

Universidad Empresarial Siglo 21

Administración Agraria



**Evaluación Organizacional
de la Empresa
Depetris S.A.**

Trabajo Final de Grado

Autor: Anabel Montecchiesi

2011

Evaluación Organizacional de la Empresa Depetris S.A.

Autor: Anabel Montecchiesi

Índice

- Resumen ejecutivo.....	7
- Abstract.....	9
- Problemática.....	11
- Objetivos.....	13
• Objetivos Generales.....	13
• Objetivos específicos.....	13
- Historia de la empresa.....	14
• Organigrama.....	16
• Hechos relevantes en la historia de la empresa.....	18
• Zona Corral de Bustos.....	19
• Zona Río Cuarto.....	20
• Servicios y Productos.....	21
- Características Generales de un acopio.....	23
- Marco metodológico.....	28
- Marco teórico.....	29
• Núcleo de operaciones.....	29
• Ápice estratégico.....	29

• Línea media.....	30
• Tecnoestructura.....	30
• Staff de apoyo.....	30
• Comunicación organizacional.....	30
• Comunicación interna.....	31
• Comunicación externa.....	34
- Desarrollo.....	35
• Funcionamiento actual de la empresa.....	35
• Comparación de la estructura del organigrama de la empresa con su funcionamiento actual.....	43
• Comunicación dentro de la empresa.....	45
• Propuesta de mejoramiento del organigrama.....	47
- Conclusión.....	51
- Bibliografía.....	53
- Anexo.....	56

Resumen Ejecutivo

La empresa Depetris Cereales S.A., es una empresa acopiadora de granos que se encuentra ubicada espacialmente en las provincias de Córdoba y San Luis. Sus sucursales están distribuidas de manera estratégica, para que abarquen gran parte de estas provincias, situadas en la región pampeana.

Las sucursales se encuentran agrupadas en dos zonas y cumplen el rol de centrales en cada una de ellas. La Zona Corral de Bustos y la Zona Río Cuarto, si bien ambas ciudades son cordobesas, ésta última alcanza dos ciudades de la provincia de San Luis. Cada una de estas zonas se encuentra representada por personas que se encargan de realizar el asesoramiento óptimo para alcanzar su fin.

La empresa cuenta con un objetivo principal, la comercialización de cereales y oleaginosas con la expectativa de ampliar su abanico de servicios al sector agropecuario año tras año persiguiendo un fin secundario, que es obtener la mayor recolección posible de mercadería a través del canje por insumos y servicios prestados.

El modelo organizacional de una empresa, hace referencia a su estructura, a sus puestos, a sus funciones, a la comunicación interna, a la toma de decisiones, al manejo de los recursos humanos, entre otras.

Este modelo, es fundamental para todo tipo de empresa, ya que condiciona la calidad de su producción, su producto final o su servicio prestado. De la misma forma puede llegar a condicionar, la forma en que se atiende al cliente, la percepción de los mismos hacia la empresa, así como su imagen, y como consecuencia, su posicionamiento en el mercado, de aquí, que sea tan significativo el buen desarrollo del mismo.

Actualmente, es muy importante el desarrollo de un excelente modelo organizacional, debido a la gran competencia que se puede encontrar en el mercado. La empresa debe estar muy bien estructurada internamente para luego salir a competir y atraer a sus clientes. A la hora de construir un modelo, es imprescindible tener en cuenta el volumen del negocio, su capacidad financiera, la complejidad o no de producción, el sector de actividad, el tipo de cliente y el valor que se le da al mismo.

Para la evaluación organizacional de la empresa Depetris S.A. se procedió a la utilización del modelo organizacional propuesto por Henry Mintzberg. El autor propone la representación de la empresa a través de un esquema, organizado en cinco partes fundamentales de la organización.

Abstract

Depetris S.A. is a grain stockpile company located in Córdoba and San Luis Argentinian provinces. Its branches are strategically arranged to cover most of these province surfaces situated in the Pampa Region.

Its branches are gathered in two areas with two of its branches as administrative centres. They are Corral de Bustos and Rio Cuarto areas. Although both of them are from Córdoba province, the last one also covers branches from two San Luis towns. Each of these areas has a professional and technical staff who can give the ideal advice to customers to fulfil their aims.

The company's main objective is the cereal and oleaginous commercialization hoping to broaden more and more the services range to the agricultural sector every year following a secondary aim which is to get a greater goods collection through the agricultural supplies and services exchange.

The company's organizational model refers to its structure, its jobs, its function, its internal communication, its decision making, its human resources management and so on.

This model is essential to every kind of company, since it determines its production quality, its final product and its services. It can also be determined not only by their customer assistance and their company perception but also its commercial image and as a consequence its location in the market. That is the reason of the proper model development importance.

Nowadays, it is so important the excellent organizational model development that it is crucial to face the stiff market competition. The company needs to be internally well-structured to compete and attract customers. When constructing a model it is indispensable to take into account the business volume,

its financial capacity, its production complexity, the activity sector, the kind of customers and the importance given to them.

Henry Mintzberg's model was used to evaluate Depetris S.A. organization. The author propose to represent the company through a scheme of five fundamental parts.

Problemática

Una organización es una integración de individuos o grupos, dentro de un orden formal que establece funciones que los mismos deben cumplir. Además es un sistema formal creado para cumplir con sus roles y sus funciones que están sujetos a criterios y normas grupales y no a las voluntades individuales ¹(Etkin, Jorge, 2006).

Debido a esto, en la empresa, como en cualquier organización de personas, la comunicación cumple un rol esencial, con el objetivo de lograr una sinergia interna, para ser más eficientes y alcanzar lo propuesto.

Dentro de ellas, la comunicación interna, tiene la función de mantener buenas relaciones entre los miembros de la empresa, por medio de la circulación de mensajes que se originan a través de diversos medios de comunicación empleados, con el objetivo de promover la unión y motivación para así alcanzar las metas establecidas por la organización² (Avilia Lammertyn, 1999).

Además la comunicación entre cada puesto de trabajo debe ser la más adecuada, para que las personas que trabajen allí, logren coordinar el complejo manejo que presentan las empresas en cada rubro y combinación de los mismos.

Actualmente, la comunicación dentro de la empresa es informal en la mayoría de las veces, ya que la comunicación viaja por varios puntos del organigrama, sin tener un orden adecuado. Por otro lado se realizan reuniones formales en el directorio, y a su vez éste con las distintas áreas.

