PEFIN S.A no posee registros de los valores que ingresan y egresan de la empresa, además no se confeccionan arqueos de cajas, lo cual afecta al control del dinero que se maneja en la compañía. Otro punto importante a destacar es que en la misma se confunde el flujo de fondo de la familia con el de la empresa, con la cual esta situación se complica aún más debido a que el propietario posee ingresos ajenos a la empresa, los

cuales a menudo se mezclan con los de la actividad.

8. Software no adecuado para la gestión.

Este punto afecta a las diferentes actividades y procedimientos realizados por la empresa, especialmente debido a que el software utilizado no produce información relevante para la toma de decisiones, y posee deficiencias para administrar las cuentas corrientes de los clientes y de los proveedores. Además, debido a que el mismo en ocasiones no registra adecuadamente el I.V.A, deben cargarse paralelamente todos los comprobantes que posean I.V.A en otro software que se utiliza únicamente para ello.

OPORTUNIDADES Y AMENAZAS.

A continuación se presentarán las principales oportunidades y amenazas del entorno en el que opera la empresa.

OPORTUNIDADES

1. Aumento en inversiones en el sector de la construcción.
2. Inversiones inmobiliarias en el sector de la construcción en Villa del Rosario a razón de la demanda insatisfecha.
3. Crecimiento económico argentino.
4. Alto poder adquisitivo en el sector agrícola.
5. Bajo poder negociador de los proveedores.
6. No se perciben amenazas de ingreso de competidores potenciales.
7. Bajo poder negociador de los compradores que no son considerados clientes estables de la empresa en los rubros de pinturería y electricidad.

AMENAZAS

1. Escasez de personal calificado para la construcción.
2. Probable aumento de la inflación para el año 2007.
3. La inversión no supera el 20 % del PBI.
4. Fuerte rivalidad entre los competidores existentes en el sector de ferretería.
5. Alto poder negociador de los compradores estables.

OPORTUNIDADES.

1. Aumento en inversiones en el sector de la construcción.

En los últimos periodos se ha producido un aumento en la edificación, esto tiene que ver especialmente con la demanda del Estado en obras públicas y particulares.

Actualmente en la ciudad de Villa del Rosario, se tiene conocimiento de que muchas personas están invirtiendo dinero en la construcción de edificios y en casas para alquilar.

Además el Estado, brindó los fondos para terminar de construir el colegio I.P.EM Nº 55 , el cual había comenzado su construcción hace varios años y la misma se había detenido debido a la falta de presupuesto. La obra, es de una dimensión importante, lo cual sería una buena oportunidad para la empresa.

El aumento en la construcción da una gran posibilidad de crecimiento a PEFIN S.A, debido a que brinda una buena expectativa para aumentar sus ventas, ya que muchos de los productos utilizados para las edificaciones, podrían ser provistos por la compañía.

2. Inversiones inmobiliarias en el sector de la construcción en Villa del Rosario a razón de la demanda insatisfecha.

La ciudad de Villa del Rosario posee un centro educativo con importantes instituciones universitarias, terciarias, privadas, secundarias, etc. Estas instituciones han causado un incremento en la población, especialmente a partir del año 2002 que se le otorgó la habilitación de la extensión áulica de la facultad de veterinaria. Si bien la misma ha tenido muchos inconvenientes, actualmente se encuentra funcionando.

Esta situación ha aumentado la demanda inmobiliaria en esta ciudad, en donde la oferta de misma se encuentra limitada. Esto ha llevado a que actualmente se están realizando inversiones en

pequeños edificios y casas para alquilar.

En lo que respecta a la empresa, lo expuesto le brinda la oportunidad de aumentar sus ventas en este sector.

3. Crecimiento económico Argentino.

Las proyecciones privadas estiman para el 2007 un crecimiento en la economía entre el 7,5 % y un 8 %, aunque la previsión oficial, reflejada en el presupuesto, marca un conservador 4%.

Por lo que se puede concluir que la economía continúa su crece, el cual se debe más a la capacidad ociosa proveniente de los años anteriores y a la amenaza de los precios internacionales de los commodities.

6. Alto poder adquisitivo del sector agrícola.

Debido a que Villa del Rosario, es una zona donde la actividad agrícola ganadera es de gran importancia para la misma, el buen momento que pasa este sector influye directamente.

Las personas que se dedican a esta actividad son los que más gastan en herramientas, motores, hidrolavadoras, etc.

Asimismo, cuando mejora la situación de este sector, incide positivamente en los demás empresas, tanto a nivel local como en la zona. Esto afecta a PEFIN S.A debido a que si los mismos obtienen más ingresos, hay más probabilidades que consuman los productos comercializados por la compañía.

En este sector en los últimos tres años sus ingresos fueron de 33.000 millones de pesos más que en los 90 y sus tierras valen un 200% más en dólares, además tuvieron récord en cosechas, ingresos y exportaciones.

7. Bajo poder negociador de los proveedores.

En general la mayoría de las empresas proveedores de PEFIN S.A , no poseen un alto poder de negociación, debido a que

el sector industrial no se encuentra dominado por muchas compañías y la competencia entre proveedores es alta. Otro aspecto a destacar es el que las posibilidades de que los proveedores representen una real amenaza hacia atrás son casi nulas.

8. No se perciben amenazas de ingreso de competidores potenciales.

Esta oportunidad principalmente surge de las altas barreras para el ingreso que posee la empresa, especialmente los competidores potenciales lo pueden percibir en la diferenciación obtenida por la compañía ,en su economía a escala, y en los requisitos de capital.

7 .Bajo poder negociador de los compradores que no son considerados clientes estables de la empresa en el rubro pinturería y electricidad.

Estos clientes poseen un bajo poder negociador debido a que los mismos no realizan compras en altos volúmenes con respecto a las ventas de la empresa, además PEFIN S.A se diferencia de sus competidores en cuanto a la amplitud del surtido y disponibilidad de mercaderías.

AMENAZAS.

1. Escasez de personal calificado para la construcción.

Si bien como se mencionó anteriormente, se presentan oportunidades en el sector de la construcción, paralelamente se encuentran dificultades para conseguir personal para realizar este trabajo.

Según un análisis reciente de la Sociedad de Estudios Laborales (SRL), la escasez de oferta de personal calificado en el mercado laboral es un problema creciente para la economía. “Dos de cada tres puestos no cubiertos requieren calificación técnica o profesional”. En lo que respecta al sector de la construcción lidera el ranking de los segmentos insatisfechos.

En la ciudad de Villa del Rosario, se tiene conocimiento de las dificultades con las que cuentan sus habitantes para conseguir en tiempo plomeros, pintores, albañiles, etc., que realicen las tareas de manera efectiva.

2. Probable aumento de la inflación para el año 2007.

Según las perspectivas económicas conocidas para el 2007, es probable que la inflación aumente, aunque por las elecciones de octubre el gobierno ponga todo su empeño en el control de precios. El Instituto Nacional de Estadística y Censo (INDEC) adelantó un incremento en los precios en lo que va del 2007 del 2,2%.

En lo que respecta a este tema tiene una gran incidencia los controles de precios, ya que los mismos generan señales negativas para la inversión y comienzan a producir incidencia en aquellos sectores controlándolos al imponerle techos en los precios de los bienes finales combinados con costos crecientes (salarios e insumos). La dinámica de esta inflación reprimida, es otra amenaza a monitorear.

3. La inversión no supera el 20 % del PBI.

Estas cifras indican que se va a crecer solo al 4 o 4,5 % y quizás durante el 2007 esto se va a empezar a notar; por lo tanto con este crecimiento cuesta más bajar el desempleo y la pobreza. Esto es porque con las inversiones podría lograrse un crecimiento más alto y un mayor salario real.

El crecimiento de la economía fue mayor cuando más debajo de la capacidad ya instalada se recuperaba, pero a medida que se acerca al nivel máximo de su uso (y en ese estadio estaríamos) el PBI per capita disminuye.

4. Fuerte rivalidad entre los competidores existentes en el sector de ferretería.

En este rubro la empresa posee una fuerte competencia debido a que hay varias empresas que comercializan productos de ferreterías y las cuales poseen amplitud del surtido y buen servicio. PEFIN S.A no posee diferenciación con respecto a los demás competidores.

5. Alto poder negociador de los compradores estables.

Estos clientes compran grandes volúmenes con respecto a las ventas de la empresa, por lo cual ejercen su poder negociador sobre la misma. Además, la mayoría son compañías y municipalidades las cuales poseen información sobre los precios de mercado.

3.8 DIAGNÓSTICO.

Se puede detectar en el análisis del entorno, que PEFIN S.A, posee amplias posibilidades de crecimiento, a razón de que la situación económica proyectada del país es buena. Además las perspectivas para el sector de la construcción son optimistas, especialmente en la ciudad de Villa del Rosario a razón de la demanda insatisfecha de viviendas, lo cual afecta directamente a la compañía.

En lo que respecta a las amenazas del entorno, no se prevé que las mismas en el año 2007 tengan fuerte influencia sobre la empresa, aunque deben monitorearse continuamente, especialmente factores como la inflación.

De esta forma se deberán aprovechar en mayor medida estas oportunidades y para ello la empresa deberá superar sus debilidades internas, por lo cual la misma deberá organizarse y planear como superarlas.

Las principales dificultades internas que posee la empresa, es que en la misma se encuentra muy centralizada la toma de decisiones por parte del presidente y además no se aplican formalidades a la manera que la compañía organiza sus actividades de negocios. Esta situación fue beneficiosa para la empresa durante años, pero con el crecimiento de la misma se incremento la complejidad para administrarla, por lo cual el propietario al mando ya no puede estar al tanto de todas las actividades que se ejecutan en la compañía, y al mismo le cuesta delegar. Esta situación produce que en muchas ocasiones la empresa solo dependa de la competencia, energía y suerte de su presidente, siendo que la misma puede quedar paralizada si el dueño se enferma, se distrae o se fatiga.

Otro punto a resaltar es que la mayoría de las decisiones tomadas por el presidente de PEFIN S.A, se basan en su experiencia y en la escasa información que obtiene sin ningún tipo de análisis, esta situación de no revertirse podría agravarse cuando su puesto sea ocupado por otra persona.

Además, la informalidad que se presenta tanto en la gestión como en la estructura de la misma da como resultado muchas fallas en los distintos procesos, falta de integración de los mismos y la ausencia de responsables claramente definidos, lo

que le impide a la empresa ser eficiente y lograr un mayor crecimiento.

También, conduce a que las acciones y decisiones no se basen en datos sólidos y cuantitativos debido a que en la compañía no se producen registros fiables sobre información relevante para la toma de decisiones.

Otro punto importante a destacar es la ausencia de controles sobre los valores que ingresan y egresan de la empresa, además no se confeccionan arqueos de cajas, lo cual afecta al control del dinero que se maneja en la compañía.

PARTE IV

- Propuesta profesional .
- Estructura propuesta.
- Identificación y clasificación de las actividades necesarias para alcanzar los objetivos.
- Procesos críticos seleccionados.
- Justificación de la selección de los procesos críticos.

4.1 PROPUESTA PROFESIONAL.

La propuesta confeccionada para PEFIN S.A es realizar un Programa de Mejora de los Procesos Críticos de la empresa. Este programa cuenta con una evaluación en la que se detallan los justificativos de la selección de los procesos como críticos, y la confección de manuales de procedimientos para los mismos. Con la confección de estos manuales se buscó documentar formalmente los procedimientos de la empresa representando las tareas que deben realizarse, el flujo de trabajo y los responsables.

4.2 ESTRUCTURA PROPUESTA.

La definición de la estructura de la compañía es de gran importancia, ya que la misma será la herramienta que le permitirá a la organización alcanzar sus objetivos.

La estructura propuesta posee un tipo de departamentalización por funciones para llevar a cabo el establecimiento de sus actividades principales. Esta forma de agrupación se basa en las funciones que realiza la organización, los que son agrupados teniendo en cuenta si son o no parecidas en tanto y cuanto giren alrededor de un concepto general de actividad.

El objetivo de seleccionar este tipo de departamentalización es maximizar las ventajas de la especialización conjuntamente con la disminución del costo de coordinación.

Cabe destacar que en la propuesta fue seleccionada este tipo de departamentalización y no la por proceso (también llamada por equipo de trabajo), ya que la misma no resulta conveniente por razones económicas (no es habitual encontrarlo en pequeñas empresas).

La estructura que tiene esta empresa se asimila a las características que posee una estructura simple (también llamada organización empresarial). La misma posee una reducida jerarquía directiva, en la cual el presidente posee un amplio ámbito de control y utiliza como principal mecanismo de coordinación, supervisión, comunicación y control de la organización la supervisión directa.

En lo que respecta a la comunicación todos los participantes rinden cuenta directamente y mediante un amplio flujo de comunicación formal y no formal al presidente.

FUNCIONES DE LÍNEA Y STAFF.

En lo que atañe al departamento de Compras, Ventas, Administración y Almacén, los mismos poseen funciones de línea ya que lleva implícita la autoridad delegada del ápice estratégico¹. Además, estos realizan actividades que contribuyen directamente al logro de los objetivos organizacionales.

En lo que respecta a sistemas y a contaduría, los mismos poseen función de staff , ya que se caracterizan por actividades de asesoramiento y consulta (tecnoestructura² y staff de apoyo³).

Estos prestan apoyo a las funciones de línea y contribuyen indirectamente al logro de los objetivos organizacionales. Cabe destacar que no poseen autoridad sobre la línea.

¹ – ÁPICE ESTRATÉGICO: Lugar que congrega a todas aquellas personas que tienen la responsabilidad de la dirección general de la organización.

² – TECNOESTRUCTURA: Sector en el cual se encuentran los analistas y asesores que mediante su actividad, si bien esta no pertenece al flujo de las operaciones de trabajo, afectan al desarrollo de la organización.

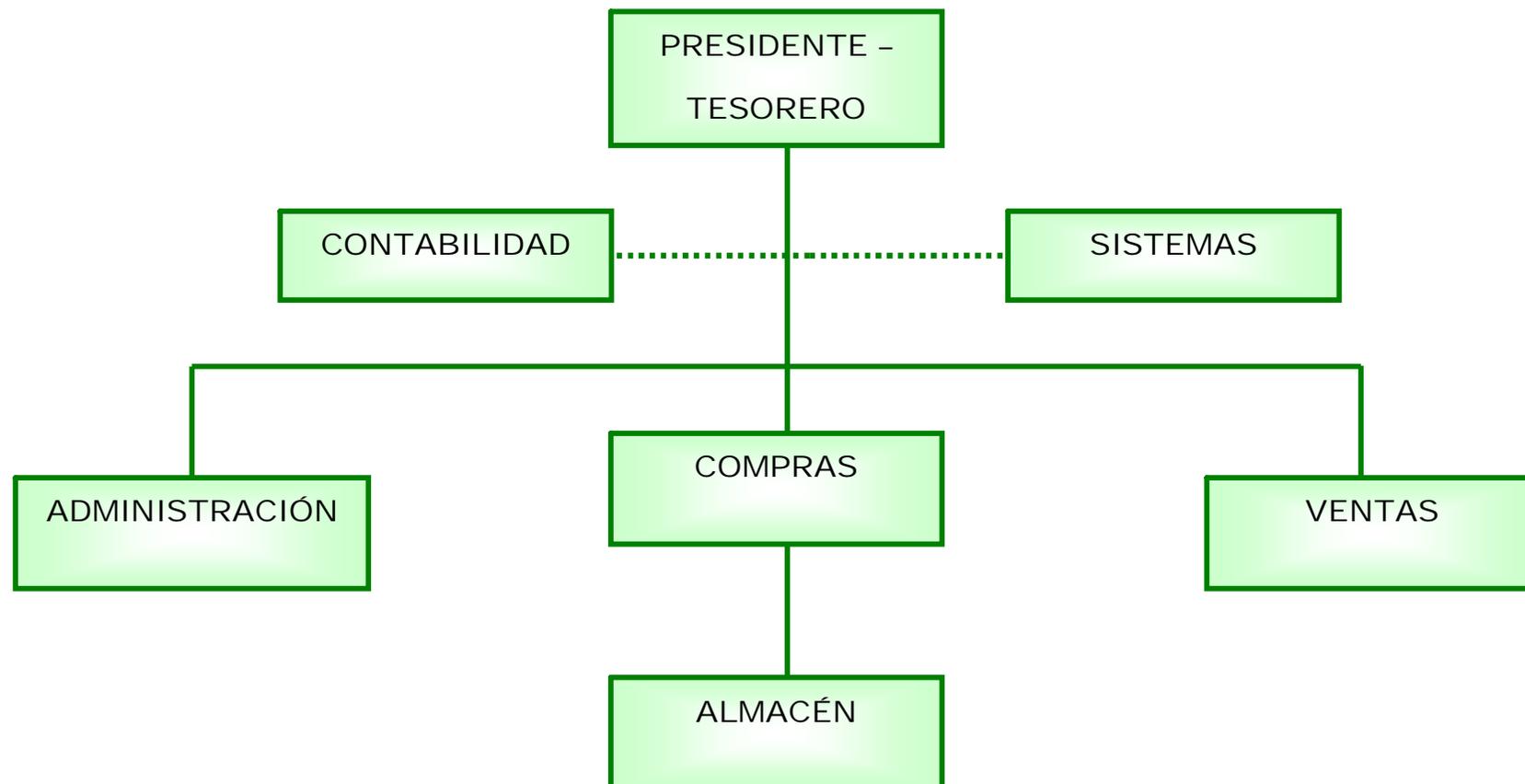
³ - STAFF DE APOYO: Esta formado fundamentalmente por un grupo de unidades cuya función es la de prestar apoyo a la totalidad de la organización, pero en cuestiones que se presentan fuera del flujo de las operaciones.

ORGANIGRAMA CONFECCIONADO POR:

LUGAR Y FECHA DE ELABORACIÓN:

AUTORIZACIÓN DEL ORGANIGRAMA:

ORGANIGRAMA



4.3 ACTIVIDADES NECESARIAS PARA ALCANZAR LOS OBJETIVOS.

Para alcanzar los objetivos fijados, es necesario identificar y clasificar las actividades que deben ejecutar tanto las funciones de línea como las de staff de la empresa.

LÍNEA

ADMINISTRACIÓN

- Administrar las Cuentas corrientes
- Emitir resúmenes de cuentas por cobrar.
- Emitir resúmenes de cuentas por pagar.
- Determinar las publicidades y promociones a realizar.
- Determinar las ofertas y descuentos que se van a ofrecer a los clientes.
- Administrar las tarjetas de créditos y de débito.
- Elaborar y modificar el legajo de los clientes.
- Elaborar y modificar el legajo de los empleados.
- Registrar y archivar la documentación enviada por los proveedores (remito-facturas-notas de créditos-notas de débito-etc).
- Registrar pagos, deudas y movimiento de proveedores.
- Emitir un listado de facturas impagas.
- Confeccionar índices de importancia.

COMPRAS

- Elaborar y actualizar el legajo de los proveedores
- Emitir ordenes de compra

- Prever la necesidades en base a lo que le solicitan
- Planificar en el tiempo estas necesidades
- Determinar las adquisiciones a realizar
- Determinar la modalidad de compra
- Buscar, seleccionar y analizar proveedores
- Fijar acuerdos entre partes
- Verificar la cantidad y calidad adquirida
- Realizar reclamos a proveedores
- Gestionar el Stock
- Solicitar pedidos de cotizaciones
- Seleccionar el transporte con el cual el proveedor enviará la mercadería

ENCARGADO DE RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO.

- Asegurar la recepción de los productos en cantidad y calidad solicitados.
- Emitir informes a Compras
- Almacenar los productos
- Controlar todos los insumos que entran y salen del deposito
- Mantener en orden en el mismo
- Recibir y firmar la documentación de los transportes

PRESIDENTE-TESORERO

- Determinar la misión, objetivos, políticas y estrategias del comercio.
- Planificar a corto y a largo plazo.
- Analizar los informes e índices realizados por las otras secciones
- Tomar la determinación de tomar un nuevo empleado y seleccionarlo.
- Aprobar los presupuestos financieros semanales.
- Determinar los rubros que mantendrá o eliminará el comercio.
- Tomar decisiones en lo que respecta a inversiones (vehículos, inmuebles, bienes de uso, etc)
- Cerrar las caja diarias
- Controlar cajas y registraciones
- Confeccionar presupuestos.
- Emitir de ordenes de pago
- Informar compras de bienes de uso
- Realizar actividades bancarias (depósitos, extracciones, transferencias, conciliaciones, etc)
- Manejar los ingresos de tesorería: Ingreso de fondos o canje de valores que no involucran las cuentas corrientes.
- Administrar carteras de cheques.
- Emitir cheques propios.
- Realizar pagos a proveedores.

STAFF DE APOYO.

CONTADURÍA.

- Realizar las declaraciones juradas de los distintos impuestos. (I.V.A, Ingresos brutos, impuestos a las ganancias, etc)
- Efectuar los recibos de sueldos
- Confeccionar el Balance anual y Estado de resultado.
- Elaborar los libros de sueldos.
- Confeccionar lo libros I.V.A compras y libros I.V.A ventas.
- Ejecutar tramites varios en el AFIP y en Rentas.
- Asesorar profesionalmente a la empresa.
- Intervenir en el caso de producirse una inspección.

SISTEMAS

- Actualizar y mantener el sistema (tanto el software como el hardware)
- Realizar cambios y actualizaciones en el sistema que posee el comercio de ser requeridos.
- Efectuar un respaldo del mismo.

4.4 LOS PROCESOS CRÍTICOS SELECCIONADOS SON:

- Procedimiento de Ventas a clientes en el mostrador.
- Procedimiento de Compras a proveedores.
- Procedimiento de Cobranzas de Cuentas Corrientes en el local de ventas.
- Procedimiento de Pago a proveedores.
- Procedimiento de Cobranzas por medio de un cobrador.

4.5 JUSTIFICATIVOS GENERALES DE LA SELECCIÓN DE LOS PROCESOS CRÍTICOS.

En principio los procedimientos mencionados con anterioridad fueron seleccionados como críticos, debido a que comprenden las operaciones básicas y principales que necesariamente deben efectuarse y que están directamente relacionadas con la explotación principal de la empresa.

Además estos procesos son importantes debido a que los mismos tienen un alto potencial de mejoramiento debido a su estado actual. Por lo cual realizar mejoras en ellos tendrá un efecto altamente positivo tanto en el cliente externo como en el interno.

Otras razones por la cual fueron seleccionados, es que en ellos no se encuentran claramente definidas las responsabilidades, ni las actividades que comprenden, lo cual producen errores que afectan a la organización de la empresa.

También, en la selección de estos procedimientos se ha tenido en cuenta que las decisiones en esta organización están muy centralizadas, y que el presidente de la empresa ha detectado la necesidad de delegar, pero el mismo no lo ha realizado.

JUSTIFICATIVO DE LA SELECCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE VENTAS A CLIENTES EN EL MOSTRADOR COMO CRÍTICO.

1- Conocer los requerimientos del cliente externo.

Este procedimiento tiene una fuerte influencia en el cliente externo, debido a que en el mismo es donde el consumidor toma contacto directo con la empresa. El momento donde esto se produce es de gran importancia ya que interviene en la percepción que el cliente va a obtener. Se ha detectado, que en este procedimiento el cliente especialmente valora que el tiempo de espera sea el mínimo, obtener buen asesoramiento y servicio.

2- Evaluar la importancia del procesos.

Aspectos a tener en cuenta para realizar la evaluación:

- *Impacto en el cliente:* la mejora en este procedimiento es de gran relevancia para el cliente, debido a que el mismo obtendrá una mejor atención y servicio.
- *Índice de Cambio:* Los cambios más importantes que se pueden obtener en el mismo, se encuentran en la clara definición de las funciones y responsabilidades de cada uno de los empleados. A través de este conocimiento los mismos pueden mejorar su rendimiento lo que contribuye a brindar una mejor atención al cliente.
- *Condición de rendimiento:* Si bien este procedimiento no posee demasiados inconvenientes, pequeñas mejoras en el mismo contribuirán en el desempeño del comercio
- *Impacto sobre la empresa:* El mismo tiene una gran importancia , debido a que muchas veces condiciona a que el cliente regrese a la empresa. Si un cliente percibe que la atención en el mismo no ha sido buena cuando toma contacto directo, puede que evalúe buscar otras empresas donde satisfacer sus necesidades.

- *Impacto sobre el trabajo:* En este caso el conocimiento detallado por parte de los empleados de las tareas a realizar, producirá una mejora en el rendimiento de los mismos, además los superiores tendrán una forma de evaluarlos.

3- Evaluar las oportunidades de mejoramiento.

Como se mencionó anteriormente, este procedimiento no posee demasiados inconvenientes, pero instruyendo al personal en sus funciones y responsabilidades se puede lograr una disminución en los errores de los mismos.

4- Selección del proceso .

JUSTIFICATIVO DE LA SELECCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE COMPRAS A PROVEEDORES COMO CRÍTICO.

1- Conocer los requerimientos del cliente externo.

Este procedimiento influye en el cliente fuertemente, debido a que los mismos buscan buenos precios, variedad y disponibilidad de productos. En la medida que mejore la gestión en este proceso, mejorará la oferta al cliente.

2- Evaluar la importancia del procesos.

Aspectos a tener en cuenta para realizar la evaluación:

- a. *Impacto en el cliente:* la mejora en este procedimiento influirá en el cliente, ya que el mismo obtendrá mayores beneficios en la oferta realizada por la empresa.
- b. *Índice de Cambio:* Los cambios que se producen en este procedimiento afectan tanto al cliente externo como interno. En lo que respecta al cliente interno, se beneficia teniendo una mayor claridad de las actividades y responsabilidades de cada una de las personas que intervienen en el proceso. En lo que respecta al cliente externo, en la medida

que mejore la gestión de este procedimiento el mismo obtendrá mayores beneficios.

- c. *Condición de rendimiento:* En este procedimiento se posee muchas posibilidades de realizar mejoras, debido a que a su estado actual se le pueden realizar modificaciones que las mismas deberían impactar positivamente en la compañía.
- d. *Impacto sobre la empresa:* la mejora en este procedimiento le permitirá a PEFIN S.A ofrecer al cliente mejores precios, mayor disponibilidad de productos, etc. Esto será como resultado de una mejor gestión de este proceso.
- e. *Impacto sobre el trabajo:* En este caso el conocimiento detallado por parte de los empleados de las tareas a realizar producirá una mejora en el rendimiento de los mismos, además los superiores tendrán una forma de evaluarlos.

3- Evaluar las oportunidades de mejoramiento.

Este proceso posee una amplia posibilidad de progreso, debido a que actualmente las funciones no están claramente definidas y la organización y el control que se realizan sobre este poseen alternativas mejores.

4- Selección del proceso .

JUSTIFICATIVO DE LA SELECCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE CORANZAS EN EL LOCAL DE VENTAS Y POR UN COBRADOR COMO CRÍTICOS.

1- Conocer los requerimientos del cliente externo.

Este procedimiento, influye en el cliente externo en lo que respecta al servicio a domicilio y además en lo que respecta al manejo de las cuentas corrientes.

2-Evaluar la importancia del procesos.

Aspectos a tener en cuenta para realizar la evaluación:

- a. *Impacto en el cliente:* la mejora en este procedimiento influirá en el cliente, en lo que respecta al servicio brindado.
- b. *Índice de Cambio:* Los cambios que se producen en este procedimiento afectan tanto al cliente externo como interno. En lo que respecta al cliente interno, se beneficia teniendo una mejor organización de sus actividades y conociendo claramente cuales son sus responsabilidades. En lo que se refiere al cliente externo, el mismo se beneficiará al no producirse errores en que respecta al manejo de su cuenta corriente.
- c. *Condición de rendimiento:* Este procedimiento tiene posibilidades de realizar mejoras en lo se refiere a la organización y control interno de las cuentas corrientes.
- d. *Impacto sobre la empresa:* la mejora en el mismo produce una disminución en los errores y por lo tanto una mejora en la eficiencia del trabajo realizado.
- e. *Impacto sobre el trabajo:* En este caso el conocimiento detallado por parte de los empleados de las tareas a realizar, producirá mejoras en el rendimiento de los mismos, además los superiores tendrán una forma de evaluarlos.

3-Evaluar las oportunidades de mejoramiento.

Este procedimiento tiene posibilidades de realizar avances, debido a que existen mejores formas de realizar este trabajo que pueden resultar más beneficiosas en el manejo de las cuentas corrientes.

4- Selección del proceso

JUSTIFICATIVO DE LA SELECCIÓN DEL PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES COMO CRÍTICOS.

1-Conocer los requerimientos del cliente externo.

Este procedimiento afecta indirectamente al cliente externo, debido a que si se gestiona eficientemente los pagos y se obtienen mejores condiciones para el comercio, el mismo puede ofrecer mejores precios al cliente final.

2-Evaluar la importancia del procesos.

Aspectos a tener en cuenta para realizar la evaluación:

- *Impacto en el cliente:* la mejora en este procedimiento influirá en el cliente, en lo que respecta al precio y ofertas.
- *Índice de Cambio:* Los cambios que se producen afectan positivamente en la organización debido a que si se tiene un mayor control de los vencimientos y de las formas de pago establecidas por cada uno de los proveedores, facilita el cumplimiento de las obligaciones en tiempo y forma.
- *Condición de rendimiento:* Este procedimiento posee alternativas de lograr mejoras significativas en lo se refiere a la organización y control interno de pagos a proveedores.
- *Impacto sobre la empresa:* la mejora en el mismo produce una gestión de pagos más eficiente, lo cual impactará directamente en los resultados de la empresa.
- *Impacto sobre el trabajo:* En este caso el conocimiento detallado por parte de los empleados de las tareas a realizar producirá una mejora en el rendimiento de los mismos, además los superiores tendrán una forma de evaluarlos.

3-Evaluar las oportunidades de mejoramiento.

Este procedimiento posee alternativas de realizar mejoras, ya que un progreso en la organización del

mismo, repercutirá positivamente en la empresa.

4-Selección del proceso

En cada uno de los procesos seleccionados se buscará:

- Mejorar los procesos críticos del comercio.
- Mejorar la comunicación entre las distintas áreas.
- Disminuir el número de errores.
- Incrementar información para la toma de decisiones y para la asignación de recursos.
- Mejorar el control en los distintos procesos.
- Mejorar el servicio al cliente.
- Mejorar la organización de la empresa.

PARTE V

- Manual de procedimiento de ventas en el mostrador.
- Manual de procedimiento de compras a proveedores.
- Manual de procedimientos de cobranzas de cuentas corrientes en el local.
- Manual de procedimientos de cuentas a pagar a proveedores.
- Manual de procedimientos de cobranzas de cuentas corrientes por cobrador.

	PEFIN HIPÓLITO IRIGOYEN 450 – VILLA DEL ROSARIO- CBA. TEL / FAX: (03573) 422803 E-MAIL: jpapa@covinter.com	
PROCEDIMIENTO:	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE VENTAS A CLIENTES EN EL MOSTRADOR.	FECHA DE EMISIÓN:
		PÁGINA: 1/15
INDICE		
<p>1. INTRODUCCIÓN. OBJETIVO DEL MANUAL ALCANCE REVISIONES Y RECOMENDACIONES</p> <p>2. ORGANIGRAMA. INTERPRETACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.</p> <p>3. ESTRUCTURA PROCEDIMENTAL. DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE LOS PROCEDIMIENTOS.</p> <p>4. GRÁFICAS. DIAGRAMA DE FLUJO.</p> <p>5. FORMAS.</p> <p>6. GLOSARIO.</p> <p>7. ANEXOS.</p>		
ELABORADO POR: FABIANA PAPA	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

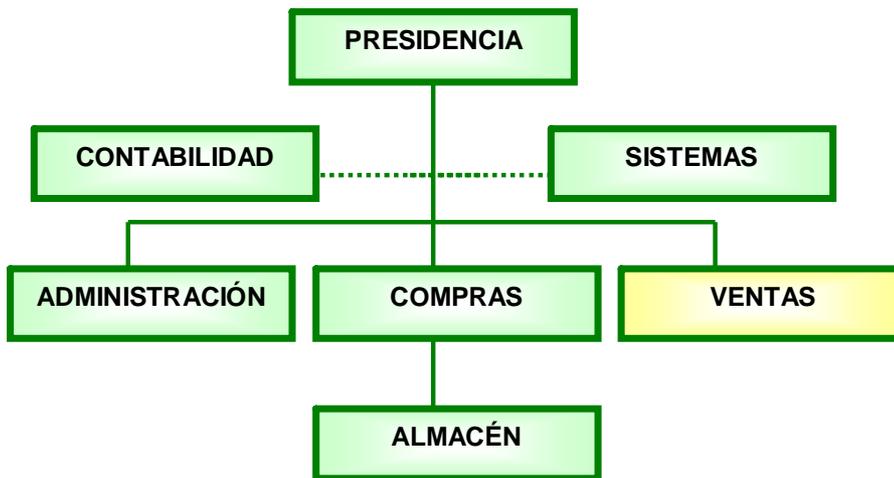
**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE VENTAS A
CLIENTES EN EL MOSTRADOR**

PÁGINA: 2/15

1- INTRODUCCIÓN

- El **objetivo del presente manual** es definir el conjunto de operaciones repetitivas realizadas para lograr la enajenación del bien en el local de venta, así como la documentación correspondiente, para que las mismas se realicen en forma sistémica y se garantice su uniformidad.
- En cuanto al **alcance del manual**, el mismo abarca las actividades que se llevan a cabo en la venta de productos al pormenor en el comercio. El procedimiento comienza cuando el cliente ingresa al local y es atendido por un vendedor y finaliza cuando el mismo se retira con la mercadería o cuando se la entrega a domicilio en caso de que el cliente lo requiera.
- En el caso de ser necesario algún **cambio, corrección, o recomendación en el manual**, se le comunicará al director del comercio, para que el mismo, (si lo considera relevante) solicite la revisión del procedimiento al encargado de realizar los manuales. El mismo es una persona que no pertenece a la estructura de la empresa.

2- ORGANIGRAMA.



Los departamentos que intervienen en este procedimiento, se encuentran sombreados en el organigrama con color amarillo.

INTERPRETACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.

Cada uno de los departamentos adopto un tipo de “departamentalización por funciones” para llevar a cabo el establecimiento de las actividades principales.

Dentro de este organigrama se presentan :

* Secciones de Líneas: Presidencia, Administración, Compras, Ventas y Almacén.

* Secciones de Staff: Contaduría y Sistemas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE VENTAS A CLIENTES EN EL MOSTRADOR.	PÁGINA: 4/15
--	---------------------

3- DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

Este procedimiento se inicia cuando el cliente entra al local y es atendido por un vendedor. Para que en la atención al cliente se respete el orden de llegada, cada persona que ingresa debe extraer un número. El mismo solicita al vendedor un producto, asesoramiento o un precio.

Si el cliente decide no comprar, porque tan solo entró a consultar sobre la existencia del producto o el precio, el circuito finaliza en ese momento.

Si decide realizar la compra, una vez consultado la existencia de mercaderías, el vendedor prepara la mercadería y procede a realizar la factura en la computadora, (según corresponda A o B).

Cuando el empleado termina de confeccionar la factura, el mismo le informa a la cajera que debe extraer la misma. La cajera consulta en la PC si el cliente tiene cuenta corriente y si está autorizado por el monto requerido.

Luego, si posee cuenta la cajera le consulta al mismo si la compra efectuada la abona o es en cuenta corriente.

Si el importe facturado supera el saldo disponible, y el cliente solicita comprar en cuenta corriente, se le informa que lo deberá abonar en efectivo.

Si el mismo opta por no realizar la compra el proceso finaliza en ese momento.

Si decide pagar se continúa con las operaciones establecido para la venta al contado.

La cajera extrae la factura por triplicado de contado o en cuenta corriente.

En caso de que la operación sea de contado la cajera cobra al cliente, sella la factura original con la inscripción de "PAGADO" y se la entrega al mismo.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE VENTAS A CLIENTES EN EL MOSTRADOR.	PÁGINA: 5/15
--	---------------------

A continuación archiva provisoriamente los duplicados en una carpeta en la cual se mantienen los archivos de los mismos.

Si la operación es en cuenta corriente , se le entrega el original al cliente y se le solicita que firme el duplicado. A la factura original la cajera la sella con la inscripción de “AUTORIZADO”, para que el cliente pueda retirar la mercadería del sector de empaque. Luego los duplicados son archivados provisoriamente en una carpeta hasta el final del día que se entregan a la Administración (al igual que los de venta al contado).

El vendedor que atendió al cliente lleva la mercadería al sector de empaque y la acondiciona para entregársela al mismo. El cliente con la factura original, que le entregó la cajera ya sea con el sello “PAGADO” o “AUTORIZADO”, según corresponda, retira la mercadería del sector de empaque, la cual será entregada por el vendedor, previa verificación de la factura.

En el caso de que el cliente solicite que se le envíe la mercadería a su domicilio, se siguen los procedimientos de venta al contado o cuenta corriente según corresponda, hasta la operación en la que el cliente le entrega la factura al empleado en la zona de empaque. En ese momento el empleado adjunta la factura a la mercadería preparada y la coloca en el sector donde se almacenas todas las mercaderías a entregar.

El encargado de entregar las mercaderías a domicilio, realizará la repartición dos veces al día, de ser necesario, una antes del mediodía y la otra antes de cerrar a la tarde (salvo excepciones si se requieren). El mismo, revisará el sector donde se encuentran almacenadas las mismas, y de ser necesario procederá a realizar las entregas a domicilio.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE VENTAS A CLIENTES EN EL MOSTRADOR.	PÁGINA: 6/15
--	---------------------

ACLARACIONES.

Es importante resaltar en este procedimiento, como debe proceder el personal en la actividad de facturación al momento de asignar a cada producto los precios.

El sistema de facturación posee, tres opciones de precios por productos las cuales se detallan a continuación:

1. Precio venta de contado (que incluye, tarjetas de créditos, efectivo y cheques).
2. Precio de oferta (las mismas solo se respetan en caso de contado-efectivo).
3. Precio de venta en cuenta corriente (en este caso, si el cliente abona dentro de los quince días de efectuada la compra, se le realizará el descuento correspondiente para que los precios queden a valor de contado).

También, es significativo tener en cuenta que muchos clientes solicitan a la empresa que se les entregue mercaderías a personas que trabajan para ellos (albañiles, electricistas, etc) y que se le registre su compra en cuenta corriente. Para que no surjan complicaciones, el cliente que posee la cuenta corriente debe enviar una autorización de la mercadería solicitada con su firma, de lo contrario no se le otorgará. Esta autorización será adjuntada a la factura que quedará en la empresa, la cual poseerá la firma de la persona a quien se entregó la mercadería. Esto es muy común en el caso de las empresas, municipalidades y personas que están llevando a cabo una construcción.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE VENTAS A
CLIENTES EN EL MOSTRADOR.**

PÁGINA: 7/15

DOCUMENTOS EMPLEADOS:

- Facturas por triplicado.

**SEGUIMIENTO Y ARCHIVOS DE LOS FORMULARIOS DE LOS EJEMPLARES
UTILIZADOS.**

REFERENCIAS:

Factura: F1 (Original), F2 (Duplicado), F3 (Triplicado).

EJEMPLAR	EMITE	<u>RECIBE</u>			
F1	Cajera	Cliente			
F2	Cajera	Administración			
F3	Cajera	Administración			

PERSONAL / FUNCIONES:

Vendedor:

Es responsable de:

- Brindar un buen servicio al cliente, mostrar las opciones que posee disponible en el local.
- Atender al cliente y realizarle la factura .
- Asesorar al cliente en lo que respecta a sus productos y utilización.
- Informar al responsable de deposito, cuando existen faltantes de mercaderías en el local.
- Acondicionar y entregar la mercadería al cliente.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE VENTAS A CLIENTES EN EL MOSTRADOR.	PÁGINA: 8/15
--	---------------------

- Entregar a la cajera la autorización de compra (si existiera).

Cajera:

Es responsable de:

- Cobrar a los clientes.
- Controlar los valores recibidos.
- Entregar la factura con el sello pagado (si el cliente lo abona).
- Entrega la factura con el sello autorizado (si la venta es en cuenta corriente)
- Consultar si el cliente tiene cuenta corriente abierta si solicita sacar a crédito mercadería.
- Dar créditos solo a clientes que poseen cuentas corrientes.
- Hacer que la persona que retiró la mercadería en cuenta corriente firme la factura duplicada y entregarle la original.
- Archivar provisoriamente la factura firmada por quien retira la mercadería (si la misma es en cuenta corriente).
- Responder por el arqueo de caja al final del día.
- Entregar los duplicados de las facturas a la Administración.
- Adjuntar la autorización de compra a la factura. (si existiera).