¹ (Etkin, Jorge. Política, Gobierno y Gerencia. - 2000 - Editorial Prentice Hall).

² (Avilia Lammertyn, Roberto. Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas de comunicación integradora. Tercera edición - 1999 - Editorial Revista Imagen – Buenos Aires).

La conexión entre los distintos sectores de la empresa se realiza a través de un programa que contiene un software que lo hace posible. De esta forma la empresa está constantemente en línea y por lo tanto intercomunicada con todas sus sucursales vía internet a un hosting. El modo de actuar, de cada sucursal, es cargar los datos en el software de sus compras diarias de granos, que luego son agrupadas en una base de datos que los jefes de áreas pueden consultar. De la misma manera, son subidos a ésta base de datos las ventas de insumos que se han realizado.

Por otro lado, la comunicación externa³, es aquella dirigida a sus públicos externos, con el fin de mantener o perfeccionar las relaciones públicas y así proyectar mejor la imagen corporativa⁴ de la organización, a través de charlas, visitas a los campos, llamadas telefónicas, encuentros en sus cedes, etc., siendo los más comunes en éstos ámbitos. La imagen de la empresa es como, la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización.

Debido a lo nombrado anteriormente, aquí, como en cualquier empresa, la comunicación se torna un elemento “clave” que debe funcionar a la perfección para lograr coordinar cada área y entre ellas, bajo la figura del directorio.

En Depetris S.A., al tener varios socios, varias zonas, muchos jefes de áreas, y todos sus empleados, la buena comunicación se torna difícil, ya que su operar diario exige una relación entre áreas de ida y vuelta constantemente.

³ Avilia Lammertyn, Roberto. Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas de comunicación integradora. Tercera edición - 1999 - Editorial Revista Imagen – Buenos Aires.

⁴ Capriotti, Paul. La imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada - Primera edición – 1992 –Editorial Consejo Superior de Relaciones Públicas de España – Barcelona.

Objetivo General

- Evaluar y proponer, un modelo organizacional y un modo de comunicación eficiente para la empresa Depetris Sociedad Anónima.

Objetivos Específicos

- Evaluar el funcionamiento actual de la empresa.
- Comparar la estructura del organigrama de la empresa con su funcionamiento actual.
- Investigar como se ve afectada la comunicación.
- Proponer una reestructuración organizacional o modificar el organigrama.

Historia de la empresa

Depetris Cereales S.A., inicia sus actividades en el año 1978, en la ciudad de Corral de Bustos en el departamento Marcos Juárez, provincia de Córdoba. Se origina una empresa familiar, muy sencilla y logra llegar al año 2010 a través de crecimiento y de una constante evolución en el tiempo.

La empresa progresó, con esfuerzo, incorporación de socios y ampliación de su zona geográfica, con una visión muy clara y definida, satisfacer las necesidades de sus clientes y potenciales, ofreciendo cada vez más servicios.

En una segunda etapa, desde febrero de 1980, la organización adopta una nueva forma de continuar, de ser una empresa familiar pasa a tener personalidad jurídica, bajo la figura económica de empresa unipersonal. Mediante este tipo de empresas, una persona, debe reunir con ciertas calidades para ejercer el comercio. Podrá destinar parte de sus activos para la realización de una o varias actividades de carácter mercantil⁵. (ANEXO 1)

Luego en el año 1984 extiende su zona de influencia hacia las localidades de Isla Verde y de Monte Maíz, ubicadas en el mismo departamento de su central.

En una tercera etapa, en 1993, la empresa cambia su personería jurídica. Este fue un cambio muy importante a nivel organizacional, de empresa unipersonal cambia a Sociedad Anónima. En donde su capital está dividido en acciones, integradas por las aportaciones de sus socios, quienes no responderán personalmente por las deudas sociales contraídas sino que lo harán sólo por el capital aportado⁶. El objetivo del cambio fue brindar una mayor seguridad en su estructura administrativa y comercial. Esto se debe a que la empresa alcanzó una

^{5,6} Roitbarg, Marcelo Ricardo, Cuaderno de Derecho Civil. Contratos Civiles y comerciales. Parte General 4 – A – z editora – Buenos Aires – 1995.

estructura muy amplia y fue necesario distinguir y definir roles, asignando actividades específicas con cargos designados que debieron respetarse para que la empresa continúe su crecimiento de la misma manera que lo venía haciendo. El respeto hacia cada cargo hace que la empresa funcione debidamente, de manera organizada y consiga su fin, acompañado de una rentabilidad esperada por quienes tienen al mando a la misma. (ANEXO 2)

De la misma forma, en 1994, la visión de los empresarios crece. Así es como amplía su zona geográfica y puebla con más sucursales dentro de la provincia de Córdoba, llegando a la ciudad de Río Cuarto y a la provincia de San Luis, extendiendo sus horizontes comerciales con la apertura de una nueva sucursal en Villa Mercedes y en Justo Darac.