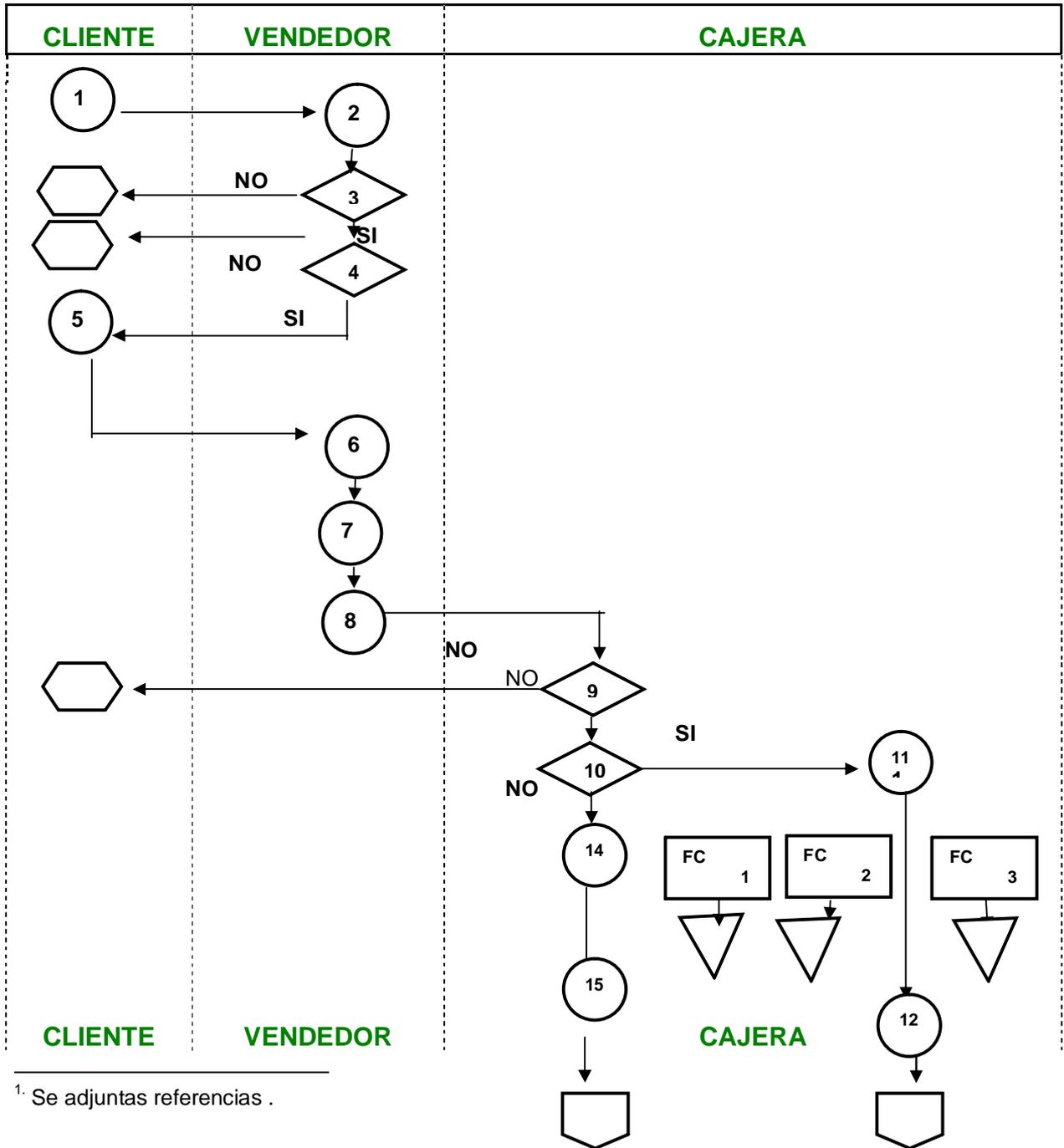
MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE VENTAS A CLIENTES EN EL MOSTRADOR.	PÁGINA: 9/15
--	---------------------

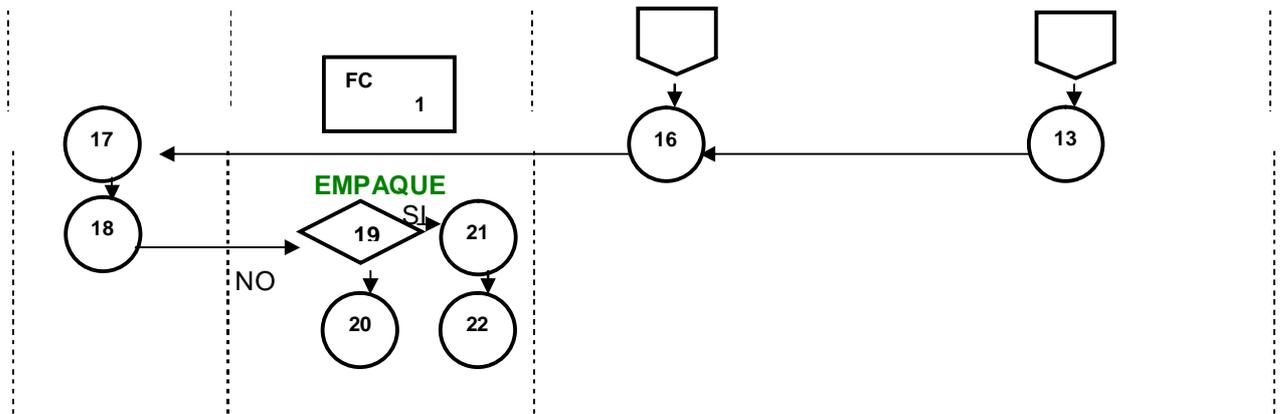
DATOS DEL PROCEDIMIENTO.

EVENTO / ROL	
INICIA	El cliente ingresa al local y es atendido por el vendedor
FINALIZA	Las mercaderías son entregadas al comprador y este lo acepta.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Encargado de Ventas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE VENTAS A CLIENTES EN EL MOSTRADOR.	PÁGINA: 10/13
--	----------------------

4- CURSOGRAMA.¹





**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE VENTAS A
CLIENTES EN EL MOSTRADOR.**

PÁGINA: 12/15

REFERENCIAS DEL CURSOGRAMA.

- 1) El cliente ingresa al local de ventas y extrae un numero.
- 2) El vendedor lo atiende.
- 3) ¿Existe disponibilidad del producto que solicita el cliente?
- 4) ¿Quiere comprar la mercadería?
- 5) Solicita la mercadería.
- 6) El vendedor prepara la mercadería.
- 7) Confecciona la factura en la PC según corresponda (A-B).
- 8) El vendedor le informa a la cajera que debe imprimir la factura.
- 9) La cajera consulta en la PC si el cliente tiene cuenta corriente y si esta autorizado por el monto requerido.
- 10) Si posee cuenta, la cajera le consulta al cliente si lo abona.

OPERACIONES EN CUENTA CORRIENTE.

- 11) La cajera extrae la factura por triplicado en cuenta corriente.
- 12) La cajera hace firmar al cliente la factura duplicada.
- 13) La cajera sella la factura original con la inscripción "AUTORIZADO".

OPERACIONES DE CONTADO.

- 14) La cajera extrae la factura por triplicado de contado.
- 15) La cajera obra y sella la factura original con "PAGADO".

OPERACIONES COMUNES DE CONTADO Y CUENTA CORRIENTE.

- 16) La cajera le entrega la factura original al cliente.
- 17) El cliente recibe la factura.
- 18) El cliente presenta la factura original sellada en el sector de empaque.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE VENTAS A
CLIENTES EN EL MOSTRADOR.**

PÁGINA: 13/15

- 19) El vendedor le consulta al cliente si el mismo requiere que se le entregue la mercadería a domicilio.
- 20) Si el cliente responde que no se le entrega la mercadería y la factura original.
- 21) Si el cliente responde que sí se adjunta la factura a las mercaderías del cliente.
- 22) Le entrega la mercadería y la factura original al domicilio del cliente.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE VENTAS A CLIENTES EN EL MOSTRADOR.	PÁGINA: 14/15
--	----------------------

5- FORMAS

Facturas:

Datos del Local: Razón social, domicilio comercial, Localidad, Código Postal, Teléfono / Fax, Clave única de identificación tributaria (C.U.I.T), número de inscripción en el Impuesto a los Ingresos Brutos o condición frente al mismo, condición con respecto al Impuesto al Valor Agregado. Debe contener la leyenda "IVA RESPONSABLE INCRIPTO", Código de identificación del documento (A, B o C), Fecha de emisión, Numeración preimpresa, consecutiva y progresiva.

Datos del cliente: Razón social, domicilio comercial, Localidad, Código Postal, Teléfono / Fax, Clave única de identificación tributaria (C.U.I.T), número de inscripción en el Impuesto a los Ingresos Brutos o condición frente al mismo, condición con respecto al Impuesto al Valor Agregado. Debe contener la leyenda "IVA RESPONSABLE INCRIPTO".

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE VENTAS A CLIENTES EN EL MOSTRADOR.	PÁGINA: 15/15
--	----------------------

6- GLOSARIO.

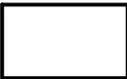
Formas: Cualquier documento impreso destinado a que en él se anoten datos, o para su uso representativo en situaciones idénticas de tratamiento de datos.

Factura: Es la relación escrita que el vendedor entrega al comprador detallando las mercancías que le ha vendido, indicando cantidades, naturaleza, precio y demás condiciones de la venta.

7. ANEXOS.

Los símbolos a utilizar son los que figuran en la Norma IRAM 34.501 del Instituto Argentino de Racionalización de Materiales y que se completan a continuación.

	OPERACIÓN: Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información o decisión. Con este símbolo se representa: la emisión de un documento o incorporación de información sobre el mismo; autorizaciones; firmas; consultas. Se aplica siempre que no exista otro símbolo que representa la acción con mayor propiedad.
	CONTROL: Representa toda acción de verificación; cotejo entre comprobantes o registro y comprobación sobre los datos contenidos en los soportes de información.
	DEMORA: Representa toda detención transitoria del proceso en espera de un acontecimiento determinado.
	ARCHIVO TRANSITORIO: Representa el almacenamiento sistemático en forma temporaria de elementos portadores de información.
	ARCHIVO DEFINITIVO: Representa el almacenamiento sistemático en forma permanente de elementos portadores de información.
	DESTRUCCIÓN: Representa la eliminación de la información, se destruya o no el elemento portador de la misma.

	ALTERNATIVA: Se utiliza para indicar que en el procedimiento puede originarse distintos cursos de acción y opciones.
	FORMULARIOS U OTRO SOPORTE DE INFORMACIÓN: Representan el elemento portador de información, ya sea esta escrita o de otro tipo (impresa o no).
	PROCESO NO REPRESENTADO: Representa el conjunto de acciones que se desconocen o que, definidas, no interesa o no es necesario representar.
	TRASLADO: Representa el desplazamiento físico del elemento portador de información. La flecha indica el sentido de circulación. Es el símbolo que une a los otros símbolos del procedimiento.
	TOMA DE INFORMACIÓN: Representa el desplazamiento de información sin desplazamiento físico de los elementos que intervienen en el proceso. La flecha indica el sentido de la circulación.
	CONECTOR: Representa el nexo entre procedimientos o procesos. Se aplica principalmente para : <ol style="list-style-type: none">3. Conectar cursogramas entre sí.4. Conectar procedimientos que se encuentran graficados en varias páginas. Conectar partes distintas de un mismo cursograma, reemplazando de esta manera, líneas que entorpecerían la comprensión del mismo.” ¹¹ .

¹¹. VOLPENTESTA JORGE ROBERTO, Organizaciones procedimientos y estructuras, editorial Osmar D. Buyatti, 2000, CAP. 5.

	PEFIN HIPÓLITO IRIGOYEN 450 – VILLA DEL ROSARIO- CBA. TEL / FAX: (03573) 422803 E-MAIL: jpapa@covinter.com	
PROCEDIMIENTO:	MANUAL DE COMPRAS A PROVEEDORES.	FECHA DE EMISIÓN:
		PÁGINA: 1/21
INDICE		
<p>1. INTRODUCCIÓN. OBJETIVO DEL MANUAL ALCANCE REVISIONES Y RECOMENDACIONES</p> <p>2. ORGANIGRAMA. INTERPRETACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.</p> <p>3. ESTRUCTURA PROCEDIMENTAL. DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE LOS PROCEDIMIENTOS.</p> <p>4. GRÁFICAS. DIAGRAMA DE FLUJO.</p> <p>5. FORMAS.</p> <p>6. GLOSARIO.</p> <p>7. ANEXOS.</p>		
ELABORADO POR: FABIANA PAPA	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

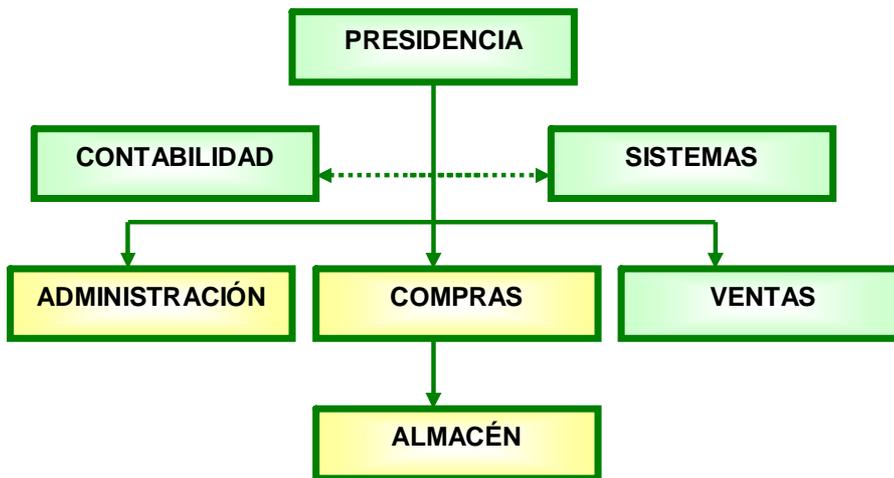
**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS A
PROVEEDORES.**

PÁGINA: 2/21

1- INTRODUCCIÓN.

- El **objetivo del presente manual** es definir el conjunto de operaciones repetitivas efectuadas para posibilitar la adquisición de bienes, así como la documentación correspondiente, para gestionar de manera eficiente este procedimiento.
- En lo que respecta al **alcance del manual**, el mismo abarca todas las actividades y documentación necesarias para gestionar el proceso de compra. Este procedimiento se inicia cuando el encargado de depósito entrega la Solicitud de pedidos al encargado de Compras y finaliza cuando Compras le entrega el Legajo a Administración.
- En el caso de ser necesario algún cambio, corrección, o recomendación en el manual, se le comunica al director del comercio, para que el mismo, (si lo considera relevante) solicite la revisión del procedimiento al encargado de realizar manuales. El mismo es una persona que no pertenece a la estructura de la empresa.

2- ORGANIGRAMA.



Los departamentos que intervienen en este proceso, se encuentran sombreados en el organigrama con color amarillo.

INTERPRETACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.

Cada uno de los departamentos adopta un tipo de “departamentalización por funciones” para llevar a cabo el establecimiento de las actividades principales.

Dentro de este organigrama se presentan :

* Secciones de Líneas: Presidencia, Administración, Compras, Ventas y Almacén.

* Secciones de Staff: Contaduría y Sistemas.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS A
PROVEEDORES.**

PÁGINA: 4/21

3- DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

Este procedimiento se inicia cuando el Encargado de Depósito efectúa la Solicitud de Pedidos al sector encargado de realizar las compras.

La Encargado de Depósito, además de tener la tarea asignada de crear la Solicitud de Pedidos en el comercio debe realizar una revisión constante del stock. Para llevar a cabo sus funciones, el mismo es informado por parte del encargado de cada rubro de las necesidades de mercaderías y de la urgencia con la que las mismas se requieren.

Una vez que el encargado de depósito detecta la necesidad de reaprovisionamiento, emite la Solicitud de Pedidos. En ella indicará cual es el producto que hay que reponer, el rubro al cual pertenece el mismo, la cantidad solicitada y la urgencia.

Esta Solicitud se emite por duplicado. El original se envía a Compras para que gestione el reaprovisionamiento, mientras que el duplicado es mantenido en Almacenes en un archivo cronológico, hasta que se produzca la llegada del material solicitado. De esta forma se tendrá información acerca de los artículos que se encuentran en trámite de reposición y la fecha desde cuando se ha realizado el pedido. Al archivar cronológicamente el duplicado se podrá advertir cuando se produce un atraso en la reposición y en consecuencia insistir ante Compras para que se agilice la entrega de los productos.

La persona asignada para realizar las compras, cuando recibe la Solicitud firmará la copia y se la entregará al encargado de depósito como constancia de haber recibido la original.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS A
PROVEEDORES.**

PÁGINA: 5/21

Esto previo control de que la persona solicitante sea la autorizada para hacerlo.

Si el sujeto que realiza las compras al revisar la solicitud de pedido considera que la misma no es conveniente llevarla a cabo, debe comunicarle al encargado de depósito, que el pedido no se realizará y las causas de la decisión tomada. En este caso la solicitud duplicada que posee el encargado de depósito, será sellada por el Encargado de Compras con la palabra “rechazado”, y su firma.

Si la misma es aceptada, Compras procede a consultar la lista de posibles Proveedores. A tal efecto el comercio cuanta con registros de los mismos.

Cuando los productos solicitados pueden ser suministrados por varios proveedores se les solicita cotización y condiciones en lo posible a tres de los mismos (los que se consideran más adecuados), o se comparan por medio de listas de precios y condiciones que estos han enviado previamente.

En el caso que el producto solo se puede adquirir de un único proveedor, solo se evalúa en cada compra sus precios, sus condiciones y especialmente si el mismo es conveniente para la empresa.

El Pedido de Cotización indicará claramente la mercadería requerida y se archivará con la Solicitud de Pedidos hasta que las mismas sean completadas por los proveedores solicitados. Con las ellas, Compras preparará un cuadro comparativo de ofertas donde discriminará producto por producto y proveedor por proveedor el precio cotizado (y las eventuales variantes que pueden producirse, por ejemplo, plazo de entrega, calidad, financiación propuesta, garantías, servicios adicionales, etc), de modo de elegir la oferta más favorable.

Una vez que se reciban las cotizaciones, deben decidir a que proveedor se le adjudicará la compra. Tienen que tener en cuenta que en muchos casos no es posible solo observar los precios cotizados para adjudicar la compra.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS A
PROVEEDORES.**

PÁGINA: 6/21

Además el sector de compras, debe consultar con el presupuesto establecido mensualmente por rubros para no superar dicho importe.

Otro punto a tener en cuenta es que cuando la compra efectuada sea por un importe mayor a \$ 8000 debe requerir autorización del Tesorero, para llevarse a cabo.

El encargado de compras debe anotar sobre la cotización recibida el motivo por el cual se opto por escoger ese proveedor, y la inscripción será firmada por el mismo.

Una vez tomada la decisión de realizar la compra, el encargado emitirá por duplicado Ordenes de Compras firmadas por él. La original se la entregará al viajante o lo enviará al proveedor vía fax y el duplicado quedará archivado provisoriamente. La misma será utilizada por Compras para controlar las mercaderías solicitadas, recibidas y facturadas.

Posteriormente, se realizará una Legajo del Proveedor el cual posee los siguientes documentos: Solicitud de Pedidos (original), Pedido de Cotización (original), Cuadro Comparativo de Ofertas y Orden de Compra (duplicado).

Cuando el proveedor efectúa la entrega de las mercaderías, el encargado de Depósito tendrá que llevar a cabo un minucioso control de la recepción de las mismas .

La mercadería vendrá acompañada por el Remito emitido por el proveedor, el cual tendrá por lo menos dos copias. El original será firmado por quién recibe la mercadería y se le entregará al transportista como constancia de que el mismo la entregó. El duplicado queda en la empresa.

De existir roturas y faltantes comparados con el remito, el encargado de Depósito

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS A
PROVEEDORES.**

PÁGINA: 7/21

emitirá en el “Informe de Recepción” las observaciones con su correspondiente firma y la del transportista. Este documento se emitirá por duplicado, el original será para el sector de Compras y el duplicado lo archivará el encargado de depósito.

A continuación el encargado de Depósito, le entrega a Compras, el remito duplicado con las observaciones (si las hubiere), el sobre que posee la Factura, y el Original del Informe de Recepción.

Compras localiza el Legajo del proveedor, controla los documentos con la Orden de Compra y la Factura y en caso de ser necesario adicionará observaciones al informe de recepción.

Luego el mismo carga en el software que posee el comercio las Facturas emitidas por los proveedores.

Posteriormente, le entrega todo el Legajo a Administración.

En resumen, el procedimiento consiste en:

DOCUMENTOS EMPLEADOS:

- Solicitud de pedidos.
- Pedido de Cotización – Cuadro comparativo de ofertas.
- Orden de Compra.
- Informe de Recepción.
- Cotización.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS A
PROVEEDORES.**

PÁGINA: 8/21

**SEGUIMIENTO Y ARCHIVOS DE LOS FORMULARIOS DE LOS EJEMPLARES
UTILIZADOS.**

EJEMPLAR	EMITE	RECIBE			
SP1	Encargado de Depósito	Compras	Administración		
SP2	Encargado de Depósito	Encargado de Depósito			
PC1	Compras	Compras	Administración		
PC2,3,4	Compras	Proveedores	Compras	Administración	
OC1	Compras	Viajante / Proveedor			
OC2	Compras	Compras	Administración		
IR1	Encargado de Depósito	Compras	Administración		
IR2	Encargado de Depósito	Encargado de Depósito			
R1	Proveedor	Encargado de Depósito	Transporte		
R2	Proveedor	Encargado de Depósito	Compras	Administración	
F	Proveedor	Encargado de Depósito	Compras	Administración	

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS A PROVEEDORES.	PÁGINA: 9/21
--	---------------------

REFERENCIAS¹:

Solicitud de pedidos: SP1 (Original), SP2 (Duplicado).

Pedido de Cotización: PC.

Orden de Compra: OC1 (Original) OC2 (Duplicado).

Informe de Recepción: IR.

Remito emitido por el proveedor: R1 (Original) R2 (Duplicado).

Factura emitida por el proveedor: F.

Cotización: COT

Cuadro comparativo de ofertas: CCO.

LE: legajo

PERSONAL / FUNCIONES.

Comprador:

Es responsable de:

- Tomar decisiones en lo que respecta a: ¿Que comprar?, ¿En que cantidad comprar?, ¿A quién comprar ? y ¿Cuándo comprar?.
- Buscar optimizar las compras. El mismo debe tener en cuenta que el exceso de stock puede representar mantener capital inmovilizado en Almacenes por un considerable tiempo. A la vez una compra pequeña puede dar como resultado que la misma deba repetirse muy pronto, lo que implica incurrir en los costos que causa toda la colocación de una Orden de Compra. Por otro lado, al adquirir partidas pequeñas se pueden estar

¹: SE ADJUNTA DOCUMENTACIÓN EN EL ANEXO DEL MANUAL.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS A
PROVEEDORES.**

PÁGINA: 10/21

perdiendo bonificaciones que ofrecen los proveedores por Compras en cantidad. Por lo tanto, el encargado de Compras debe analizar estos aspectos y otros relevantes para tomar decisiones mas eficientes.

- Controlar que la documentación este correcta y archivarla.
- Confeccionar los Legajos de los proveedores y cargar las facturas al sistema que posee el comercio.
- Recibir y firmar la solicitud de pedidos realizadas por el encargado de depósito.
- Confeccionar un cuadro comparativo de ofertas.
- Emitir Ordenes de Compras.
- Solicitar cotizaciones.
- Pedir autorización al Tesorero cuando las compras superen el importe de \$ 8000.
- Entregarle el Legajo a Administración.

Encargado de Depósito.:

Es responsable de:

- Realizar un minucioso control del ingreso y salida de mercaderías del depósito.
- Recibir las solicitudes de faltantes de los encargados de los distintos rubros, y controlar si las mismas se encuentran en depósito o si ya han sido pedidas.
- Emitir la solicitud de pedidos al sector de compras y posteriormente

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS A
PROVEEDORES.**

PÁGINA: 11/21

archivar el duplicado firmado por quien la recibe.

- Controlar y emitir un Informe de Recepción cuando el proveedor envía la mercadería.
- Archivar el duplicado del informe de recepción.
- Firmar el duplicado del remito del proveedor, y enviar la documentación al
- sector de compras.
- Evitar que la reposición de un mismo artículo sea solicitada más de una vez.

Encargado de rubro:

Tres personas serán seleccionadas, una por rubros (pinturería, electricidad, ferretería).

Son responsable de:

- Controlar que en las estanterías no existan faltantes de mercaderías del rubro al cual han sido designados.
- Informar al encargado de depósito cuando se necesitan mercaderías pertenecientes a sus rubros.
- Informar permanentemente las preferencias, consultas y quejas de los clientes, debido a que los mismos están en contacto directo con ellos.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS A
PROVEEDORES.**

PÁGINA: 12/21

DATOS DEL PROCEDIMIENTO.

EVENTO / ROL	
<u>INICIA</u>	El encargado de depósito emite la solicitud al sector encargado de efectuar las compras.
FINALIZA	Entrega a Administración el Legajo.
RESPONSABLE DEL PROCESO	Encargado de Compras.

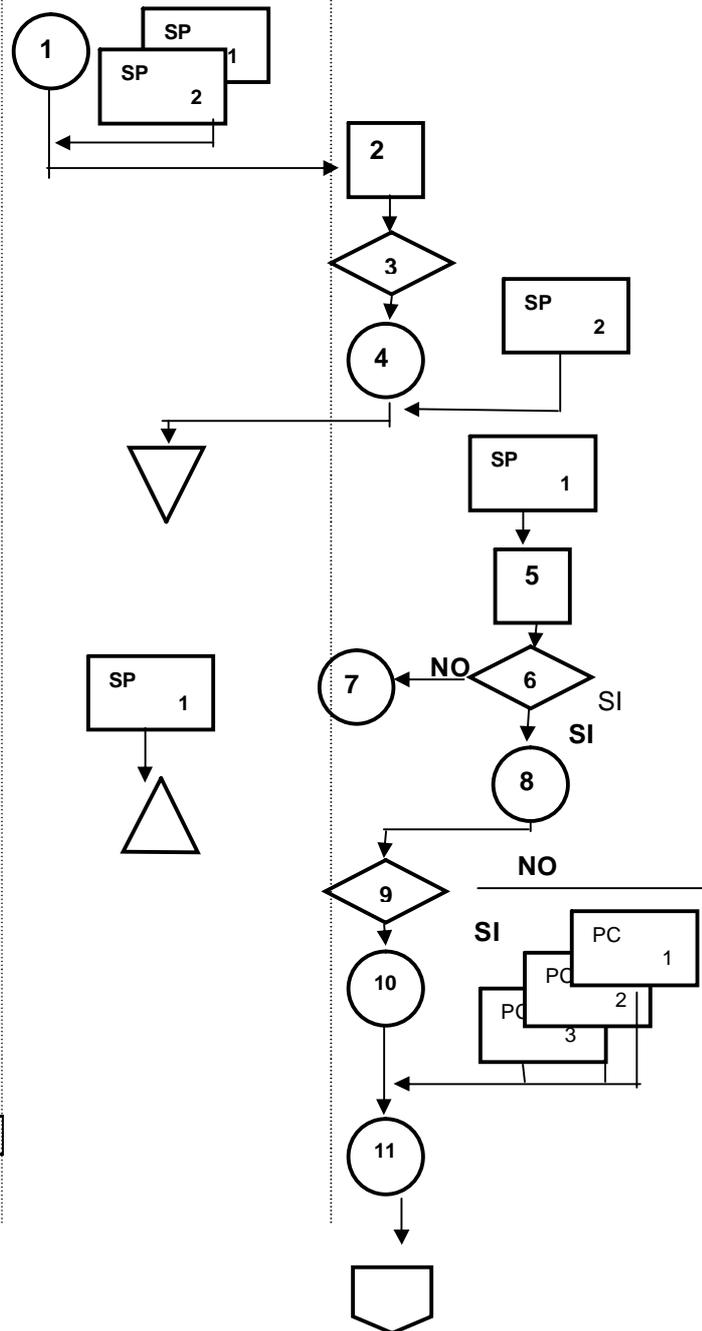
4- CURSOGRAMA.

↓
VARIOS

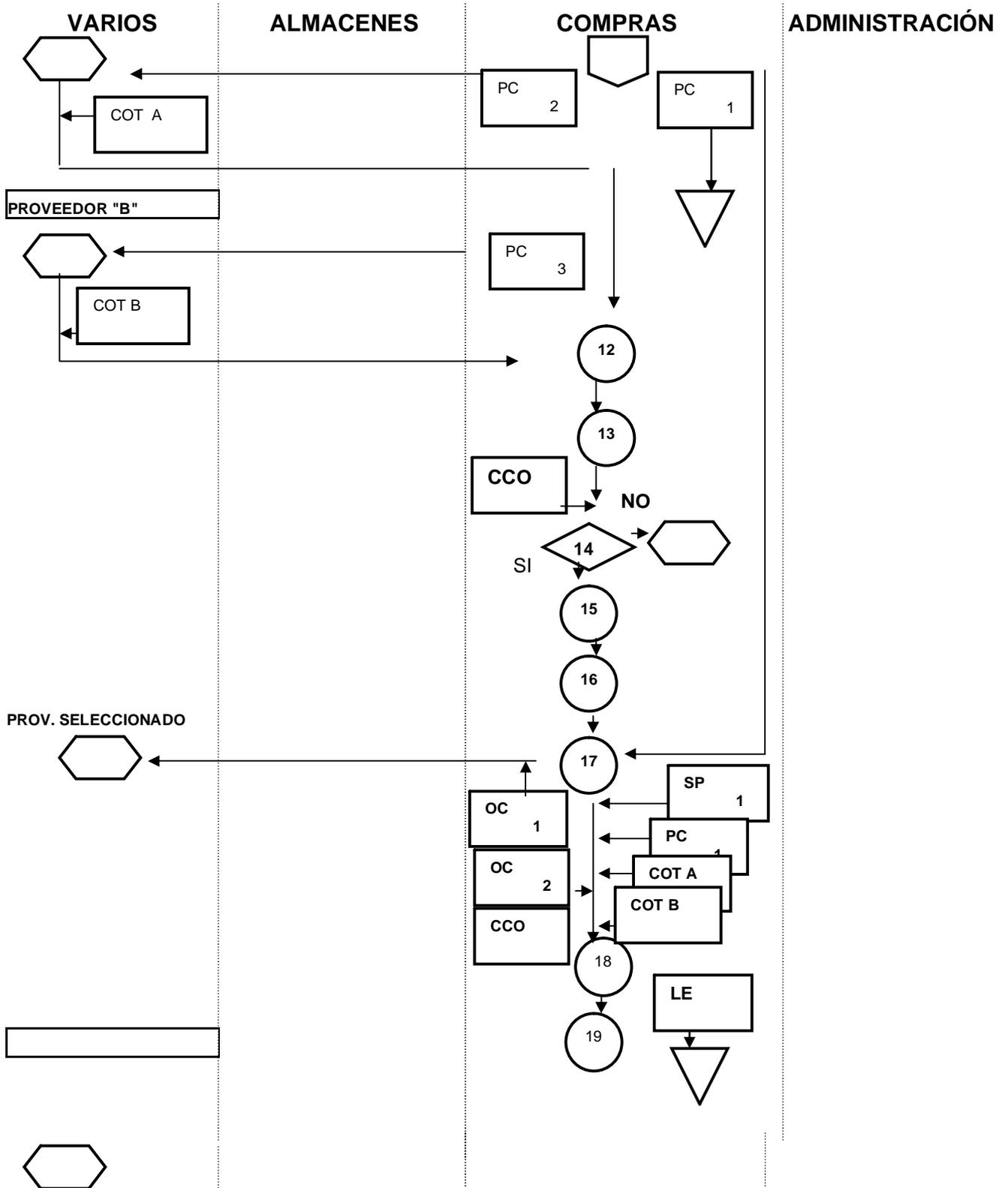
ALMACENES

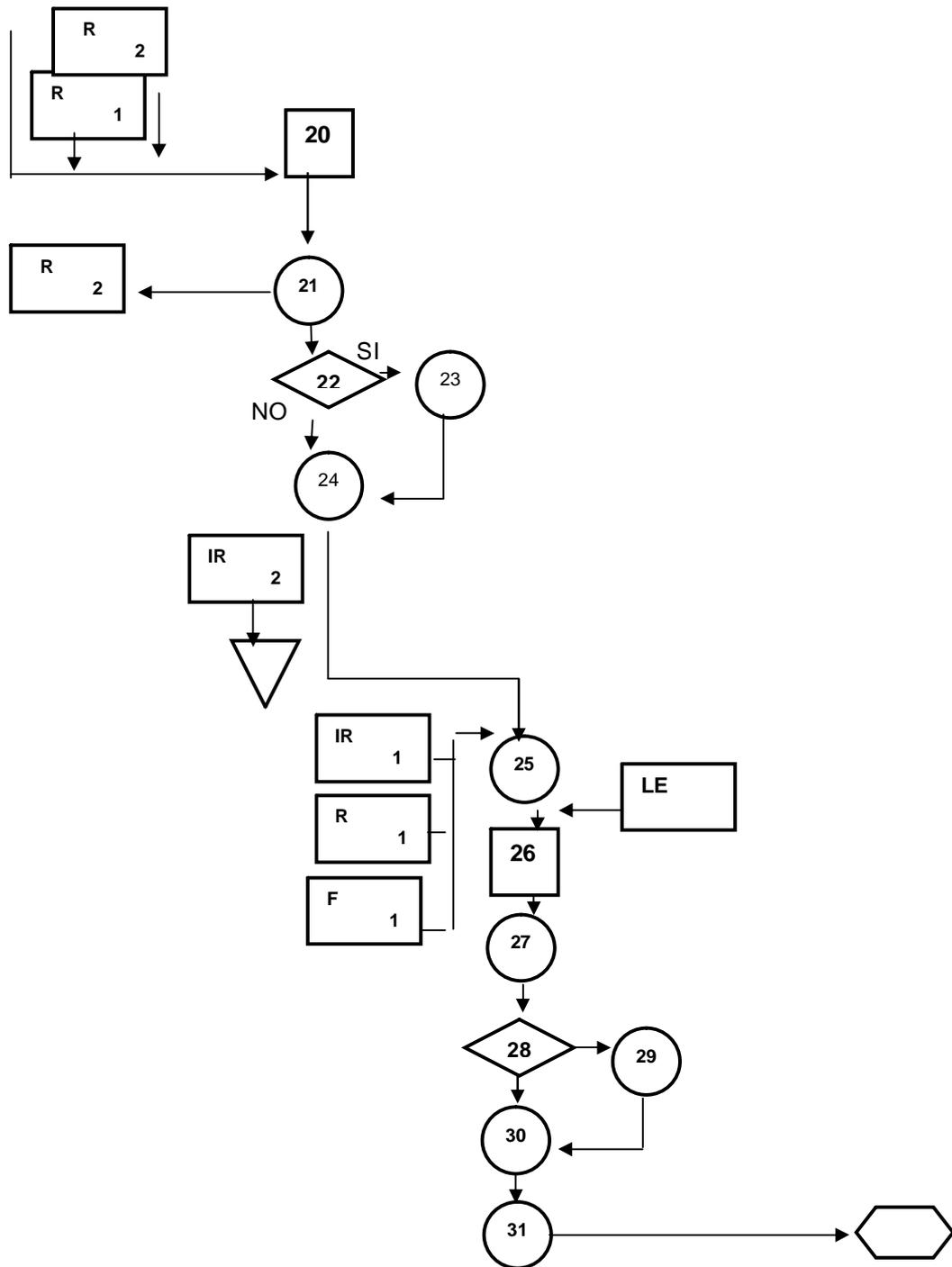
COMPRAS

ADMINISTRACIÓN



PROVEEDOR "A"





**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS A
PROVEEDORES.**

PÁGINA: 16/21

REFERENCIAS DEL CURSOGRAMA.

1. El encargado de depósito emite a Compras la solicitud de pedido. Este documento se emite por duplicado, el original para Compras y el duplicado queda en almacenes.
2. Compras verifica si la persona solicitante, cuenta con la autorización para hacerlo.
3. ¿Tiene la autorización para hacerlo?
4. Compras firma la solicitud de pedidos y la copia y se la entrega a la persona que efectuó la solicitud de pedido.
5. Revisa si es conveniente llevar a cabo el pedido.
6. ¿Es conveniente llevar a cabo el pedido?
7. Respuesta: NO. Compras sella la solicitud de pedido con una inscripción de "RECHAZADO", y se la entrega a encargado de depósito para que la almacene.
8. Respuesta: SI. Consulta la lista de posibles proveedores.
9. ¿El producto pueda ser proveído por más de un proveedor?.
10. Selecciona proveedores que puedan ofrecer las mercaderías que necesitan.
11. Les solicita cotización.
12. Recibe la cotización.
13. Confecciona un cuadro comparativo de ofertas.
14. Consulta si puede realizar la compra con el presupuesto que tiene Compras y si la misma no supera lo \$ 8000.
15. Evalúa la mejor alternativa.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS A
PROVEEDORES.**

PÁGINA: 17/21

16. Selecciona el proveedor que le brinda la mejor oferta.
17. Emite una orden de compra por duplicado. El original es para el proveedor y el duplicado para la empresa.
18. Confecciona un legajo con la documentación que contiene. Legajo : solicitud de pedido original, orden de compra duplicado, Pedido de cotización original , cotizaciones y cuadro comparativo de oferta.
19. Archiva provisoriamente el legajo del proveedor.
20. Cuando la mercadería enviada por el proveedor llega al depósito, el encargado del mismo debe controlar que la cantidad de mercadería recibida coincida con el remito y que las mismas estén en buenas condiciones.
21. El encargado de depósito firma el remito duplicado y se lo entrega al transportista.
22. ¿Existe alguna diferencia o mercadería en mal estado?
23. SI: Confecciona un informe de recepción por duplicado, lo firma y se lo hace firmar al transportista. El original se lo envía a Compras y el duplicado queda en almacén.
24. El encargado de depósito ordena y entrega toda la documentación a compras (informe de recepción original, remito original y factura original)
25. Compras recibe la documentación.
26. Controla si coincide la factura con los datos del legajo del proveedor y lo solicitado con la Orden de Compra (duplicado).
27. Agrega el remito original, la factura original y el informe de recepción original (si hubiera) al legajo.
28. ¿Está todo completo y correcto?

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS A
PROVEEDORES.**

PÁGINA: 18/21

29. NO: Completa el informe de recepción con observaciones y lo firma.

30. SI: Carga las facturas al software.

31. Le entrega todo el legajo a Administración.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS A
PROVEEDORES.**

PÁGINA: 19/21

5- FORMAS.

Solicitud de Pedidos:

Datos: Nombre y logo del local, mercaderías solicitadas, unidad de medida, cantidad requerida, rubro al que pertenece la misma y observaciones. Además un espacio para la firma de quien la emite y del encargado de compras.

Las mismas deben poseer numeración correlativa y progresiva.

Pedido de Cotización:

Datos del Local: Nombre, logo, Dirección, Teléfono/ Fax, Dirección de correo electrónico, localidad y Provincia.

Datos generales: Descripción de la mercadería , cantidad requerida para la cual se solicita cotización y fecha de emisión del pedido de cotización. Posee un espacio para realizar observaciones. Firma del encargado de compras.

Las mismas deben poseer numeración correlativa y progresiva.

Orden de Compra:

Datos del Local: Nombre, logo, Dirección, Teléfono/ Fax, Dirección de correo electrónico, localidad, Provincia.

Datos del proveedor: Razón Social / Apellido y Nombre, Dirección, Localidad y Teléfono / Fax.

Datos Varios: Fecha de emisión, Nombre y domicilio del proveedor, Número de Solicitud de Compra, Descripción de los artículos a adquirir, Cantidad y unidad de medida, Precio unitario y Total.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COMPRAS A PROVEEDORES.	PÁGINA: 20/21
--	----------------------

Condiciones de Pago, de entrega y cualquier otra cosa pactada. Firma del responsable.

Las mismas deben poseer numeración correlativa y progresiva.

Informe de Recepción: Fecha de recepción, observaciones, firma de el encargado de depósito que recibió la mercadería y la del transportista. Numeración correlativa u progresiva.

Cuadro comparativo de ofertas: fecha, mercadería cotizada, proveedores, observaciones, motivo de elección y firma de quién lo confeccionó.

6- GLOSARIO.

Formas: Cualquier documento impreso destinado a que en él se anoten datos, o para su uso representativo en situaciones idénticas de tratamiento de datos.

Solicitud de Pedido: Es un documento que emite el encargado de depósito a Compras con el fin de informarle que mercaderías requiere el comercio.

Pedido de Cotización: Es un documento que emite Compras a sus proveedores solicitándoles que los mismos le coticen los productos especificados.

Orden de Compra: Es un comprobante que envía el comprador al vendedor especificando los bienes que desea comprar, su precio y las condiciones de pago. La misma obliga al comprador a adquirir la mercadería solamente cuando la recibe en las condiciones solicitadas por lo contrario, no obliga al vendedor, salvo que haya realizado una oferta, ya sea por medios gráficos, radiales o televisivos, etc; y el comprador le formula el pedido en las mismas condiciones de su oferta.

Informe de recepción. Es un documento emitido por el encargado de recepción, el cual tiene por fin informar las condiciones en que han sido recibidas las mercaderías y si las mismas se encuentran la cantidad correcta.

7.ANEXOS.

Los símbolos a utilizar son los que figuran en la Norma IRAM 34.501 del Instituto Argentino de Racionalización de Materiales y que se completan a continuación.

	OPERACIÓN: Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información o decisión. Con este símbolo se representa: la emisión de un documento o incorporación de información sobre el mismo; autorizaciones; firmas; consultas. Se aplica siempre que no exista otro símbolo que representa la acción con mayor propiedad.
	CONTROL: Representa toda acción de verificación; cotejo entre comprobantes o registro y comprobación sobre los datos contenidos en los soportes de información.
	DEMORA: Representa toda detención transitoria del proceso en espera de un acontecimiento determinado.
	ARCHIVO TRANSITORIO: Representa el almacenamiento sistemático en forma temporaria de elementos portadores de información.
	ARCHIVO DEFINITIVO: Representa el almacenamiento sistemático en forma permanente de elementos portadores de información.
	DESTRUCCIÓN: Representa la eliminación de la información, se destruya o no el elemento portador de la misma.

	ALTERNATIVA: Se utiliza para indicar que en el procedimiento puede originarse distintos cursos de acción y opciones.
	FORMULARIOS U OTRO SOPORTE DE INFORMACIÓN: Representan el elemento portador de información, ya sea esta escrita o de otro tipo (impresa o no).
	PROCESO NO REPRESENTADO: Representa el conjunto de acciones que se desconocen o que, definidas, no interesa o no es necesario representar.
	TRASLADO: Representa el desplazamiento físico del elemento portador de información. La flecha indica el sentido de circulación. Es el símbolo que une a los otros símbolos del procedimiento.
	TOMA DE INFORMACIÓN: Representa el desplazamiento de información sin desplazamiento físico de los elementos que intervienen en el proceso. La flecha indica el sentido de la circulación.
	CONECTOR: Representa el nexo entre procedimientos o procesos. Se aplica principalmente para : <ul style="list-style-type: none"> 5. Conectar cursogramas entre sí. 6. Conectar procedimientos que se encuentran graficados en varias páginas. Conectar partes distintas de un mismo cursograma, reemplazando de esta manera, líneas que entorpecerían la comprensión del mismo.” ¹¹ .

¹¹. VOLPENTESTA JORGE ROBERTO, Organizaciones procedimientos y estructuras, editorial Osmar D. Buyatti, 2000, CAP. 5.

DOCUMENTOS UTILIZADOS EN EL MANUAL.

SOLICITUD DE PEDIDOS



Nº 0001

FECHA: / /

MERCADERÍA SOLICITADA	UNID. DE MEDIDA	CANT. REQUERIDA	RUBRO	OBSERVACIONES

.....
FIRMA QUIEN EMITE

.....
FIRMA ENCARGADO DE COMPRAS

INFORME DE RECEPCIÓN



Nº 0001 FECHA: / /

.....
FIRMA DEL TRANSPORTISTA

.....
FIRMA ENCARGADO DE DEPÓSITO

	PEFIN HIPÓLITO IRIGOYEN 450 – VILLA DEL ROSARIO- CBA. TEL / FAX: (03573) 422803 E-MAIL: jpapa@covinter.com	
PROCEDIMIENTO:	MANUAL DE COBRANZAS DE CUENTAS CORRIENTES EN EL LOCAL.	FECHA DE EMISIÓN:
		PÁGINA: 1/17
INDICE		
<p>1. INTRODUCCIÓN. OBJETIVO DEL MANUAL ALCANCE REVISIONES Y RECOMENDACIONES</p> <p>2. ORGANIGRAMA. INTERPRETACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.</p> <p>3. ESTRUCTURA PROCEDIMENTAL. DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE LOS PROCEDIMIENTOS.</p> <p>4. GRÁFICAS. DIAGRAMA DE FLUJO.</p> <p>5. FORMAS.</p> <p>6. GLOSARIO</p> <p>7. ANEXOS.</p>		
ELABORADO POR: FABIANA PAPA	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE
CUENTAS CORRIENTES EN EL LOCAL.