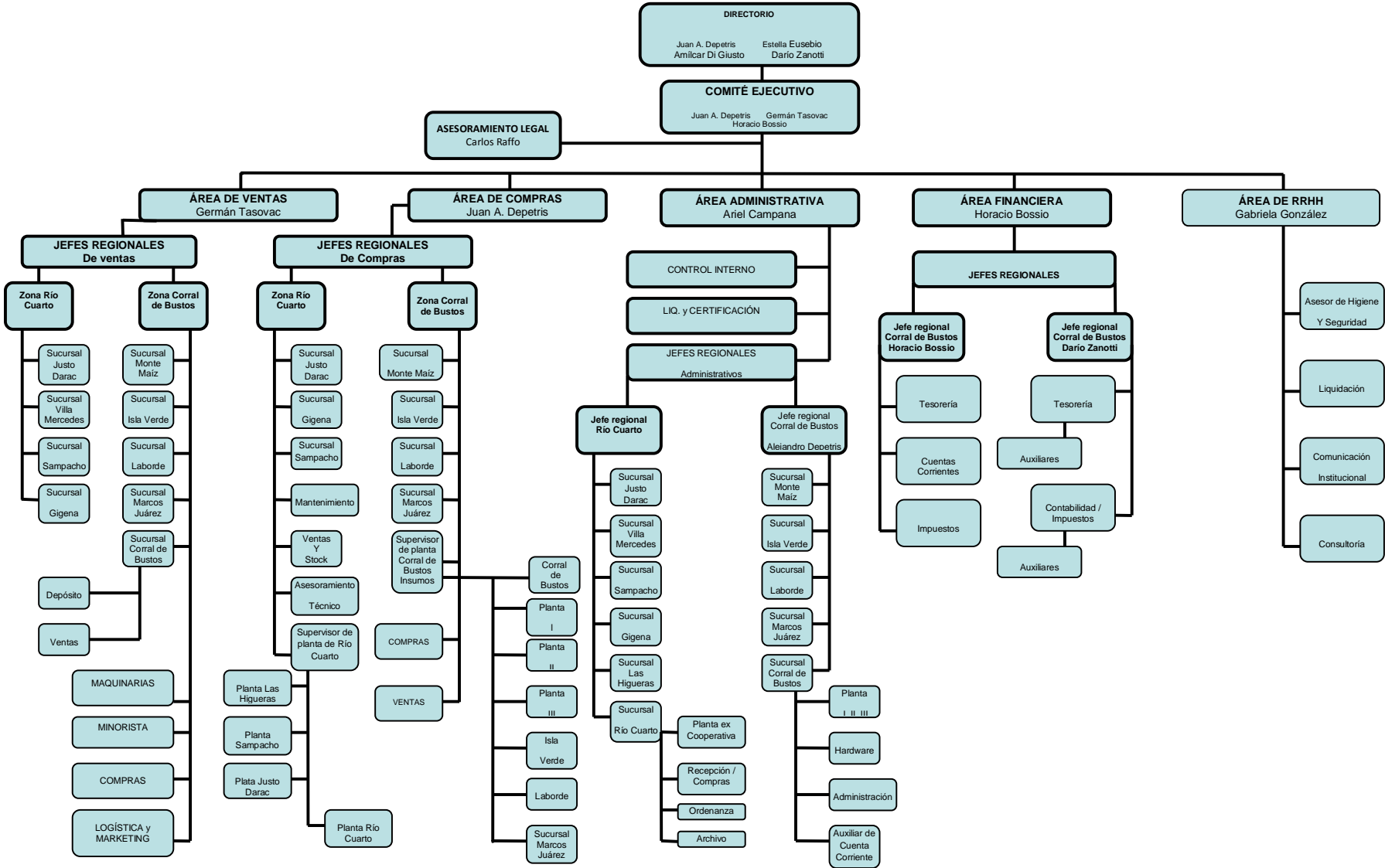
En la actualidad la empresa cuenta con socios incorporados a la firma a través del tiempo, con distintos porcentajes de participación en sus activos aportados. Ellos son: El Ing. Juan A. Depetris, el creador de la misma, la Sra. Estella Eusebio, el Sr. Darío Zanotti, el Sr. Amílcar Di Giusto y el Sr. Jorge Bossio.

Organigrama

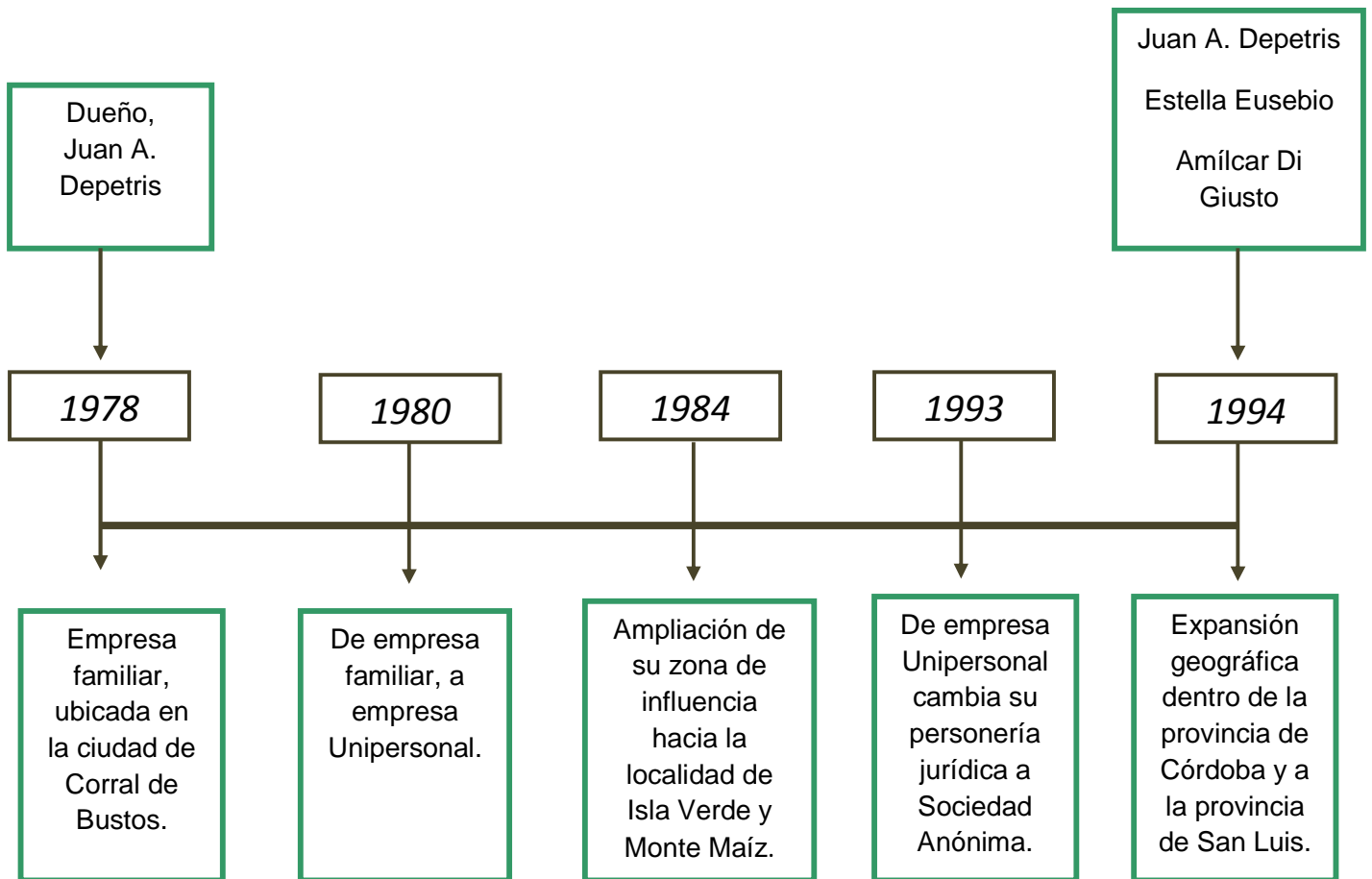
Su organigrama fue confeccionado a mediados del año 2006. Presenta una estructura vertical, ya que en el mismo se consideró que en esta clase de negocio de tipo familiar y con una envergadura media, las decisiones finales deberían estar siempre a cargo de su comité ejecutivo procedido por su dueño.