PÁGINA: 2/17

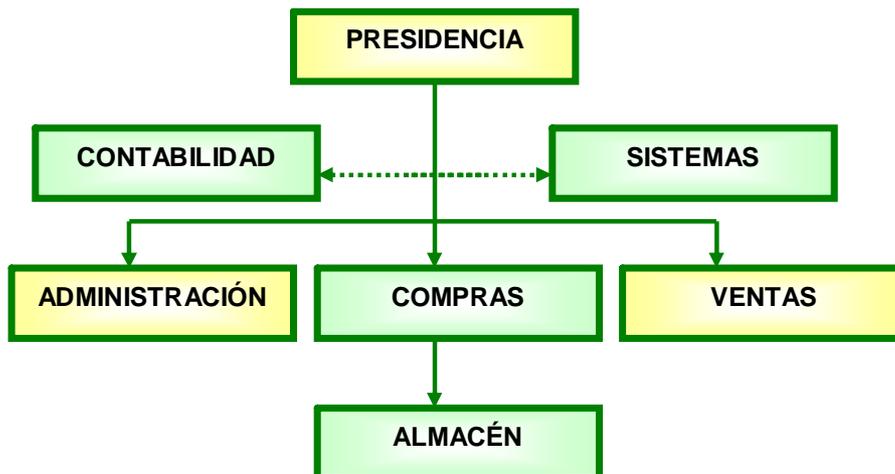
1- INTRODUCCIÓN

- El **objetivo del presente manual** es definir el conjunto de operaciones repetitivas realizadas para lograr gestionar de manera eficiente la cobranza de los créditos que posee la empresa, en el local de ventas.
- En cuanto al **alcance del manual**, este procedimiento se inicia cuando el cliente ingresa al local y solicita abonar su cuenta y finaliza cuando Administración archiva los recibos.
- En el caso de ser necesario algún **cambio, corrección, o recomendación en el manual**, se le comunica al director del comercio, para que el mismo, (si lo considera relevante) solicite la revisión del procedimiento al encargado de realizar manuales. El mismo es una persona que no pertenece a la estructura de la empresa.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE
CUENTAS CORRIENTES EN EL LOCAL.

PÁGINA: 3/17

2- ORGANIGRAMA.



Los departamentos que intervienen en este proceso, se encuentran sombreados en el organigrama con color amarillo.

INTERPRETACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.

Cada uno de los departamentos adopto un tipo de “departamentalización por funciones” para llevar a cabo el establecimiento de las actividades principales.

Dentro de este organigrama se presentan :

* Secciones de Líneas: Presidencia, Administración, Compras, Ventas y Almacén.

* Secciones de Staff: Contaduría y Sistemas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE CUENTAS CORRIENTES EN EL LOCAL.	PÁGINA: 4/17
---	--------------

3- DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

En este tipo de cobranza, que es la que se efectúa en caja, es el cliente quien se traslada hasta la empresa para realizar el pago de su deuda. Allí se percibe el dinero o los cheques que entrega el deudor.

Este procedimiento de cobranzas se inicia cuando el cliente ingresa al local y solicita abonar sus facturas pendientes de pago. En ese momento la cajera le requiere a la encargada de Administración el resumen de cuenta y las facturas del cliente. La cajera controla las facturas (F2) y revisa si a las mismas le corresponde realizar algún descuento, si es así se lo efectúa y le realiza la Nota de Crédito correspondiente. A continuación le cobra y le realiza el recibo. Pero antes de extender el recibo, en el caso de que se abone con cheque, la cajera es quien debe verificar la correcta emisión del mismo y en caso de ser cheque de terceros que se encuentre correctamente endosado. Para facilitar el control los recibos se encontrarán encuadernados en talonarios y preenumerado de imprenta.

Es importante aclarar, que los formularios recibidos de la imprenta están en poder del encargado de Administración. El mismo posee una planilla en la cual registra a quién le entrega el talonario, la numeración correspondiente y la firma de la persona que lo retira.

La cajera debe emitirlos sin dejar recibos en blancos (uso correlativo de los mismos), y por duplicado, en el cual el original es para el cliente y el duplicado para respaldo de caja y posteriormente para Administración.

La cajera completa una planilla con las cobranzas y archiva esta documentación hasta final del día cuando realice el correspondiente arqueo de caja.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE CUENTAS CORRIENTES EN EL LOCAL.	PÁGINA: 5/17
--	---------------------

Posteriormente la misma ingresa en el sistema todos los valores recibidos y las

cobranzas.

Al finalizar el día se realiza el arqueo de caja ante el Tesorero, y se le entrega al mismo toda la documentación y valores.

A continuación Tesorería, una vez impresas las cajas diarias las archiva.

Luego, clasifica los valores recibidos, separando aquellos que son de depósito inmediato de los que son de pago diferido. Estos últimos se mantienen en caja fuerte al igual que el efectivo (antes de depositar).

Periódicamente, además el Tesorero extrae un registro de los cheques en el que los valores se numeran y ordenan cronológicamente por fecha de recepción. Para cada valor o cheque recibido se indican todos los datos que contienen: Banco, número, firmante o endosante, importe, fecha de depósito. Además, tiene una columna adicional para indicar el destino de los cheques. Este circuito de cheque permite reconstruir el circuito recorrido por cada cheque desde el momento en que es entregado por el cliente a un cobrador hasta que se le asigna un destino definitivo. Permite, además, verificar si todos los cheques que se tienen son los que se deben tener y si todos los cheques que se deberían tener se tienen.

El tesorero, le entrega al sector de Administración los recibos de cobranzas y la Planilla de Cobranzas.

Este sector controlarla que se haya disminuido la deuda del cliente por el importe del recibo. Además, debe observar diariamente si las copias de los recibos que rinden tienen numeración correlativa y si el primero de ellos es el posterior al último rendido el día anterior.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE CUENTAS CORRIENTES EN EL LOCAL.	PÁGINA: 6/17
--	---------------------

A continuación, archivará los recibos en una carpeta con el nombre de "RECIBOS

EMITIDOS". Estos serán ordenados por fechas y mensualmente se le adicionará una carátula con los números de recibos involucrados y el mes y año de los mismos.

Lo mismo se realiza con las planillas de cobranzas, se archivarán en una carpeta con este nombre.

DOCUMENTOS EMPLEADOS.

- Facturas.
- Recibos.
- Caja diaria.
- Registro de cheques.
- Planilla de cobranzas.

SEGUIMIENTO Y ARCHIVO DE LOS FORMULARIOS DE LOS EJEMPLARES UTILIZADOS.

REFERENCIAS¹:

Factura: F2 (Duplicado)

Recibo: Re1 (Original) Re2 (Duplicado).

Registro de Cheques: RCH.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE CUENTAS CORRIENTES EN EL LOCAL.	PÁGINA: 7/17
--	---------------------

Caja Diaria: CD.

Planilla de cobranzas: PLC

RC: Resumen de cuenta.

¹: SE ADJUNTA DOCUMENTACIÓN EN EL ANEXO DEL MANUAL.

EJEMPLAR	EMITE	RECIBO			
F2	Administración	Caja	Cientes		
Re1	Cajera	Cliente			
Re2	Cajera	Tesorero	Administración		
RCH	Tesorero	Tesorero			
CD	Caja	Tesorero			
PLC	Caja	Tesorero	Administración.		
RC	Administración	Caja	Cliente		

PERSONAL / FUNCIONES:

Cajera:

Es responsable de:

- Solicitar a la encargada de Administración el resumen de la cuenta y las facturas del cliente.
- Recibir y controlar el dinero y los cheques que entrega el deudor. En caso de que la cuenta se abone con cheques, la misma debe controlar que los mismos se encuentren bien emitidos y endosados si corresponde.
- Emitir el recibo de pago por duplicado y hacer uso correlativo de los mismos.
- Completar la planilla de Cobranzas y al final del día entregársela al

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE CUENTAS CORRIENTES EN EL LOCAL.	PÁGINA: 8/17
--	---------------------

Tesorero.

- Archivar los mismos hasta el final del día hasta que se realice el correspondiente arqueo de caja.
- Ingresar al sistema todos los valores recibidos y las cobranzas.

- Realizar el arqueo de caja ante el Tesorero del comercio, al final del día.

Encargada de Administración.

Es responsable de:

- Entregar a la cajera cuando la misma lo solicite el resumen de cuenta con las facturas correspondientes.
- Controlar que se haya disminuido la deuda del cliente por el importe del recibo una vez que el tesorero le ha entregado la documentación.
- Observar diariamente si las copias de los recibos que rinden tienen numeración correlativa y el primero de ellos es el posterior al último rendido el día anterior.
- Archivar los recibos en una carpeta con el nombre de "RECIBOS EMITIDOS".
- Archivar las Planillas de cobranzas en una carpeta con el nombre de "PLANILLAS DE COBRANZAS".

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE CUENTAS CORRIENTES EN EL LOCAL.	PÁGINA: 9/17
--	---------------------

Tesorero.

Es responsable de:

- Realizar el arqueo de caja junto con la cajera.

- Imprimir la caja diaria y archivarla.
- Clasificar los valores recibidos y separar aquellos que son de depósito inmediato.
- Extraer un registro de cheques.
- Entregarle al sector de cuentas corrientes los recibos de cobranzas y la planilla de cobranza.
- Resguardar los valores.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE CUENTAS CORRIENTES EN EL LOCAL.	PÁGINA: 10/17
--	----------------------

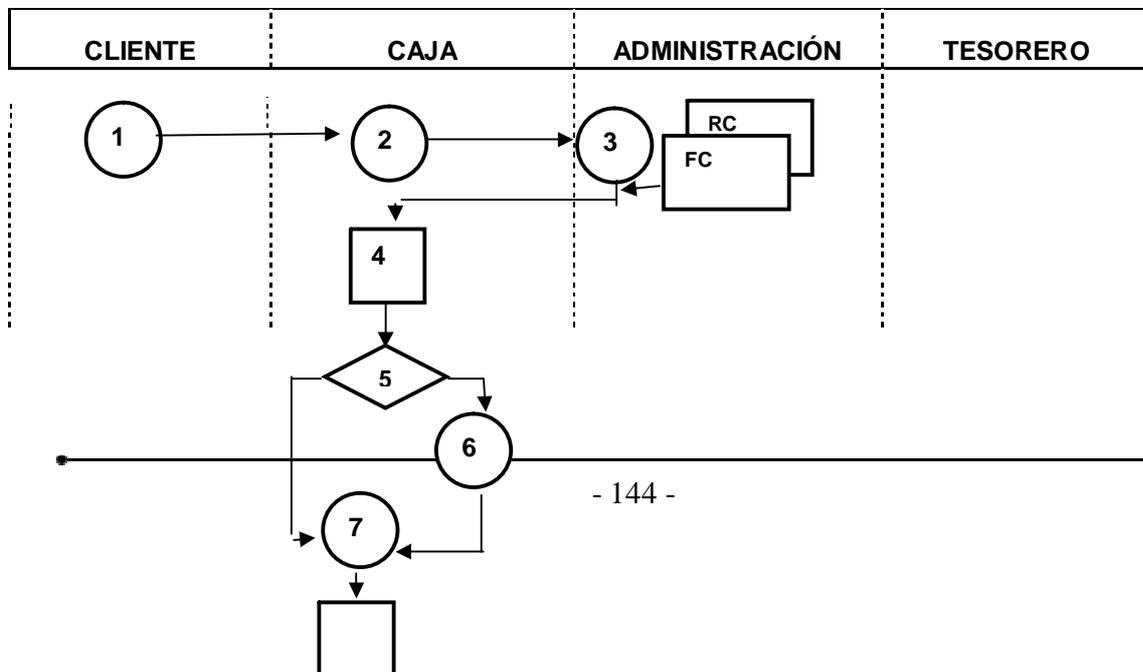
DATOS DEL PROCEDIMIENTO.

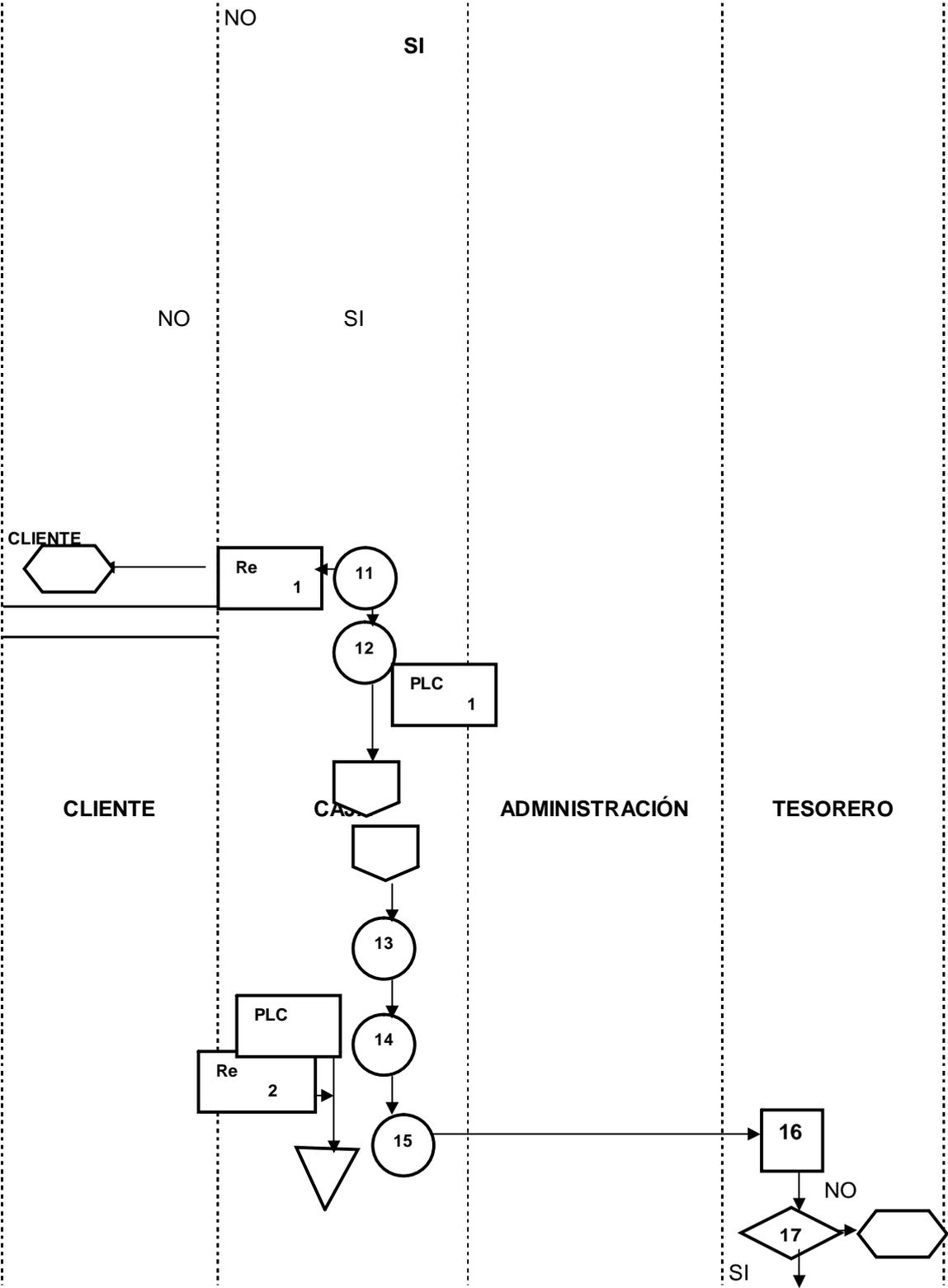
EVENTO / ROL	
INICIA	Cuando el cliente ingresa al local y solicita abonar sus facturas pendientes de pago.
FINALIZA	Cuando Administración archiva los recibos.

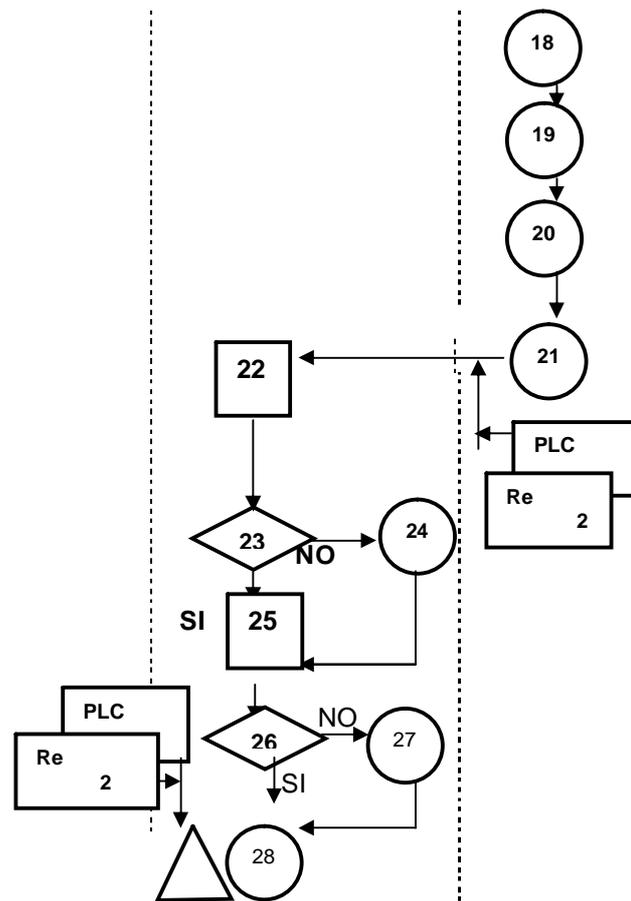
RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	Administración
--------------------------------------	----------------

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE CUENTAS CORRIENTES EN EL LOCAL. PÁGINA: 11/17

4- CURSOGRAMAS.







**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE
CUENTAS CORRIENTES EN EL LOCAL.**

PÁGINA: 13/17

REFERENCIAS DEL CURSOGRAMA.

1. El cliente ingresa al local de ventas y solicita a la cajera el importe y las facturas adeudada.
2. La cajera solicita a administración el resumen de cuentas y las facturas.
3. Administración le entrega a la cajera el resumen de cuentas y las facturas.
4. La cajera controla las facturas y revisa si a la misma le corresponde un descuento.

5. ¿Corresponde un descuento?
6. SI: La cajera se lo realiza y le confecciona la Nota de Crédito correspondiente.
7. Cobra el importe adeudado.
8. Controla si esta correcto.
9. ¿Está correcto el pago realizado por el cliente?
10. SI. Emite recibo por duplicado.
11. Entrega el recibo original al cliente.
12. Completa la planilla de cobranzas.
13. Ingresa al Software los cheques recibidos (si el pago se realiza con este tipo de valor), y las cobranzas.
14. La cajera archiva la documentación en un archivo provisorio.
15. Al finalizar el día entrega toda la documentación y valores al Tesorero.
16. Controla si el arqueo de caja dio correcto.
17. ¿Esta correcto el arqueo de caja?

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE CUENTAS CORRIENTES EN EL LOCAL.
--

PÁGINA: 14/17

18. SI: El Tesorero clasifica los valores.
19. Extrae del software un informe con el registro de cheques.
20. Guarda el dinero y valores.
21. Entrega a Administración los recibos y planillas de cobranzas.
22. Controla que se haya disminuido la deuda del cliente por el importe del recibo.
23. ¿Está correcto?
24. NO: Corrige.
25. Controla la numeración de los recibos.
26. ¿Esta correcto?

27. Corrige.

28. Archiva los recibos y planillas de cobranzas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE CUENTAS CORRIENTES EN EL LOCAL.	PÁGINA: 15/17
--	----------------------

5- FORMAS.

Factura:

Datos del Local: Razón social, domicilio comercial, Localidad, Código Postal, Teléfono / Fax, Clave única de identificación tributaria (C.U.I.T), número de inscripción en el Impuesto a los Ingresos Brutos o condición frente al mismo, condición con respecto al Impuesto al Valor Agregado. Debe contener la leyenda "IVA RESPONSABLE INCRIPTO", Código de identificación del documento (A, B o C), Fecha de emisión, Numeración preimpresa, consecutiva y progresiva.

Datos del cliente: Razón social, domicilio comercial, Localidad, Código Postal, Teléfono / Fax, Clave única de identificación tributaria (C.U.I.T), número de inscripción en el

Impuesto a los Ingresos Brutos o condición frente al mismo, condición con respecto al Impuesto al Valor Agregado. Debe contener la leyenda “IVA RESPONSABLE INCRIPTO”,

Respecto de la mercadería vendida: Cantidad, descripción, precio unitario, importe total, condiciones de venta y bonificación.

Respecto de la imprenta: Nombre y apellido, o razón social, Clave única de identificación tributaria. fecha en la que se realizó la impresión. Primero y último dígitos de la número dela documentación impresa, C.A.I. (Código de Autorización de Impresión), y fecha de vencimiento.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE CUENTAS CORRIENTES EN EL LOCAL.	PÁGINA: 16/17
--	----------------------

Datos del Local: Razón social, domicilio comercial, Localidad, Código Postal, Teléfono / Fax, Clave única de identificación tributaria (C.U.I.T), número de inscripción en el Impuesto a los Ingresos Brutos o condición frente al mismo, condición con respecto al Impuesto al Valor Agregado. Debe contener la leyenda “IVA RESPONSABLE INCRIPTO”, Fecha de emisión, Numeración preimpresa, consecutiva y progresiva.

Datos del cliente: Razón Social / Apellido y Nombre, Dirección, Localidad, C.U.I.T, Ingresos Brutos, I.V.A.

Datos de la liquidación de pago: Facturas o Notas de Débitos que se cancelan con el mismo, fecha de cobranza, número de factura, importe cobrado en números y letras, descuentos, con que medios efectuó el pago (efectivo o cheques). Detalles de los cheques (Banco, número de cheque, Fecha e importe).

Otos: El recibo debe tener impreso “Documento no válido como factura”, espacio para

la firma del cobrador y para la fecha de emisión.

Los mismos deben poseer numeración preimpresa, consecutiva y progresiva.

Registro de Cheques:

Datos de cheques recibidos: Banco, número, firmante, endosante (si lo hubiere), importe, fecha de depósito. Además, tiene una columna adicional para indicar el destino de los cheques.

Caja Diaria:

Datos: Clasificación de ingresos y egresos por tipo de movimientos configurables. En el mismo contienen datos como ventas al contado, cobranzas, gastos, etc.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE CUENTAS CORRIENTES EN EL LOCAL.	PÁGINA: 17/17
--	----------------------

6. GLOSARIO.

Formas: Cualquier documento impreso destinado a que en él se anoten datos, o para su uso representativo en situaciones idénticas de tratamiento de datos.

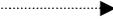
Facturas: Es la relación escrita que el vendedor entrega al comprador detallando las mercancías que le ha vendido, indicando cantidades, naturaleza, precio y demás condiciones de la venta.

Recibos: El recibo es una constancia de pago o de haber recibido dinero. Lo otorga siempre el que recibe y su firma puesta al pie es la prueba de la extinción parcial o total de la deuda.

7. ANEXOS.

Los símbolos a utilizar son los que figuran en la Norma IRAM 34.501 del Instituto Argentino de Racionalización de Materiales y que se completan a continuación.

	OPERACIÓN: Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información o decisión. Con este símbolo se representa: la emisión de un documento o incorporación de información sobre el mismo; autorizaciones; firmas; consultas. Se aplica siempre que no exista otro símbolo que representa la acción con mayor propiedad.
	CONTROL: Representa toda acción de verificación; cotejo entre comprobantes o registro y comprobación sobre los datos contenidos en los soportes de información.
	DEMORA: Representa toda detención transitoria del proceso en espera de un acontecimiento determinado.

	ARCHIVO TRANSITORIO: Representa el almacenamiento sistemático en forma temporaria de elementos portadores de información.
	ARCHIVO DEFINITIVO: Representa el almacenamiento sistemático en forma permanente de elementos portadores de información.
	DESTRUCCIÓN: Representa la eliminación de la información, se destruya o no el elemento portador de la misma.
	ALTERNATIVA: Se utiliza para indicar que en el procedimiento puede originarse distintos cursos de acción y opciones.
	FORMULARIOS U OTRO SOPORTE DE INFORMACIÓN: Representan el elemento portador de información, ya sea esta escrita o de otro tipo (impresa o no).
	PREOCESO NO REPRESENTADO: Representa el conjunto de acciones que se desconocen o que, definidas, no interesa o no es necesario representar.
	TRASLADO: Representa el desplazamiento físico del elemento portador de información. La fecha indica el sentido de circulación. Es el símbolo que une a los otros símbolos del procedimiento.
	TOMA DE INFORMACIÓN: Representa el desplazamiento de información sin desplazamiento físico de los elementos que intervienen en el proceso. La flecha indica el sentido de la circulación.



CONECTOR: Representa el nexo entre procedimientos o procesos. Se aplica principalmente para :

7. Conectar cursogramas entre sí.
8. Conectar procedimientos que se encuentran graficados en varias páginas.

Conectar partes distintas de un mismo cursograma, remplazando de esta manera, líneas que entorpecerían la comprensión del mismo.”¹¹..

DOCUMENTOS UTILIZADOS EN EL MANUAL.

¹¹. VOLPENTESTA JORGE ROBERTO, Organizaciones procedimientos y estructuras, editorial Osmar D. Buyatti, 2000, CAP. 5.

	PEFIN HIPÓLITO IRIGOYEN 450 – VILLA DEL ROSARIO- CBA. TEL / FAX: (03573) 422803 E-MAIL: jpapa@covinter.com	
PROCEDIMIENTO:	MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES.	FECHA DE EMISIÓN:
		PÁGINA: 1/14
INDICE		

1. INTRODUCCIÓN.

OBJETIVO DEL MANUAL

ALCANCE

REVISIONES Y RECOMENDACIONES

2. ORGANIGRAMA.

INTERPRETACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.

3. ESTRUCTURA PROCEDIMENTAL.

DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE LOS PROCEDIMIENTOS.

4. GRÁFICAS.

DIAGRAMA DE FLUJO.

5. FORMAS.

6. GLOSARIO.

7. ANEXOS.

ELABORADO POR: FABIANA PAPA	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES.	PÁGINA: 2/14
---	---------------------

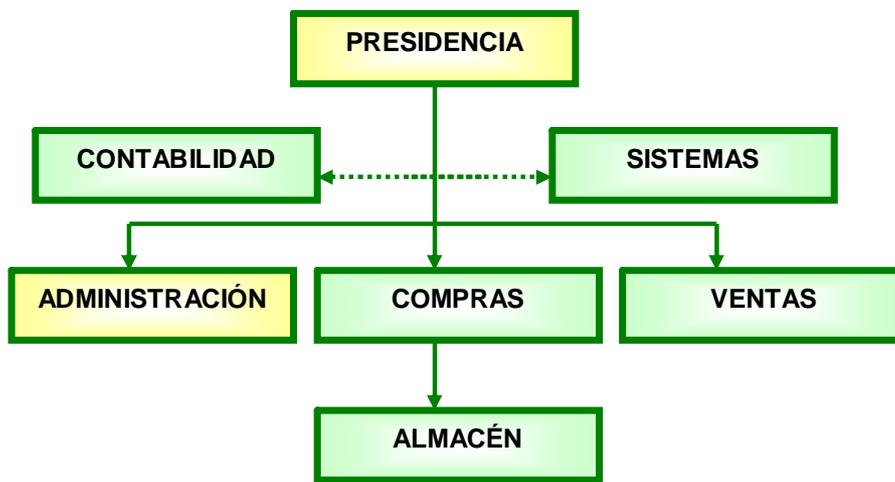
1- INTRODUCCIÓN

- El **objetivo del presente manual** es definir el conjunto de operaciones repetitivas realizadas para lograr gestionar de manera eficiente el pago a

proveedores, en tiempo y forma.

- En cuanto al **alcance del manual**, abarca todas las operaciones que se emprenden desde el momento en que se percibe la necesidad de abonar una obligación, hasta que los valores que cancelan la deuda son entregados al acreedor y se obtiene el comprobante de Pago efectuado. Este procedimiento se inicia cuando se detecta la necesidad de abonar una deuda y finaliza cuando archiva el comprobante de pago.
- En el caso de ser necesario algún **cambio, corrección, o recomendación en el manual**, se le comunica al director del comercio, para que el mismo, (si lo considera relevante) solicite la revisión del procedimiento al encargado de realizar manuales. El mismo es una persona que no pertenece a la estructura de la empresa.

2- ORGANIGRAMA.



Los departamentos que intervienen en este proceso, se encuentran sombreados en el organigrama con color amarillo.

INTERPRETACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.

Cada uno de los departamentos adopto un tipo de “departamentalización por funciones” para llevar a cabo el establecimiento de las actividades principales.

Dentro de este organigrama se presentan :

* Secciones de Líneas: Presidencia, Administración, Compras, Ventas y Almacén.

* Secciones de Staff: Contaduría y Sistemas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES.	PÁGINA: 4/14
---	---------------------

3- DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

La operación básica de Pago incluye el conjunto de operaciones necesarias para cancelar una obligación contraída con terceros.

El pago abarca todas las operaciones que se emprenden desde el momento en que se percibe la necesidad de abonar una obligación, hasta que los valores que cancelan la deuda son entregados al acreedor y se obtiene el comprobante de pago.

El sector de Administración, posee el Legajo de los Proveedores, el cual semanalmente revisa su vencimiento y realiza un cronograma de pagos semanal para las facturas que vencen y para las que conoce que el viajante se hará presente para cobrar. A continuación, presenta el cronograma, con los legajos de los proveedores a Tesorería.

El Pago va a ser preparado por tesorería que es quien maneja los fondos de la empresa. El Tesorero procede a revisar cada uno de los legajos y controla con el presupuesto financiero si dispone de valores para realizar el pago. De no existir presupuesto, se devuelve al sector Administrativo, indicando la posible fecha de pago. En este caso la Administración vuelve a archivar el Legajo hasta la fecha establecida.

Tesorería consultará cuales son las formas con las que se puede realizar el pago al proveedor y de existir alternativas seleccionará la más conveniente. A continuación confeccionará el pago, la orden de pago por duplicado con todos los datos correspondientes y sellará con "PAGADO" todos los documentos.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES.	PÁGINA: 5/14
---	---------------------

Las diversas formas de pago a proveedores que posee el local son:

- **Pago a proveedores por correspondencia:** En este caso se cancela la deuda que se contrajo con el proveedor enviando un cheque por correspondencia certificada al domicilio del proveedor. La oblea entregada por el correo se adjunta a la factura y a la Orden de pago. La constancia de pago se obtiene cuando el proveedor envía el recibo correspondiente.
- **Pago a cobradores del proveedor:** Este caso se presenta cuando el proveedor se maneja mediante cobradores a domicilio. Los pagos al mismos pueden realizarse por medio de efectivo , cheques de terceros y /o cheques propios. En este caso el recibo se realiza y se entrega en el momento de pago.
- **Pago en las oficinas del proveedor:** En este caso el cheque o dinero se entrega directamente a las oficinas del proveedor y el recibo se obtiene en el momento que se hace efectivo el pago.
- **Pago en bancos:** El pago debe ser efectuado en la institución bancaria. Esta se encargará de acreditar esos importes al acreedor (reciben el pago). El mismo puede efectuarse por medio de una transferencia bancaria (la cual tiene un costo), o por medio de cobimpros (no tiene un costo). Normalmente se utiliza la última forma de pago mencionada. En caso de pago en bancos, la entidad otorga un comprobante de pago sellado por el mismo, lo cual se adjunta a la Orden de Pago y a la Factura. La constancia de pago se obtiene cuando el proveedor envía el recibo correspondiente.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES.	PÁGINA: 6/14
---	---------------------

Una vez que tesorería, realiza el pago según corresponda, archiva el duplicado de la orden de pago en una carpeta, las mismas son ordenadas por numeración correlativa y por lo tanto por fecha. Luego adjunta la Orden de Pago original al legajo, como también el recibo o el comprobante de pago. Este legajo a continuación se lo entrega a Administración para que la misma, revise la documentación y si la cuenta está cancelada en el sistema. Luego extrae del legajo las facturas, las ordenes y comprobantes pago y se archivan en un blibliorato con las facturas pagas. Estos documentos están separados primero por rubros (cada uno posee carpetas diferentes) y después alfabéticamente por proveedor.

El resto de la documentación del legajo, se archiva cronológicamente en una carpeta rotulada "Legajos".

En algunos casos, cuando el proveedor otorga descuentos, que se han tenido en cuenta al momento de realizar el pago, tiempo después el mismo envía las notas de crédito por correo o por viajante. Administración debe imputar las mismas en el sistema, y posteriormente adjuntarlas a las facturas correspondientes.

El proceso finaliza cuando el proveedor envía el recibo original y Administración lo adjunta a las facturas correspondientes.

DOCUMENTOS EMPLEADOS.

- Facturas.
- Notas de créditos
- Recibos de los proveedores
- Ordenes de pago.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES.	PÁGINA: 7/14
---	---------------------

**SEGUIMIENTO Y ARCHIVO DE LOS FORMULARIOS DE LOS EJEMPLARES
UTILIZADOS.**

REFERENCIAS:

Legajo del proveedor: Le.

Nota de Crédito: NC.

Recibo entregado por el proveedor: R1

Orden de Pago: OP1 (Original) OP2 (Duplicado).

EJEMPLAR	EMITE	RECIBE			
Le	Administración	Tesorero	Administración		
NC	Proveedor	Tesorero	Administración		
OP1	Tesorería	Administración			
OP2	Tesorería	Tesorería			

PERSONAL/ FUNCIONES.

Tesorero:

Es responsable de:

- Recibir semanalmente de Administración un cronograma de pagos con las facturas que vencen esa semana y de las que conoce que el viajante se presentará a cobrar.
- Revisar cada uno de los legajos de los proveedores y controlar con el presupuesto financiero que se dispone.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES.	PÁGINA: 8/14
---	---------------------

- Rechazar y devolver el legajo a Administración con la posible fecha de pago en caso de que tome la decisión de no abonar esa semana.
- Consultar cuales son las formas con las que se puede realizar el pago al proveedor y de existir alternativas seleccionará la más conveniente.
- Revisar la forma en que se realizará el pago y efectuarlo.
- Confeccionar la Orden de Pago con los datos correspondientes.
- Archivar el duplicado de la orden de pago en una carpeta. Luego adjunta el original de la misma al legajo, como también el recibo y comprobante de pago.
- Entregar al encargado a la administración la documentación correspondiente.

Administración.

Es responsable de:

- Revisar los legajos de pagos y realizar semanalmente un cronograma de pago.
- Presentar el cronograma con los legajos correspondientes a Tesorería.
- Recibir el Legajo del proveedor con la documentación correspondiente y controlarlo una vez que Tesorería realiza el pago.
- Extraer del legajo las facturas, las ordenes y comprobantes pago y archivarlas en un blibliorato con las facturas pagas.
- Controlar que la cuenta del proveedor disminuyó en el mismo importe que la Orden de Pago.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES.	PÁGINA: 9/14
---	---------------------

- Archivar el resto de la documentación del legajo cronológicamente en una carpeta rotulada "Legajos".
- Adjuntar al las facturas pagas las Notas de Crédito, Notas de Débitos y Recibos que el proveedor envía posteriormente.

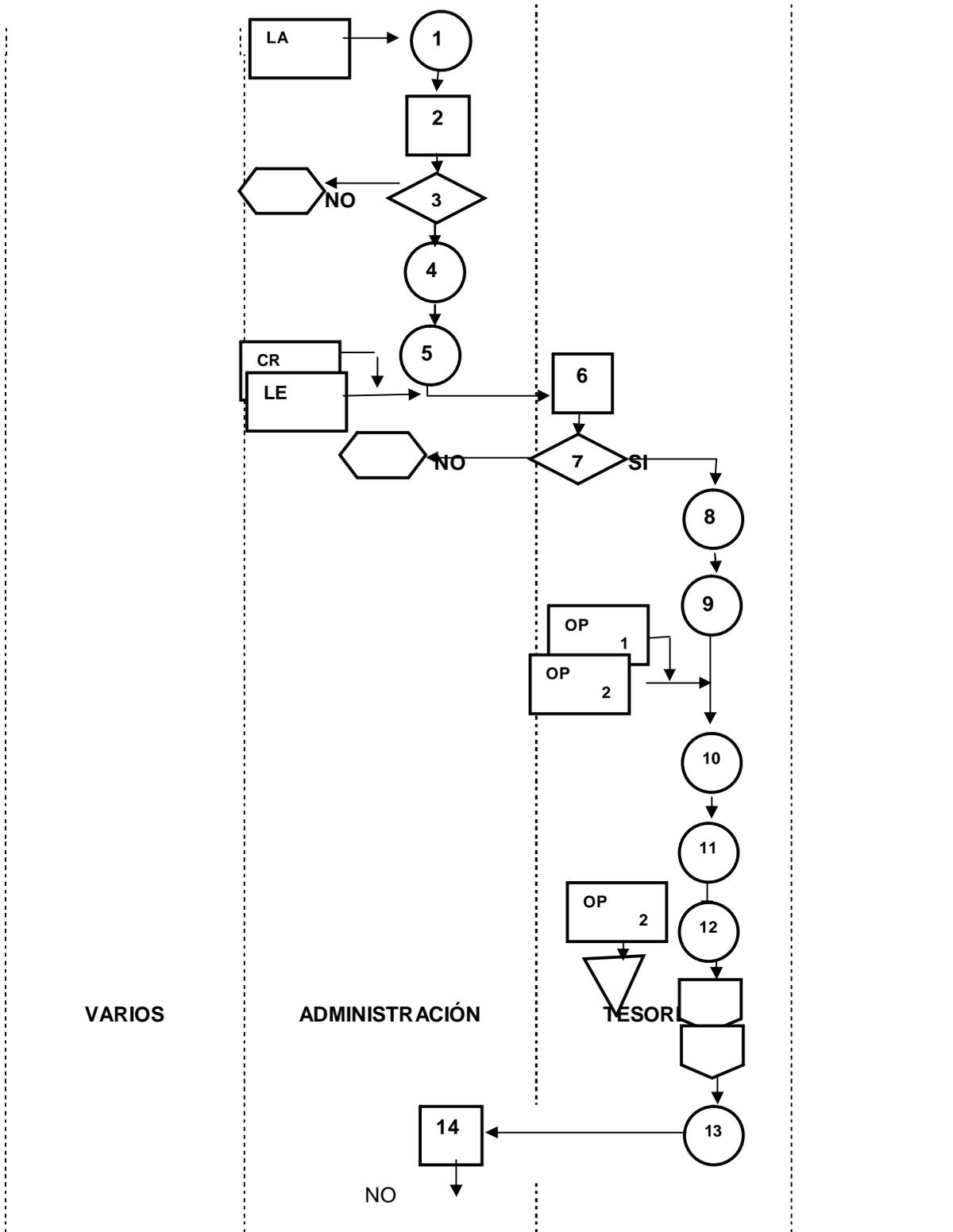
DATOS DEL PROCEDIMIENTO.

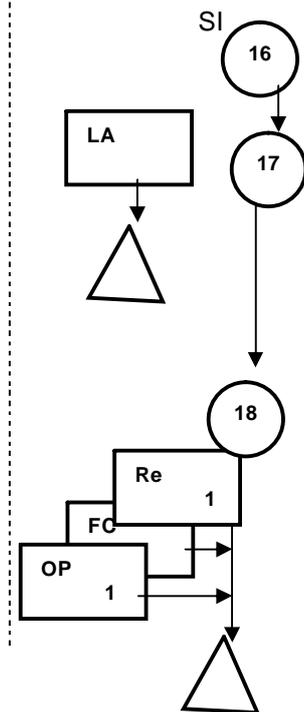
EVENTO / ROL	
INICIA	Cuando se detecta la necesidad de abonar una deuda
FINALIZA	Cuando Administración archiva el comprobante de pago.
RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	Tesorería

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES.	PÁGINA: 10/14
---	----------------------

4- CURSOGRAMA.

VARIOS	ADMINISTRACIÓN	TESORERÍA
---------------	-----------------------	------------------





**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE PAGO A
PROVEEDORES.**

PÁGINA: 12/14

REFERENCIAS DEL CURSOGRAMA.

1. Extrae de los archivos el legajo del proveedor proveniente de Compras.
2. Controla los vencimientos.
3. ¿Corresponde pagar?

4. Administración realiza un cronograma de pagos.
5. Le entrega a TESORERÍA el Legajo de los proveedores a pagar y el cronograma semanal.
6. Tesorería controla los legajos y el cronograma con el presupuesto que dispone.
7. ¿Decide pagar lo adeudado?
8. SI: Consulta como son las formas de pago.
9. Selecciona la forma de pago más conveniente (de existir alternativas).
10. Emite la Orden de pago por duplicado.
11. Sella con "PAGADO", todos los documentos.
12. Archiva la Orden de Pago duplicado en una carpeta que contiene todas las mismas.
13. Le entrega toda la documentación a Administración.
14. Administración controla que la cuenta del proveedor disminuyó en el mismo importe de la Orden de pago.
15. ¿Esta todo correcto?
16. Extrae las facturas del legajo y les adjunta a las mismas la Orden de Pago Original y comprobantes de pago si hubiera.
17. Archiva el legajo en su carpeta correspondiente.
18. Archiva las facturas con la Orden de Pago Original y adjunta el recibo original a las facturas cuando el proveedor se lo entrega o se lo envía.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES.	PÁGINA: 13/14
---	----------------------

5- FORMAS.

Nota de Crédito:

Los datos que deben poseer son los mismos de la factura, solo que deben poseer la

inscripción “Nota de Crédito”.

Facturas:

Datos del Local: Razón social, domicilio comercial, Localidad, Código Postal, Teléfono / Fax, Clave única de identificación tributaria (C.U.I.T), número de inscripción en el Impuesto a los Ingresos Brutos o condición frente al mismo, condición con respecto al Impuesto al Valor Agregado. Debe contener la leyenda “IVA RESPONSABLE INCRIPTO”, Código de identificación del documento (A, B o C), Fecha de emisión, Numeración preimpresa, consecutiva y progresiva.

Datos del cliente: Razón social, domicilio comercial, Localidad, Código Postal, Teléfono / Fax, Clave única de identificación tributaria (C.U.I.T), número de inscripción en el Impuesto a los Ingresos Brutos o condición frente al mismo, condición con respecto al Impuesto al Valor Agregado. Debe contener la leyenda “IVA RESPONSABLE INCRIPTO”.

Orden de Pago:

Datos: Nombre y número del proveedor, comprobantes (facturas, notas de crédito, notas de débito), fecha de emisión, número interno de la misma, lista de comprobantes pendientes seleccionados y pagos, saldo total de los comprobantes pendientes del proveedor, saldo de los comprobantes seccionados, forma de pago y valores con los que se cancelan. Firma del Tesorero y de la persona que recibe el pago.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE PAGO A PROVEEDORES.	PÁGINA: 14/14
---	----------------------

6- GLOSARIO.