Fue creado tanto con un criterio geográfico como funcional. Geográfico debido a la cantidad de sucursales que tiene la empresa dispersas en distintas zonas comerciales. Funcional en virtud de que se trató de disminuir esas diferencias para lograr un objetivo claro: “ser eficientes en el manejo de la empresa de manera tal que no se cometan errores que signifiquen pérdidas económicas para la misma”.

A continuación se presenta el organigrama de la empresa “Depetris S.A.”. Como se podrá observar en el mismo, la empresa tiene una oferta laboral amplia en cada ciudad, en cada pueblo, más aquellas personas que no están presentadas, como es el ejemplo de empleados que colaboran en el manejo de cereal en cada uno de los acopios.



Hechos relevantes en la historia de la empresa



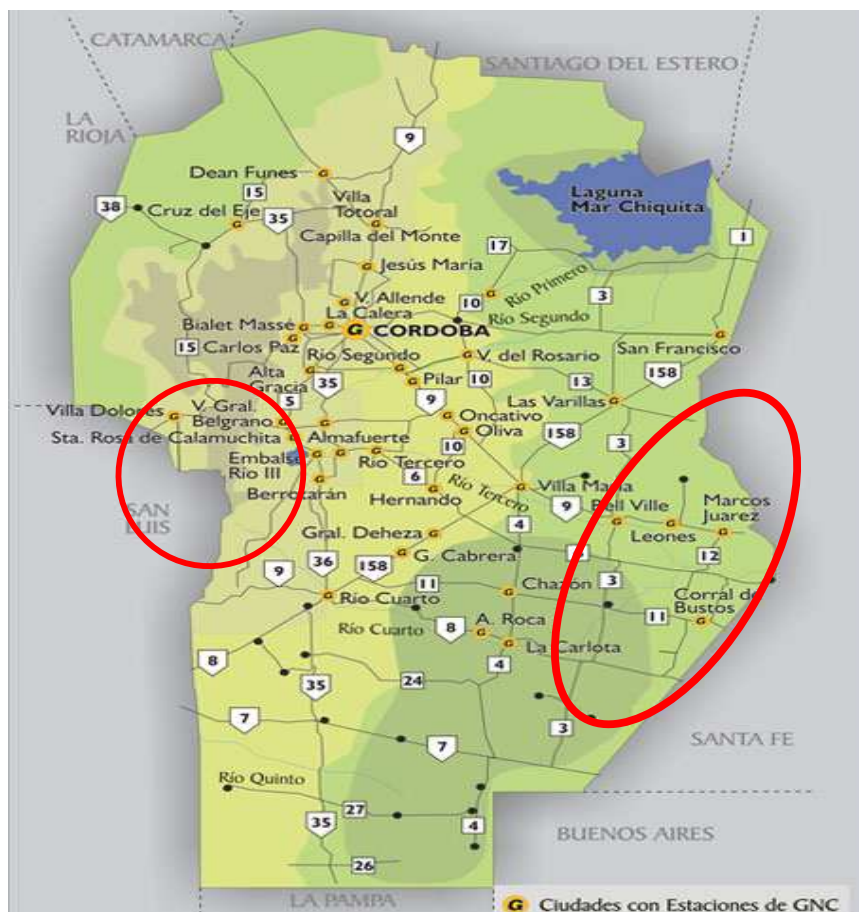
7

⁷ Información extraída de consultas realizadas en la empresa.

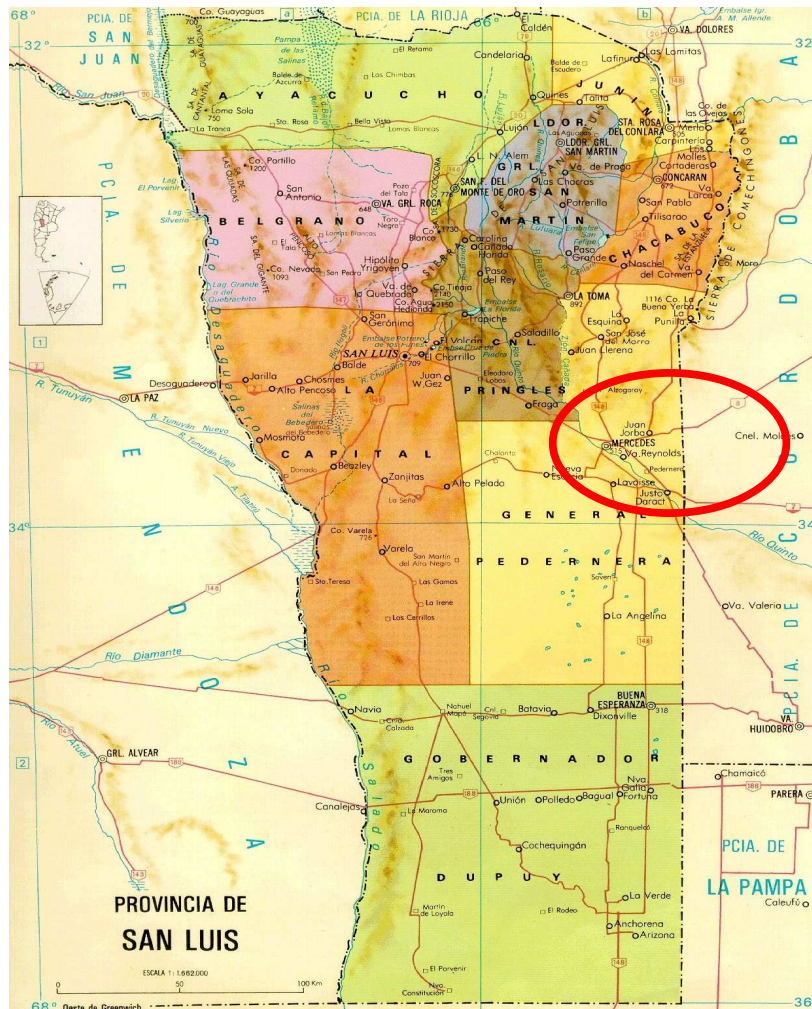
Resumiendo lo anteriormente nombrado, Depetris Cereales S.A. se encuentra organizada en dos zonas, abarcando una amplia área geográfica.