Formas: Cualquier documento impreso destinado a que en él se anoten datos, o para su uso representativo en situaciones idénticas de tratamiento de datos.

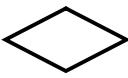
Nota de Crédito: Es el documento en el cual el comerciante envía a su cliente, con el objeto de comunicar la acreditación en su cuenta una determinada cantidad, por el motivo expresado en la misma. Algunos casos en que se emplea: roturas de mercaderías vendidas, rebajas de precios, devoluciones o descuentos especiales, o corregir errores por exceso de facturación.

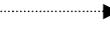
Facturas: Es la relación escrita que el vendedor entrega al comprador detallando las mercancías que le ha vendido, indicando cantidades, naturaleza, precio y demás condiciones de la venta.

Orden de Pago: Es un documento emitido por la organización que regulariza el pago, con el fin de generar los movimientos correspondientes para la actualización de la cuenta corriente de los proveedores luego de cancelar la misma.

8. ANEXOS.

Los símbolos a utilizar son los que figuran en la Norma IRAM 34.501 del Instituto Argentino de Racionalización de Materiales y que se completan a continuación.

	OPERACIÓN: Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información o decisión. Con este símbolo se representa: la emisión de un documento o incorporación de información sobre el mismo; autorizaciones; firmas; consultas. Se aplica siempre que no exista otro símbolo que representa la acción con mayor propiedad.
	CONTROL: Representa toda acción de verificación; cotejo entre comprobantes o registro y comprobación sobre los datos contenidos en los soportes de información.
	DEMORA: Representa toda detención transitoria del proceso en espera de un acontecimiento determinado.
	ARCHIVO TRANSITORIO: Representa el almacenamiento sistemático en forma temporaria de elementos portadores de información.
	ARCHIVO DEFINITIVO: Representa el almacenamiento sistemático en forma permanente de elementos portadores de información.
	DESTRUCCIÓN: Representa la eliminación de la información, se destruya o no el elemento portador de la misma.
	ALTERNATIVA: Se utiliza para indicar que en el procedimiento puede originarse distintos cursos de acción y opciones.
	FORMULARIOS U OTRO SOPORTE DE INFORMACIÓN: Representan el elemento portador de información, ya sea esta escrita o de otro tipo (impresa o no).

	<p>PREOCESO NO REPRESENTADO: Representa el conjunto de acciones que se desconocen o que, definidas, no interesa o no es necesario representar.</p>
	<p>TRASLADO: Representa el desplazamiento físico del elemento portador de información. La flecha indica el sentido de circulación. Es el símbolo que une a los otros símbolos del procedimiento.</p>
	<p>TOMA DE INFORMACIÓN: Representa el desplazamiento de información sin desplazamiento físico de los elementos que intervienen en el proceso. La flecha indica el sentido de la circulación.</p>
	<p>CONECTOR: Representa el nexo entre procedimientos o procesos. Se aplica principalmente para :</p> <ul style="list-style-type: none"> 9. Conectar cursogramas entre sí. 10. Conectar procedimientos que se encuentran graficados en varias páginas. <p>Conectar partes distintas de un mismo cursograma, remplazando de esta manera, líneas que entorpecerían la comprensión del mismo.”^{11..}</p>

	<p>PEFIN HIPÓLITO IRIGOYEN 450 – VILLA DEL ROSARIO- CBA. TEL / FAX: (03573) 422803 E-MAIL: jpapa@covinter.com</p>	
<p>PROCEDIMIENTO:</p>	<p>MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE CUENTAS CORRIENTES POR COBRADOR</p>	<p>FECHA DE EMISIÓN: PÁGINA: 1/17</p>

^{11.} · VOLPENTESTA JORGE ROBERTO, Organizaciones procedimientos y estructuras, editorial Osmar D. Buyatti, 2000, CAP. 5.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN.
OBJETIVO DEL MANUAL
ALCANCE
REVISIONES Y RECOMENDACIONES
2. ORGANIGRAMA.
INTERPRETACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.
3. ESTRUCTURA PROCEDIMENTAL.
DESCRIPCIÓN NARRATIVA DE LOS PROCEDIMIENTOS.
4. GRÁFICAS.
DIAGRAMA DE FLUJO.
6. FORMAS.
7. GLOSARIO.
8. ANEXOS.

ELABORADO POR: FABIANA PAPA	REVISADO POR:	APROBADO POR:
FIRMA:	FIRMA:	FIRMA:
FECHA:	FECHA:	FECHA:

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE
CUENTAS CORRIENTES POR COBRADOR.**

PÁGINA: 2/17

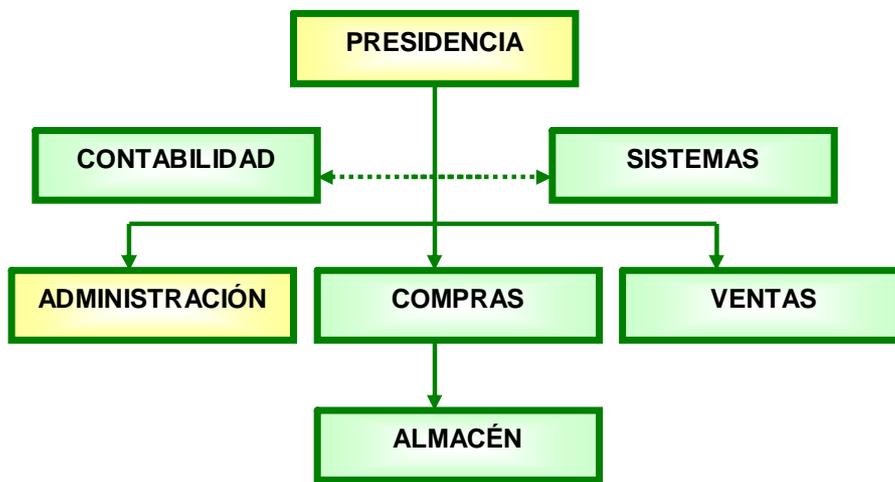
1- INTRODUCCIÓN

- El **objetivo del presente manual** es definir el conjunto de operaciones repetitivas realizadas para lograr gestionar de manera eficiente la cobranza de los créditos que posee el comercio, por medio de un cobrador.
- En cuanto al **alcance del manual**, este procedimiento se inicia cuando Administración emite al cobrador un listado de cuentas a cobrar y finaliza cuando Administración archiva los recibos.
- En el caso de ser necesario algún **cambio, corrección, o recomendación en el manual**, se le comunica al director del comercio, para que el mismo, (si lo considera relevante) solicite la revisión del procedimiento al encargado de realizar manuales. El mismo es una persona que no pertenece a la estructura de la empresa.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE
CUENTAS CORRIENTES POR COBRADOR.

PÁGINA: 3/17

2- ORGANIGRAMA.



INTERPRETACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.

Los departamentos que intervienen en este proceso, se encuentran sombreados en el organigrama con color amarillo.

INTERPRETACIÓN DE LA ESTRUCTURA ORGÁNICA.

Cada uno de los departamentos adoptó un tipo de “departamentalización por funciones” para llevar a cabo el establecimiento de las actividades principales.

Dentro de este organigrama se presentan :

* Secciones de Líneas: Presidencia, Administración, Compras, Ventas y Almacén.

* Secciones de Staff: Contaduría y Sistemas.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE
CUENTAS CORRIENTES POR COBRADOR.**

PÁGINA: 4/17

3- DESCRIPCIÓN DEL PROCEDIMIENTO.

En este procedimiento, el personal de la empresa sale a realizar la Cobranza directamente al domicilio del deudor, allí se percibe el dinero o los cheques por los importes adeudados.

Este procedimiento se inicia cuando el encargado de Administración emite un listado de cuentas a cobrar, elaborado a partir de la información existente en las cuentas corrientes de los clientes. El mismo tiene en consideración que determinadas empresas y Municipalidades, solo abonan ciertos días de la semana y en ciertos horarios.

El listado mencionado anteriormente, incluye el nombre , apellido y dirección del cliente, el importe a cobrar y una columnas para realizar observaciones.

El listado se le entrega al cobrador, para que él lo utilice como soporte de información y para que se notifique (qué, cuánto, donde y a quien cobrarle). Además del mismo se le entrega un resumen de cuenta de las facturas que debe cobrarle al cliente.

El cobrador siempre debe llevar recibos, que para facilitar el control los mismos vendrán encuadernados en talonarios y preenumerado de imprenta. El cobrador debe emitirlos sin dejar recibos en blancos (uso correlativo), así de esta forma se posibilita una eficaz verificación de la cobranza.

Es importante aclarar, que los formularios recibidos de la imprenta están en poder del encargado de Administración. El mismo posee una planilla en la cual registra a quién le entrega el talonario, la numeración correspondiente y la firma de la persona que lo retira.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE
CUENTAS CORRIENTES POR COBRADOR.**

PÁGINA: 5/17

Una vez que el vendedor se presenta en el domicilio del cliente, le informa de su cuenta y le presenta el resumen de las facturas adeudadas. Si el mismo no paga, el cobrador le entrega el resumen de cuenta y le consulta cuando puede volver a cobrar o si el mismo lo abonará en el comercio. A continuación el cobrador en su respectiva planilla, toma nota de las observaciones.

Si cuando visita al cliente logra efectuar la cobranza, el cobrador deberá emitir un recibo por duplicado, en el cual el original es para el cliente y el duplicado para presentar en el comercio. Pero antes de extender el recibo, el cobrador es quien debe verificar la correcta emisión del cheque que el cliente le entrega y en caso de ser cheque de terceros que el mismo se encuentre correctamente endosado.

Una vez que el cobrador finaliza el recorrido establecido, regresa al comercio y completa un formulario de rendición de Cobranzas, en el cual indicará cuales son los valores percibidos en dinero y en cheques, y cuales son las facturas cobradas.

A continuación, le rinde cuentas a la cajera, presentándole los recibos, el listado de cobranzas, formulario de rendición de cobranzas, el dinero y los cheques. La cajera, al recibir esos formularios y valores, controlará el resumen efectuado por el cobrador. Si todo esta conforme, sellará y firmará el formulario de rendición de cobranzas y lo entregará al cobrador como constancia de que este ha transferido la responsabilidad por la custodia de los valores percibidos.

Posteriormente la misma ingresa en el sistema todos los valores recibidos y las cobranzas.

La cajera archiva esta documentación hasta final del día cuando realice el correspondiente arqueo de caja. Al finalizar el día se realiza el arqueo de caja y le entrega toda la documentación al Tesorero.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE
CUENTAS CORRIENTES POR COBRADOR.**

PÁGINA: 6/17

Tesorería, clasifica los valores recibidos, separando aquellos que son de depósito inmediato de los que son de pago diferido. Estos últimos se mantienen en caja fuerte al igual que el efectivo (antes de depositar).

Periódicamente, además el Tesorero extrae un registro de los cheques en el que los valores se numeran y ordenan cronológicamente por fecha de recepción. Para cada valor o cheque recibido se indican todos los datos que contienen: Banco, número, firmante o endosante, importe, fecha de depósito. Además, tiene una columna adicional para indicar el destino de los cheques. Este circuito de cheque permite reconstruir el circuito recorrido por cada cheque desde el momento en que es entregado por el cliente a un cobrador hasta que se le asigna un destino definitivo. Permite, además, verificar si todos los cheques que se tienen son los que se deben tener y si todos los cheques que se deberían tener se tienen.

El tesorero, le entrega al sector de administración los recibos de cobranzas y el Listado de las Cobranzas (con las observaciones realizadas). Este sector es el encargado de controlar de que la deuda del cliente haya disminuido en el mismo importe que el recibo.

Además, debe observar diariamente si las copias de los recibos que rinden tienen numeración correlativa y si el primero de ellos es el posterior al último rendido el día anterior.

A continuación, archivará los recibos en una carpeta con el nombre de "RECIBOS EMITIDOS". Estos serán ordenados por fechas y mensualmente se le adicionará una carátula con el mes de los mismos y los números de recibos involucrados.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE
CUENTAS CORRIENTES POR COBRADOR.**

PÁGINA: 7/17

DOCUMENTOS EMPLEADOS.

- Facturas.
- Recibos.
- Listado de cobranzas.
- Formulario de rendición de cobranzas.
- Registro de cheques.

**SEGUIMIENTO Y ARCHIVO DE LOS FORMULARIOS DE LOS EJEMPLARES
UTILIZADOS.**

REFERENCIAS¹:

Recibos: **Re1 (Original) Re2 (Duplicado).**

Listado de Cobranzas: **LC.**

Formulario de rendición de cobranzas: **REC**

Registro de cheques: **RCH.**

Planilla de cobranza: **PLC**

Resumen de cuenta: **RC**

Factura duplicada: **F2**

EJEMPLAR	EMITE	RECIBE			
Re1	Cobrador	Cliente			
Re2	Cobrador	Cajera	Tesorero	Administración	
LC	Administración	Cobrador	Cajera	Tesorero	Administración
REC	Cobrador	Cajera	Cobrador		

1. SE ADJUNTA DOCUMENTACIÓN EN EL ANEXO DEL MANUAL.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE CUENTAS CORRIENTES POR COBRADOR.			PÁGINA: 8/17		
---	--	--	---------------------	--	--

RCH	Tesorero	Tesorero			
PLC	Cajera	Tesorero	Administración		
RC	Administración	Cobrador	Cliente		

PERSONAL / FUNCIÓN:

Cobrador:

Es responsable de:

- Recibir el listado emitido por el encargado de Administración y los resúmenes de cuentas de los clientes a los que le debe cobrar.
- Visitar los domicilios establecidos y realizar la cobranza.
- Registrar en la planilla las observaciones correspondientes en el caso de que la misma no se realice.
- Realizar el Recibo de Pago por duplicado si el mismo cobra las facturas , entregarle el original al cliente y el duplicado guardarlo para rendir cuentas.
- Controlar la correcta emisión de los cheques.
- Confeccionar un formulario de rendición de cobranzas.
- Rendir cuentas a la cajera y presentar la documentación correspondiente.
- Solicitar a la Cajera que le selle y firme el Formulario de Rendición de Cobranzas y se lo entregue si todo esta conforme.

Encargado de Administración.

Es responsable de:

- Emitir un listado de cuentas por cobrar, los resúmenes de cuentas y

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE
CUENTAS CORRIENTES POR COBRADOR.**

PÁGINA: 9/17

entregárselo al encargado de cobranzas.

- Revisar periódicamente el estado de las cuentas corrientes, y detectar cuales están demoradas, el saldo que se posee, etc.
- Controlar y determinar los horarios y días en los que se enviará a cobrar las cuentas según los tiempos establecidos por las empresas y Municipalidades.
- Tener en su poder los talonarios de recibos y registrar en una planilla a quien le entrega a los mismos.
- Controlar los duplicados de los recibos que su numeración sea correlativa.
- Actualizar y controlar las cuentas corrientes una vez que recibe del Tesorero los recibos y el listado de cobranzas.
- Archivar los recibos en una carpeta con el nombre de "RECIBOS EMITIDOS", y en otra los Listados de cobranzas emitidos con su respectivo nombre. Estos últimos documento se archivarán solamente por dos meses.

Cajera.

Es responsable de:

- Controlar los valores que le entrega el cobrador con los recibos, el listado de cobranzas y el formulario de rendición de cobranzas.
- Sellar y firmar el formulario de rendición de cobranzas y entregárselo al cobrador si todo esta correcto.
- Archivar toda la documentación hasta finalizar el día e ingresar todos los valores recibidos y cobranzas en el sistema
- Realizar el arqueo de caja ante el tesorero al finalizar el día.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE
CUENTAS CORRIENTES POR COBRADOR.**

PÁGINA: 10/17

Tesorero.

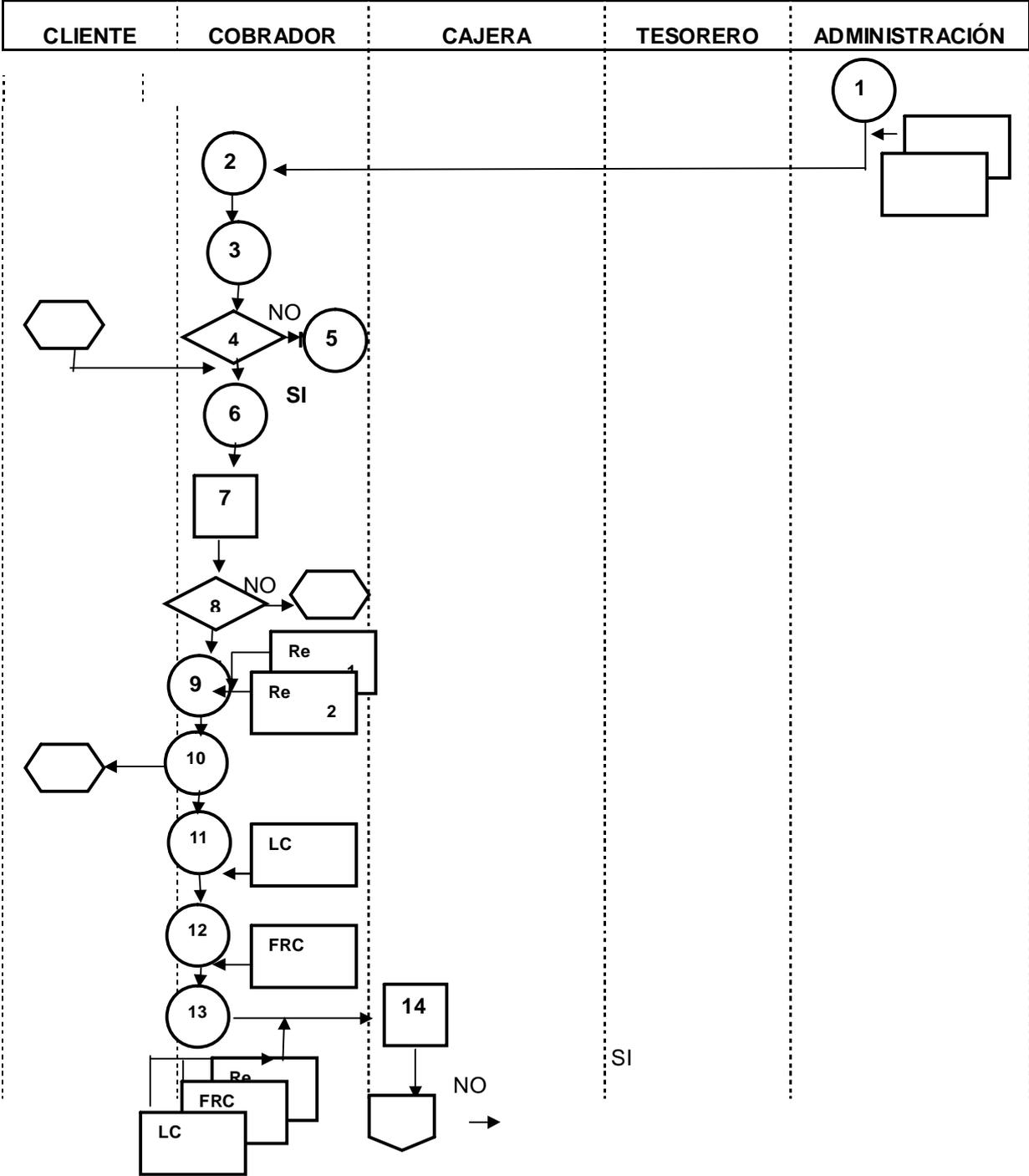
Es responsable de:

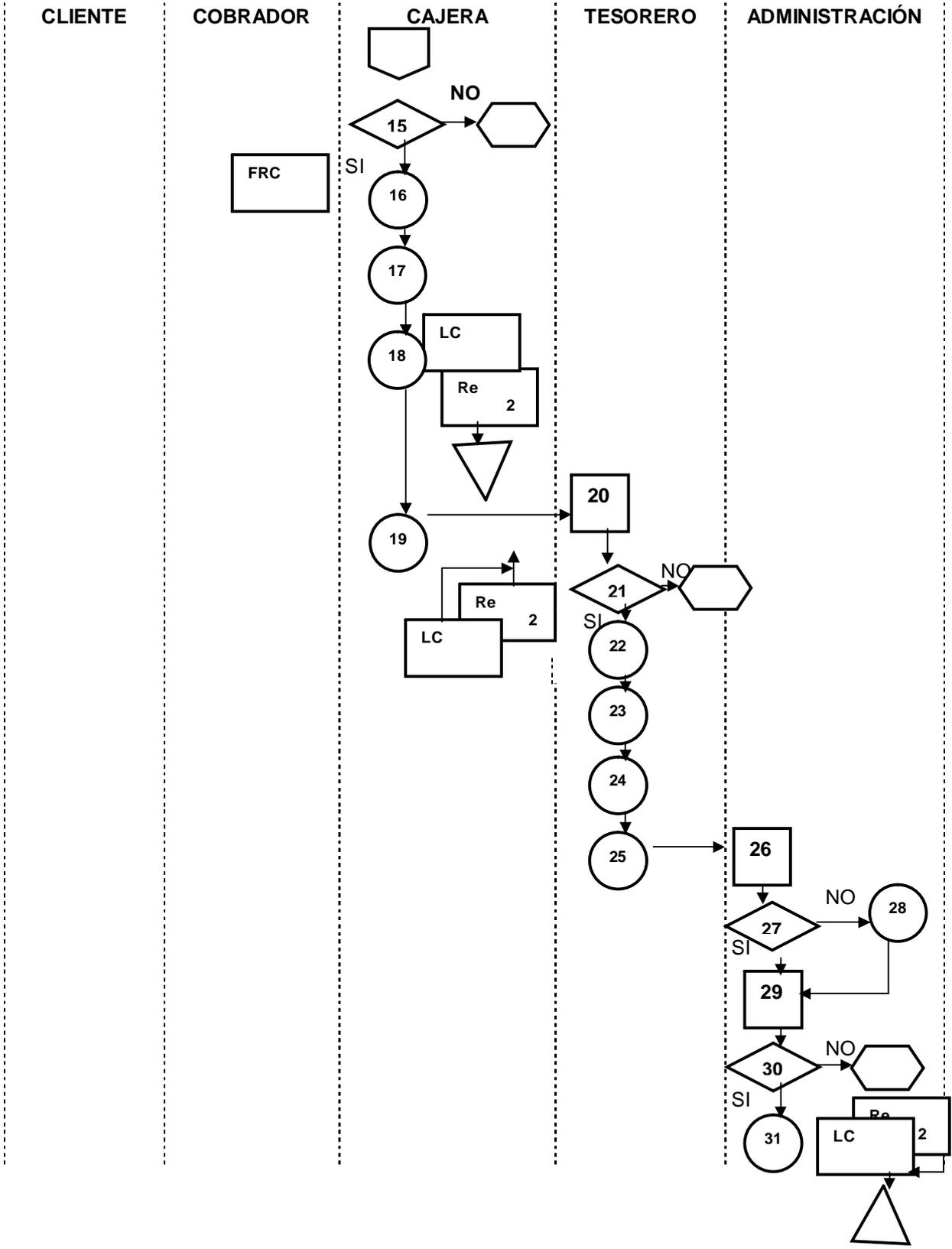
- Extraer periódicamente un registro de cheques, en el cual se detallan todos los datos de los mismos.
- Realizar el arqueo de caja con la cajera y recibir toda la documentación que la respalda y los valores.
- Clasificar y separar una vez que recibe los valores de caja, aquellos que son de depósito inmediato de los que son de pago diferido.
- Entregarle al sector de Administración los Recibos y el Listado de Cobranzas.