Comprendiendo las siguientes localidades y ciudades:

- Zona Corral de Bustos:
 - Corral de Bustos
 - Monte Maíz
 - Isla Verde
 - Camilo Aldao
 - Marcos Juárez
- Ubicación Geográfica



- Zona Río Cuarto:
 - Río Cuarto
 - Las Higueras
 - Villa Mercedes
 - Justo Darac
 - Sampacho
 - Alcira Gigena
- Ubicación geográfica



Servicios y Productos

Es interesante destacar los servicios que ofrece la empresa. Ya que los mismos se han ampliado y diversificado a gran escala desde sus comienzos.

Estos servicios no se aíslan de su rama principal que es la agrícola, sino que con el objetivo de satisfacer, con su firma, las distintas necesidades de sus clientes y potenciales en un futuro, se alinean con ellos.

Más allá de esta satisfacción que encuentran sus clientes al tener una amplia gama de productos y servicios en un mismo lugar, para la empresa cumplen un rol estratégico. Como se nombró, el objetivo es recolectar la mayor cantidad posible de granos, ya sean cereales u oleaginosas, y realizar canjes, servicios por granos. Esto es lo que se denomina permuta⁸ de mercaderías, entrega de insumos a cambio de granos, con distintos acuerdos de precios dependiendo de factores como lo es, el tipo de cliente, el mercado, la disponibilidad de productos, la especulación en el mercado de futuros, factores climáticos, la época del año, etc.

Los servicios ofrecidos son los siguientes:

- Acopio y acondicionamiento de granos.
- Exportación de cereales.
- Acopio y exportación de maíces diferenciados.
- Operaciones de mercado a término, futuro y opciones de Buenos Aires, Rosario y Chicago.
- Servicios de flete y logística.
- Venta de agroquímicos, semillas híbridas y forrajeras.

⁸ (Código Civil, Art. 1485)

- Depósito, logística y aplicación de fertilizantes sólidos y líquidos.
- Seguros agrícolas.
- Planes canjes sobre toda la línea de insumos y servicios.
- Producción de semillas.
- Asesoramiento técnico-profesional a campos.
- Laboratorio de análisis de semillas y suelo.
- Administración de siembras propias y de terceros.
- Asesoramientos crediticio y financiero.
- Operaciones en moneda extranjera.
- Información permanente sobre la evolución de los mercados.
- Información actualizada y confiable sobre los movimientos de cada cliente de la empresa en su sitio de internet.
- Reuniones informativas sobre nuevos productos y técnicas agropecuarias.
- Operaciones de Warrants y prefinanciación.

Características generales de un acopio de cereales y oleaginosas

- Un sistema de acopio de granos contempla toda la operatoria del acopiador de cereales y oleaginosas comenzando desde la compra de granos a los productores y chacareros de la zona en donde se encuentra el mismo, formando así la etapa primaria del sistema comercial de granos. Etapa de búsqueda de nuevos clientes, potenciales ó fieles a la empresa.
- Es un intermediario entre el productor y el exportador, que son los dos extremos de la cadena de comercialización.
- Se establece una relación comercial con el productor mediante visitas al campo, llamadas telefónicas, reuniones, canjes por insumos, charlas, etc. Transmitiendo seguridad, confianza y demostrando ventajas que pueden obtener respecto a su competencia.
- Una vez establecida la relación se transmiten las condiciones para la comercialización, como es la comisión, flete directo o no, paritaria, secado, zaranda, almacenaje, etc.
- Para el movimiento de cereal del campo al puerto en forma directa, ó del campo al acopio se necesita una carta de porte. Éste es un documento indispensable para el traslado de granos mediante el transporte automotor de carga. Toda la mercadería transportada debe estar amparada por este documento. La carta de porte, deberá ser confeccionada por el cargador en su carácter de remitente no pudiendo en ningún caso confeccionarse en su destino. La obligación es de no descargar la mercadería si no viene amparada por la misma. La carta de porte se emitirá en cuatro ejemplares.

Destino de cada uno de los ejemplares:

Instalación destino: quedará en la instalación de destino de la mercadería, sin excepción, debiéndose archivar y conservar durante un período no inferior a los dos años contados a partir de la recepción.

Transportista: para el transportista (para su devolución al cargador una vez cumplido el transporte, contra constancia de la recepción fechada y suscripta por éste último).

Emisor: quién deberá archivarlo y conservarlo durante un período no inferior a los dos años contados a partir de su confección.

Destinatario: para el cargador/ remitente (quién deberá ser el adquirente de las cartas de porte) debiéndose archivar y conservar durante un período no inferior a los dos años contados a partir de su confección.

- Existen tres tipos de formularios que se utilizan en la venta de granos. Cartas de porte y formularios – Sociedad de acopiadores de Córdoba.
 - *C1116A*⁹: “Certificado de Depósito Intransferible”. En aquellas operaciones primarias de granos en las cuales el cambio de titularidad de los granos se produzca con anterioridad al ingreso de los mismos en las instalaciones del adquirente o de terceros, deberá utilizarse el formulario C1116A. En estos casos, se completarán todos los datos del productor / vendedor (depositante) y del comprador (depositario). Además de acreditar la titularidad del grano entregado, se describe la cantidad, calidad y gastos de entrega. (ANEXO 3)

⁹ Información extraída de Control Comercial Agropecuario Oficina Nacional. En www.oncca.gov.ar.

- *C1116B*¹⁰: “Compraventa-Liquidación”. Determina la operación de compraventa del grano entre el productor agropecuario y el comerciante. En éste se insertan todos los datos referentes a condiciones de la operación comercial, grado de la mercadería, forma de pago de la misma y las retenciones y deducciones correspondientes. (ANEXO 4)
 - *C1116C*¹¹: “Mandato-Consignación”. Es similar al formulario C1116B, pero el productor consigna su mercadería para la venta a un consignatario (acopiador, cooperativa) percibiendo éste último una comisión por su gestión comercial.
 - Además se encuentran los formularios C1116RT. (ANEXO 5)
- La segunda etapa de comercialización comienza, desde el momento en que el productor se acerca a las oficinas de la empresa para vender su mercadería ya entregada. El proceso comienza tomando la venta que quiere realizar el productor ya sea soja, maíz, trigo en toneladas a un precio fijado por el mercado de cereales dependiente de la Bolsa de Comercio de Rosario, según el día de venta, la misma debe realizarse por la mañana antes del medio día.
- Luego se pasan estas ventas al siguiente eslabón de la cadena de comercialización, que son los corredores. Son intermediarios que cobran una comisión al acopio por negociar contratos de cereal con los exportadores. La tarea de los corredores es vincular la parte vendedora (acopio) con la parte compradora (exportador-fábrica) y pasar las ventas al mercado. (El mercadeo se hace todos los días

^{10, 11} Información extraída de Control Comercial Agropecuario Oficina Nacional. www.oncca.gov.ar

hábiles a partir de las dos de la tarde). De ésta manera se negocia la mercadería del productor en el mercado.

- Finalmente, al productor se le paga el valor del cereal, según la bolsa de Comercio de Rosario. Todo esto se hace por teléfono y con documentación de por medio. Los vencimientos para el cobro del cereal son desde el día de la venta a 10 días de corridos de la misma.
- Una vez vendida la mercadería, el exportador liquida el pago al corredor (el corredor descuenta su comisión e impuestos vigentes) y le paga al acopio también por medio de una liquidación.
- Una vez cobrada la mercadería por el acopio, este liquida y paga al productor descontando los gastos de comercialización establecidos entre los mismos por medio de los formularios descriptos.
- La empresa se encuentra regulada por la resolución número 7/2007 de la ONCCA.
- Está conectado totalmente con Gestión Comercial de Agroquímicos y Semillas, y esto permite un control total de las operaciones de canje.

La descripción anterior, muestra cómo se maneja la empresa Depetris en su área principal que es el acopio, acondicionamiento y comercialización de granos. Como menciona el último ítem del enunciado anterior, la empresa realiza el canje o contrato de permuta. En donde el productor entrega cierta cantidad de cereales u oleaginosas y la empresa le entrega a cambio agroquímicos, semillas, combustibles, fertilizantes, etc. De esta manera la empresa en forma organizada realiza su operatoria para llegar a su fin.

La empresa tiende constantemente a comprometerse con el cliente y comprometer al mismo, negociando de esta manera a lo largo de todo el año, buscar la fidelización como punto a favor y de hecho es una de las fortalezas más grandes que presenta. Esto se debe a la gran cantidad de servicios que brinda y además a la destacable solvencia que presenta, que le permite negociar con los clientes, darle plazos de pago, canje de fertilizantes, por ejemplo, a cambio de granos en los meses posteriores.

Marco Metodológico

Respecto de los métodos de recolección utilizados:

1. Entrevistas informales: se realizaron consultas a la empresa, entrevistas con el directorio (Darío Zanotti), con empleados (Cecilia Zahnd), visitas a sus distintas sucursales, consultas y recolección de información en documentos entregados por la empresa.

2. Información de fuentes secundarias:
 - Se realizaron búsquedas relacionadas a los acopios de granos en general, funcionamiento de los mismos, consultas en revistas, libros de autores varios, búsquedas en internet, reuniones con personas relacionadas al mismo, etc.

 - Se realizaron consultas en la página de la Oficina Nacional de Control Comercial Agropecuario (www.oncca.gov.ar), así como también de la resolución 7/2007 que se encuentra en la misma.

 - Por otro lado se recolectó información del curso “Comercialización de granos” dictado por la Bolsa de Comercio de Rosario vía on-line. Además se tomó información de la Diplomatura en “Finanzas y Nuevos Negocios” realizada en la Escuela de Negocios, de la Universidad Siglo 21.

Marco Teórico

Permite explicar ciertos conceptos que se desarrollarán a lo largo del trabajo. También ayuda a comprender y utilizar ideas de otras personas que realizaron trabajos relacionados o autores de libros destacados, del cual podemos citar ciertos conceptos.

Núcleo de operaciones

El núcleo de operaciones de una organización comprende a aquellas personas que realizan el trabajo básico de la empresa, como es la producción de productos o servicios. En esta parte de la organización es donde más se aplica la normalización de actividades¹² (Mintzberg Henry, 2005).

Desempeñan 4 funciones principales:

1. Aseguran los inputs para la producción.
2. Transforman los inputs en outputs.
3. Distribuyen los outputs.
4. Proporcionan un apoyo directo a las funciones de inputs, transformación y outputs.

Ápice estratégico

El ápice estratégico está compuesto por todas las personas que se ocupan de la responsabilidad general de la empresa. Los mismos se encargan de que la organización cumpla con su misión y satisfaga los intereses de las personas que controlan o tienen algún poder sobre la organización¹³ (Mintzberg, Henry, 2005).

Implica 3 conjuntos de obligaciones:

1. Supervisión Directa.

^{12, 13} Mintzberg, Henry. La estructuración de las organizaciones. Ariel Economía, 2005.

2. Gestión de las condiciones en los límites de la organización.
3. Desarrollo de la estrategia de la organización.

Línea media

La línea media cumple el rol de enlace entre el ápice estratégico y el núcleo de operaciones. Las funciones que realizan las personas encargadas en ésta línea están provistos de autoridad formal¹⁴ (Mintzberg, Henry, 2005).

Tecnoestructura

En la Tecnoestructura se encuentran los analistas encargados de afianzar la normalización dentro de las organizaciones. Se normalizan los procesos de trabajo, los analistas de planificación y control, los outputs y los analistas de personal, las habilidades¹⁵ (Mintzberg, Henry, 2005).

Staff de apoyo

Son aquellos departamentos y sus respectivas actividades que proporcionan un apoyo a la organización fuera del flujo de trabajo de operaciones¹⁶ (Mintzberg, Henry, 2005).

Comunicación organizacional

Hoy es teóricamente asumido que la comunicación es una actividad sustancial en la vida de una organización (Puyal, 2001), es la red que teje entre los elementos de una organización y que brinda su característica esencial, “la de ser un sistema” (Kats y Khan, 1986), “el cemento que mantiene unidas las unidades de una organización” (Lucas Marín, 1997), “el alma o el sistema nervioso de la empresa” (Puchol, 1997).

^{14, 15, 16} Mintzberg, Henry. La estructuración de las organizaciones. Ariel Economía, 2005.

Comunicación interna

La comunicación interna es un proceso integrador entre la dirigencia institucional y todos sus estamentos, buscando que se cumpla una favorable “indoor image” (imagen puertas adentro), con sus empleados, mandos medios y gerencias (Avilia Lammertyn, R, 1999).