DATOS DEL PROCEDIMIENTO.

EVENTO / ROL	
INICIA	El encargado de Administración emite un listado de cuentas a cobrar
FINALIZA	Cuando Administración archiva los recibos.
RESPONSABLE DEL PROCEDIMIENTO	Administración

4- CURSOGRAMA.





MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE CUENTAS CORRIENTES POR COBRADOR.	PÁGINA: 13/17
---	----------------------

REFERENCIAS DEL CURSOGRAMA.

1. Administración emite el listado de cuentas a cobrar y el resumen de las cuentas corrientes de los clientes fijados en el listado mencionado.
2. El vendedor recibe toda la documentación y la ordena.
3. El vendedor se presenta en el domicilio del cliente y le informa de su deuda.
4. ¿El cliente la paga?
5. NO. Le pregunta cuando puede volver a cobrarle y registra la respuesta del mismo en la columna de observaciones de la planilla que posee.
6. SI. Recibe los valores.
7. Controla los valores recibidos (especialmente que los cheques estén bien emitidos).
8. ¿Es correcto el pago?
9. Confecciona el recibo por duplicado y lo firma.
10. Entrega el recibo original al cliente.
11. Confecciona el Listado e Cobranzas.
12. Completa el formulario de rendición de cobranzas.
13. Presenta toda la documentación y valores a la cajera.
14. La cajera controla la documentación y los valores.
15. ¿Esta todo correcto?.
16. Firma y sella el formulario de rendición de cobranzas y se lo entrega al cobrador.
17. Ingresa al Software los cheques recibidos (si el pago se realiza con este tipo de valor), y las cobranzas.
18. La cajera archiva la documentación en un archivo provisorio.
19. Al finalizar el día entrega toda la documentación y valores al Tesorero.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE
CUENTAS CORRIENTES POR COBRADOR.**

PÁGINA: 14/17

20. Controla si el arqueo de caja dio correcto.
21. ¿Esta correcto el arqueo de caja?
22. SI: El Tesorero clasifica los valores.
23. Extrae del software un informe con el registro de cheques.
24. Guarda el dinero y valores.
25. Entrega a Administración los recibos de cobranzas y el Listado de cobranzas.
26. Controla que se haya disminuido la deuda del cliente por el importe del recibo?
27. ¿Está correcto?
28. NO: Corrige.
29. Controla la numeración de los recibos.
30. ¿Es correcta?
31. Archiva los recibos y listado de cobranzas.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE CUENTAS CORRIENTES POR COBRADOR.	PÁGINA: 15/17
---	----------------------

5- FORMAS.

Recibos:

Datos del Local: Razón social, domicilio comercial, Localidad, Código Postal, Teléfono / Fax, Clave única de identificación tributaria (C.U.I.T), número de inscripción en el Impuesto a los Ingresos Brutos o condición frente al mismo, condición con respecto al Impuesto al Valor Agregado. Debe contener la leyenda "IVA RESPONSABLE INCRIPTO", Fecha de emisión, Numeración preimpresa, consecutiva y progresiva.

Datos del cliente: Razón Social / Apellido y Nombre, Dirección, Localidad, C.U.I.T, Ingresos Brutos, I.V.A.

Datos de la liquidación de pago: Facturas o Notas de Débitos que se cancelan con el mismo, fecha de cobranza, número de factura, importe cobrado en números y letras, descuentos, con que medios efectuó el pago (efectivo o cheques). Detalles de los cheques (Banco, número de cheque, Fecha e importe).

Otos: El recibo debe tener impreso "Documento no válido como factura", espacio para la firma del cobrador y para la fecha de emisión.

Los mismos deben poseer numeración preimpresa, consecutiva y progresiva.

Listado de Cobranzas:

Datos: fecha de emisión, nombre y apellido de cada cliente, dirección, importe a cobrar y una columna de observaciones.

**MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE
CUENTAS CORRIENTES POR COBRADOR.**

PÁGINA: 16/17

Formulario de rendición de cobranzas:

Datos: Fecha de emisión, nombre y apellido de cada cliente, importe pago, número de recibo, total a entregar a la cajera, discriminación de los valores recibidos. Firma de la cajera.

Los mismos deben poseer numeración preimpresa, consecutiva y progresiva.

Registro de cheques:

Datos de cheques recibidos: Banco, número, firmante, endosante (si lo hubiere), importe, fecha de depósito. Además, tiene una columna adicional para indicar el destino de los cheques.

MANUAL DE PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS DE CUENTAS CORRIENTES POR COBRADOR.	PÁGINA: 17/17
---	----------------------

6- GLOSARIO.

Formas: Cualquier documento impreso destinado a que en él se anoten datos, o para su uso representativo en situaciones idénticas de tratamiento de datos.

Listado de Cobranzas: Es un documento con información de los clientes a los que el cobrador le debe realizar la cobranza, emitido por administración.

Formulario de Rendición de Cobranzas: Es un documento emitido por el cobrador en el cual brinda información sobre la cobranza realizada en el día.

Registro de Cheques: Es un registro que posee Tesorería en el cual contiene información de los cheques de terceros que ingresan y egresan del comercio.

7- ANEXOS.

Los símbolos a utilizar son los que figuran en la Norma IRAM 34.501 del Instituto Argentino de Racionalización de Materiales y que se completan a continuación.

	OPERACIÓN: Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información o decisión. Con este símbolo se representa: la emisión de un documento o incorporación de información sobre el mismo; autorizaciones; firmas; consultas. Se aplica siempre que no exista otro símbolo que representa la acción con mayor propiedad.
	CONTROL: Representa toda acción de verificación; cotejo entre comprobantes o registro y comprobación sobre los datos contenidos en los soportes de información.
	DEMORA: Representa toda detención transitoria del proceso en espera de un acontecimiento determinado.
	ARCHIVO TRANSITORIO: Representa el almacenamiento sistemático en forma temporaria de elementos portadores de información.
	ARCHIVO DEFINITIVO: Representa el almacenamiento sistemático en forma permanente de elementos portadores de información.
	DESTRUCCIÓN: Representa la eliminación de la información, se destruya o no el elemento portador de la misma.

	ALTERNATIVA: Se utiliza para indicar que en el procedimiento puede originarse distintos cursos de acción y opciones.
	FORMULARIOS U OTRO SOPORTE DE INFORMACIÓN: Representan el elemento portador de información, ya sea esta escrita o de otro tipo (impresa o no).
	PREOCESO NO REPRESENTADO: Representa el conjunto de acciones que se desconocen o que, definidas, no interesa o no es necesario representar.
	TRASLADO: Representa el desplazamiento físico del elemento portador de información. La flecha indica el sentido de circulación. Es el símbolo que une a los otros símbolos del procedimiento.
	TOMA DE INFORMACIÓN: Representa el desplazamiento de información sin desplazamiento físico de los elementos que intervienen en el proceso. La flecha indica el sentido de la circulación.
	CONECTOR: Representa el nexo entre procedimientos o procesos. Se aplica principalmente para : <ul style="list-style-type: none"> 11. Conectar cursogramas entre sí. 12. Conectar procedimientos que se encuentran graficados en varias páginas. Conectar partes distintas de un mismo cursograma, remplazando de esta manera, líneas que entorpecerían la comprensión del mismo.” ¹¹ ..

¹¹. VOLPENTESTA JORGE ROBERTO, Organizaciones procedimientos y estructuras, editorial Osmar D. Buyatti, 2000, CAP. 5.

DOCUMENTOS UTILIZADOS EN EL MANUAL.

PARTE VI

- Cronograma.
- Conclusión.
- Sugerencias.
- Glosario.
- Bibliografía.
- Presupuesto.
- Anexos.

6.1 CRONOGRAMA.

La puesta en marcha del programa de mejora de procesos críticos se desarrollará en el año 2007 de la siguiente forma:

- El día 4 de junio se realizará una reunión con el presidente de la empresa, en la cual se le presentará el proyecto .
- El día 11 de junio se realizará una reunión con el presidente de la empresa, para que el mismo consulte sus dudas, y de ser necesario se confeccionen ajustes.
- El día 18 de junio se realizará una reunión con el presidente de la empresa, y todo el personal, con el fin de comunicar a los empleados la decisión de confeccionar cambios en la misma y se les expondrá cuales son los objetivos del proyecto.
- El día 25 de junio comenzará el proceso de capacitación al personal, el cual finalizará el día 13 de julio del corriente año. El mismo se encuentra detallado a continuación.
- El día 23 de julio se comenzará a proceder de acuerdo a lo establecido en los manuales de procedimientos.

PROCESO DE CAPACITACIÓN.

El proceso de capacitación para el personal de la empresa, está compuesto por tres etapas para cada uno de los manuales confeccionados. En cada una de las mismas , intervendrá además del presidente de la empresa, el personal que forma parte del procedimiento expuesto.

PRIMERA CAPACITACIÓN: DURACIÓN : 2 HORAS

En la misma se le entregará el manual de procedimiento a cada unos de los participantes y se expondrán los siguientes temas:

- Beneficios de implantar el programa.
- Objetivo del manual – Alcance del mismo- Como se realizarán las revisiones y recomendaciones en el manual.
- Estructura de la empresa – Personal que interviene.
- Funciones que debe realizar el personal en el procedimiento.
- Seguimiento y archivo de los formularios empleados. Formas de los mismos.

SEGUNDA CAPACITACIÓN: DURACIÓN : 2 HORAS

En la misma se expondrán los siguientes temas:

- Datos principales del procedimiento.
- Explicación detallada del procedimiento y del cursograma.

TERCERA CAPACITACIÓN: DURACIÓN : 2 HORAS

En la misma se realizarán:

- Consultas de dudas.
- Simulación del procedimiento por parte del personal.

FECHAS DE CAPACITACIÓN PARA CADA UNO DE LOS MANUALES.

▪ **Manual de Procedimiento de ventas a clientes en el mostrador.**

Primera Capacitación: 25/06/07

Segunda Capacitación: 02/07/07

Tercera Capacitación: 09/07/07

▪ **Manual de Procedimientos de Compras a proveedores.**

Primera Capacitación: 26/06/07

Segunda Capacitación: 03/07/07

Tercera Capacitación: 10/07/07

▪ **Manual de Procedimientos Corrientes en el local de ventas.**

Primera Capacitación: 27/06/07

Segunda Capacitación: 04/07/07

Tercera Capacitación: 11/07/07

▪ **Manual de Procedimiento de Pago a proveedores.**

Primera Capacitación: 28/06/07

Segunda Capacitación: 05/07/07

Tercera Capacitación: 12/07/07

▪ **Manual de Procedimiento de Cobranzas por medio de un cobrador.**

Primera Capacitación: 29/06/07

Segunda Capacitación: 06/07/07

Tercera Capacitación: 13/07/07

6.2 CONCLUSIÓN.

El objetivo del presente trabajo final de graduación fue elaborar un programa de mejora para los procesos críticos de la empresa, el cual se confeccionó satisfactoriamente.

Para cumplir con el objetivo fijado se realizó un análisis interno de la compañía, de su entorno y del sector en el que opera. Como resultado del mismo se detectaron oportunidades de crecimiento las cuales estaban restringidas por limitaciones de la organización interna de la empresa, por lo cual se reveló la necesidad de realizar mejoras en los procesos que opera.

Para ello se confeccionó una evaluación para detectar aquellos procesos que son críticos para que la empresa logre mayor competitividad y eficiencia. En esta evaluación se seleccionaron como procesos críticos aquellos que comprenden las operaciones principales que necesariamente deben efectuarse y que están directamente relacionadas con la explotación principal de la empresa, y que además poseen un alto potencial de mejoramiento debido a su estado actual.

Para ello se elaboraron los siguientes manuales de procedimientos administrativos:

- Manual de Procedimiento de ventas a clientes en el mostrador.
- Manual de Procedimientos de Compras a proveedores.
- Manual de Procedimientos Corrientes en el local de ventas.
- Manual de Procedimiento de Pago a proveedores.
- Manual de Procedimiento de Cobranzas por medio de un cobrador.

De esta manera los manuales de procedimientos le brindarán a la empresa un documento en el que se indicará las actividades a realizar cronológicamente por el personal de la compañía y la forma en la cual la deberán ejecutar. Además, en el mismo se instruirá al personal acerca de aspectos como funciones, relaciones, procedimientos, etc.

Este programa le permitirá a la empresa:

- Mejorar los procesos críticos del comercio.
- Mejorar la comunicación entre las distintas áreas.
- Disminuir el número de errores.
- Incrementar información para la toma de decisiones y para la asignación de recursos.
- Mejorar el control en los distintos procesos.
- Mejorar el servicio al cliente.
- Mejorar la organización de la empresa.

Para concluir es importante resaltar que estos Manuales de procedimientos, deben estar sujetos monitoreos continuos y expuestos a revisiones periódicas por parte de los superiores de la empresa.

6.3 SUGERENCIAS.

Si bien el objetivo del presente trabajo final de graduación fue elaborar un programa de mejora para los procesos críticos de la empresa, creo pertinente realizar recomendaciones para que PEFIN S.A tenga presente.

Primero considero que es necesario evaluar las causas que originan la falta de motivación del personal de la empresa, y a continuación confeccionar un programa con estrategias para revertir esta situación.

Por otra parte sugiero cambiar el software que la empresa utiliza, debido a que el mismo no produce información relevante para la toma de decisiones, y posee carencias para mejorar la gestión de la empresa, lo cual limita los progresos que se pueden realizar en los procedimientos críticos de la empresa.

Por último, propongo que el presidente de la compañía tome contacto con un consultor de empresa, el cual lo asesore para que el mismo tome conocimiento de la importancia que tiene delegar permanentemente autoridad, y lo aconseje cómo llevar a cabo el proceso de delegación.

6.4 GLOSARIO.

Procedimiento: Es una función encaminada al análisis de los planes de acción colectivos del personal, de los procedimientos y de las formas y equipo con el fin de ayudar a la administración en la simplificación y estandarización de operaciones.

Sistemas: Son los controles que se aplican a un proceso para tener la seguridad de que éste funcione eficiente y eficazmente.

Proceso: es cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno. Los procesos utilizan los recursos de una organización para suministrar resultados definitivos.

Estructura: indica relación, disposición orgánica, arreglo, estratificación jerárquica, es decir denota la forma en que se ordenan y se disponen las partes de un todo.

Organización: consiste en dotar de una estructura, de un plan o de un modo de funcionamiento con el fin de suministrar los medios para que el personal desempeñe sus funciones.

Función: agrupamiento de las principales unidades de trabajo, es decir, la reunión lógica y armónica de las actividades afines.

Actividades: es la cantidad de trabajo específico que debe realizar una unidad o una persona para que se puedan realizar las funciones.

Obligaciones: actividades que tiene que realizar un individuo debido al puesto que ocupa en la organización.

Responsabilidad: obligación de responder de la ejecución de los deberes asignados.

Autoridad: el derecho que tiene una persona a exigir que otra cumpla ciertos deberes.

División de trabajo: separación y delimitación de las actividades, con el fin de realizar una función con la mayor precisión, eficiencia y el mínimo esfuerzo, lo cual da lugar a la especialización y perfeccionamiento en el trabajo.

Descentralización: es la dispersión del poder y la toma de decisiones a niveles de la

organización sucesivamente más bajos.

Relaciones formales: son las relaciones que existen entre superiores y subordinados, entre personas que trabajan al mismo nivel, o en el departamento de niveles diferentes, o bien entre personas que pertenecen a la empresa y quienes están fuera de ella.

Relaciones informales: Son todas las relaciones que se establecen entre las múltiples unidades de la organización, constituyen la expresión concreta de la organización informal y no tiene vínculos marcados con las relaciones formales.

Organización formal: es aquella estructura organizacional planeada, y representa un intento deliberado por establecer patrones de relación entre los componentes encargados de alcanzar los objetivos de manera efectiva.

Organización informal: se caracteriza porque su actividad colectiva no está orientada específicamente hacia objetivos definidos del grupo.

División de trabajo: consiste en la asignación de tareas especializadas a los miembros de un grupo.

Organigrama: forma gráfica que muestra las funciones principales, la relación básica que existe entre ellas, los canales de autoridad formal a quién tiene autoridad sobre quién.

Manual: es un recurso formal que contiene toda la información e instrucciones necesarias para operar una parte o todo el organismo, es una guía que permite encaminar hacia los objetivos los esfuerzos del personal.

Procedimientos administrativos: conjunto de operaciones ordenadas en secuencia cronológica que precisan la forma sistemática de hacer determinado trabajo rutinario.

Manuales de procedimientos: son aquellos instrumentos de información en los que se consigna, en forma metódica, los pasos y las operaciones que deben seguirse para la realización de las funciones de una unidad administrativa.

6.5 BIBLIOGRAFÍA.

ARRINGTON H. J. Mejoramiento de los procesos de la empresa. Santa Fé de Bogota, Editorial Mc Graw-Hill.1993.

MICHAEL E. PORTER. Estrategia Competitiva. Editorial continental, Vigésima séptima reimpresión, Mexio, 2000.

JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA. Estudio de sistemas y procedimientos administrativos. , editorial International Thomson Ediroteres, 2002.

JOAQUÍN RODRÍGUEZ VALENCIA. Como elaborar y usar los manuales administrativos, Tercera edición, editorial International Thomson Ediroteres, 2002.

JORGE RUBÉN VÁZQUEZ – NORBERTO CANIGGIA. Procedimientos, cursogramas y control interno, Segunda edición, ediciones Macchi, 2006.

ALBERTO DÍAZ. Descripción de las operaciones típicas de una empresa. Editorial Club de Estudio, 1981.

RAFAEL J. GOLDSCHMIDT Y OSVALDO A. MICELI. Análisis de circuitos administrativos. Editorial Club de estudio. 1981.

MIGUEL JORGE KLEIN. Circuitos Administrativos, Quinta edición, Editorial Tesis, 1988.

RICARDO ALARCÓN. Cursogramas Administrativos, edición Club de Estudio,

DARÍO RODRÍGUEZ M. Diagnóstico Organizacional. Tercera Edición. Alfaomega Grupo Editor S.A. 2003.

GUILLERMO RAÚL ALGIER. Herramientas de Gestión, edición Aplicación Tributaria S.A, 1999.

PAGINAS INTERNET:

www.googlecom.ar

www.yahoo.com.ar

www.clarin.com.ar

www.fortuna.uol.com.ar

www.infobae.com

www.lacapital.com.ar

www.ecolink.com.ar

www.mst.org.ar

www.el-independiente.com.ar

www.derf.com.ar

www.clarin.com

6.6 PRESUPUESTO POR PROGRAMA.

PRESUPUESTO DIRIGIDO AL SEÑOR: JOSÉ PAPA – PRESIDENTE DE PEFIN S.A.

HONORARIOS PROFESIONALES POR DIAGNÓSTICO.	\$ 3360,00
HONORARIOS PROFESIONALES POR ELABORACIÓN DE PROYECTO.	\$ 6720,00
HONORARIOS PROFESIONALES POR CAPACITACIÓN AL PERSONAL.	\$ 2520,00
TOTAL A ABONAR	\$ 12600,00
VISITAS A LA EMPRESA PARA SOPORTE TÉCNICO DEL PROYECTO UNA VEZ IMPLEMENTADO.	\$ 130,00

TIEMPO CALCULADO:

DIAGNÓSTICO: 15 DÍAS.

ELABORACIÓN DE PROYECTO: 30 DÍAS.

CAPACITACIÓN DEL PERSONAL: 15 VISITAS A LA EMPRESA DE 2 HORAS CADA UNA.

FORMA DE PAGO:

- 30 % del total por adelantado.
- 70 % restante contra entrega de valores a 30 y 60 días.

- **6.7 ANEXOS.**