Aquí lo importante es que la comunicación sea de ida y vuelta, una retroalimentación para que este proceso de comunicación tenga su verdadero sentido de ser, que es “integrador” en busca de satisfacer necesidades mutuas. Esta retroacción sirve como dispositivo de alarma para detectar puntos de conflictos potenciales que pueden solucionarse antes de que se agraven.

Por otro lado, es aquí donde se torna relevante la transmisión de la cultura organizacional, en donde se define el estilo de vida de la organización, su manera de actuar, la forma de interacción entre sus miembros y la relación de éstos con la organización como entidad, tomando como referencia el conjunto de ideas, normas (manera de hacer, de ser ó de pensar¹⁵) y valores (son el conjunto de creencias que la organización tiene sobre determinadas conductas específicas, valores de uso) y sobre los fines u objetivos de su existencia (valores de base)¹⁶ que posee la organización. La actuación sobre la cultura de la empresa será fundamental ya que le dará forma y coherencia a la imagen de la empresa.

Los valores compartidos, el lenguaje utilizado, la normas internas de la empresa, códigos, todo lo lleva a formar esta cultura de la empresa y así como también la personalidad, (que es lo que ella pretende ser y es, pero no materialmente, sino su espíritu, es lo que la distingue y la diferencia de otras empresas, ya que se identifica con ciertos atributos y pretende ser identificada por

^{15, 16} Capriotti, Paul. La imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada – Primera edición – 1992 – Editorial Consejo Superior de Relaciones Públicas de España – Barcelona.

sus públicos¹⁷) de la organización, hacen que se asegure la coherencia en las decisiones tomadas. Sin ésta comunicación de valores y hechos, no hay credibilidad, motivación, sentimientos de pertenencia a la empresa, etc., condición que es básica para cualquier intento de una buena comunicación interna.

El error que cometen muchas empresas, es el de prestar mayor atención a la comunicación externa. Y como consecuencia de esto dedican prácticamente la totalidad de sus fondos a la publicidad y el marketing externo.

Según Puyal, E. 2001, los jefes juegan un papel clave en el plan de comunicación interna, éste debe estar bien diseñado, permitiendo alinear a los empleados con la estrategia de la compañía y obtener mejores resultados.

La comunicación dentro de la organización debe crear un clima tal, que el empleado sienta que su bienestar personal, sus objetivos y los de su familia están involucrados con el bienestar de la misma. Se debe ayudar a los empleados a comprender mejor las filosofías, políticas (es una de las vías para hacer operativa la estrategia, un compromiso de la empresa, que al desplegarla por los distintos niveles jerárquicos se refuerza el compromiso y participación del personal) y estrategias (es el diseño de un plan de acción) de la dirección, así como ayudar a la dirección a comprender las necesidades y aspiraciones de los empleados.

Comunicación descendente

Este tipo de comunicación se caracteriza por poseer un contenido demasiado específico. Transmite mensajes predominantemente relacionados con la ejecución y valoración de la tarea, órdenes y especificaciones de trabajo relacionadas con las funciones a realizar, los objetivos a alcanzar, líneas de acción a respetar, etc. Se puede dar el caso, en que las comunicaciones descendentes

¹⁷ Capriotti, Paul. La imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada – Primera edición – 1992 – Editorial Consejo Superior de Relaciones Públicas de España – Barcelona.

superen a las ascendentes y viceversa, provocando problemas de saturación de información.

Por otro lado, en la comunicación descendente se transmiten condiciones de trabajo, salarios, inquietudes de los empleados, objetivos de la empresa, proyectos, etc., que necesitan ser dados a conocer de una manera más personal con los mismos, ya que es más individualista en algunos casos.

Un incentivo muy importante en este tipo de comunicación es que cuántos más datos se le dan a conocer a los empleados a cerca de la empresa y más se potencia la comunicación con sus directivos, osea una comunicación de carácter socio-integrativo, más incentivos encontrarán para participar.

Comunicación ascendente

Como señala Druker, la comunicación ascendente es de vital importancia para las organizaciones, en donde su esencia está en la buena transferencia de la información, porque los conocimientos estarán en la parte baja de la pirámide jerárquica. La pirámide de Maslow, es una teoría sobre la motivación humana, basada en una jerarquía de necesidades humanas y defiende que conforme se satisfacen las necesidades más básicas, los seres humanos desarrollan necesidades y deseos elevados.

Las ventajas que tiene son las siguientes;

1. Permite conocer el clima social de la organización.
2. Contribuye a estimular la creatividad de los trabajadores.
3. Favorece a su enriquecimiento y desarrollo personal.
4. Hace que el trabajo sea más cooperativo desapareciendo elementos de tensión.
5. Aumenta el compromiso, etc. (Puyal, E. 2001).

Comunicación externa

Las comunicaciones externas son aquellas que se realizan para conectar a la institución con grupos de personas que, si bien no pertenecen a la organización, se vinculan a ella por algún interés común (Avilia Lammertyn, R., 1999).

Este tipo de comunicación es el más utilizado en relaciones públicas, las comunicaciones de puertas afueras son las que buscan generar una opinión pública favorable en los grupos de interés externos, y manejar opiniones de buena voluntad con proveedores, accionistas, distribuidores, familiares del personal y otros allegados a la organización. Todas éstas tácticas de comunicación que se encuentran dirigidas al público son denominadas acciones “outdoor” o puertas afuera. También dirigidas a crear, mantener, ó mejorar las relaciones con distintos públicos objetivos, así como mejorar la imagen¹⁸ de la empresa. Son ejemplos; Avisos en TV, radio, videos, folletos, stands, exhibidores, publicidad institucional, etc. La imagen de la empresa es como la representación mental de un estereotipo de la organización, que los públicos se forman como consecuencia de la interpretación de la información sobre la organización. Es creada por expertos de marketing y relaciones públicas.

Comunicación horizontal

Es aquella comunicación que se da entre personas del mismo nivel, bien sea a nivel directivo, mandos medios, o niveles bajos, entre empleados. A medida que se introducen grupos de participación empresarial, grupos de resolución de problemas y demás grupos, se puede notar un rediseño en las empresas, en donde los grupos se convierten en unidades básicas de organización del trabajo, en lugar de trabajadores individuales. Es así como trabaja este tipo de comunicación, como herramienta que facilita la coordinación entre los trabajadores.

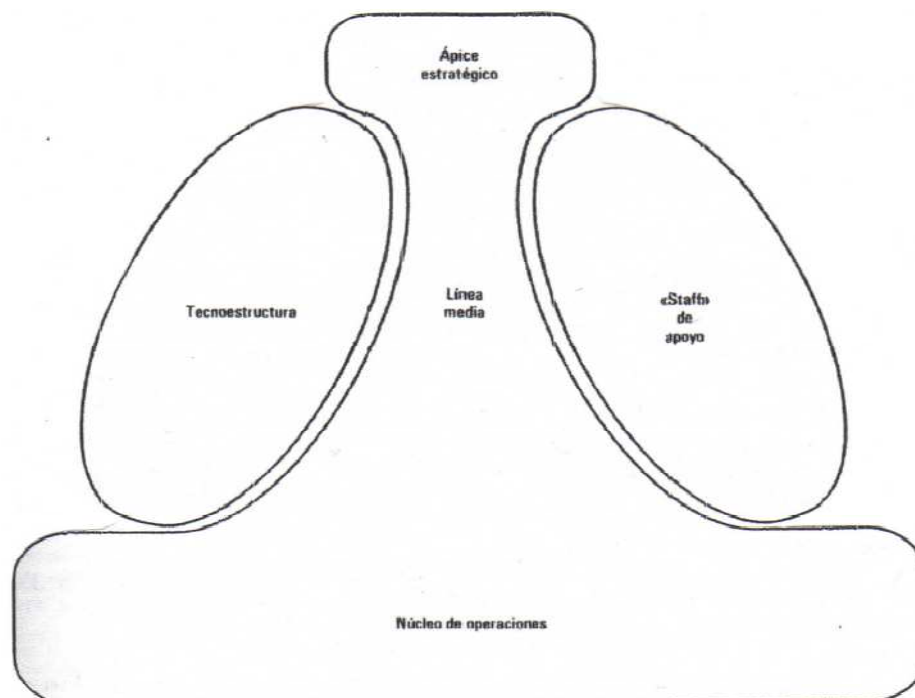
¹⁸ Capriotti, Paul. La imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada – Primera edición – 1992 – Editorial Consejo Superior de Relaciones Públicas de España – Barcelona.

Desarrollo

Funcionamiento actual de la empresa

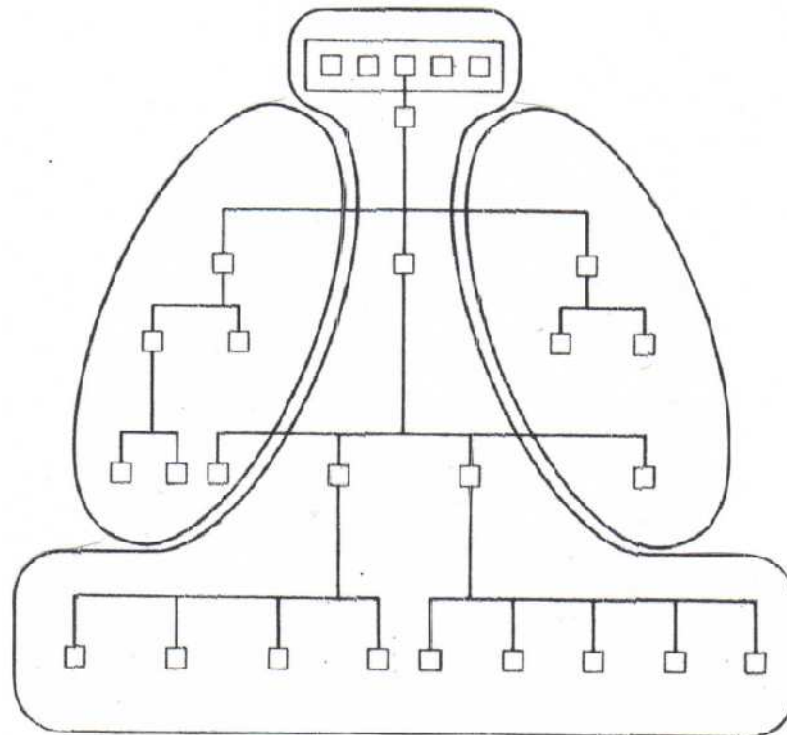
Para evaluar el funcionamiento actual de la empresa, lo primero que se debe conocer son sus partes, sus funciones y la interrelación que existe entre ellas. De esta manera se podrá ver, como atraviesa la autoridad, los procesos, la información y las decisiones dentro de ésta empresa.

En este caso, para ver el funcionamiento de Depetris S.A. se tomará como referencia el modelo para representar la empresa de Henry Mintzberg, como una forma distinta de mirar a la organización. El modelo está formado por cinco partes, que serán aplicadas a la empresa en cuestión para describir su funcionamiento.



Las cinco partes fundamentales de la organización¹⁹.

¹⁹ Mintzberg, Henry. La estructuración de las organizaciones. Ariel Economía, 2005.



Las cinco partes fundamentales de la organización²⁰.

1. Núcleo de operaciones de la empresa, son todos aquellos servicios que la empresa brinda al público. El producto que produce en este caso, es la información respecto a cada actividad realizada y que luego esa información va a viajar hacia distintos puntos de la organización.

En el caso de la empresa en la que estamos trabajando, las personas encargadas de realizar servicios, que constituyen el centro de toda la organización, son las personas que se encuentran en los niveles más bajos.

Los encargados de hacer, lo que es de esencial importancia y supervivencia para la empresa, son por un lado, los encargados de compras de granos a sus clientes, de la zona de Río Cuarto, como son las localidades de Justo Darac, Villa

²⁰ Mintzberg, Henry. La estructuración de las organizaciones. Ariel Economía, 2005.

Mercedes, Sampacho y Gigena; y por otro lado la zona de Corral de Bustos y sus sucursales que son las localidades de Isla Verde, Marcos Juárez, Laborde y Monte Maíz. Por otro lado, tenemos a las personas del área de ventas que se encuentran en las mismas sucursales nombradas anteriormente. Todas estas personas ocupan un puesto, en el cual se producen datos. Estos datos deben ser procesados y enviados hacia el destino correspondiente.

La forma de procesar los datos, es que el encargado de compras de cada sucursal, tome los datos de la mercadería comprada, a qué precio lo compró, bajo qué condiciones y qué cantidad. Esa información debe ser subida a internet, al Hosting que tiene la empresa, en el cual están constantemente intercomunicados todos los integrantes de la misma. Una vez que estos datos son subidos a internet, la información puede ser examinada por el jefe de área y así poder tomar las decisiones correspondientes. Además los empleados de ventas realizan lo mismo que los empleados anteriores, pero éstos cargan datos acerca de cuánta mercadería ha sido vendida, si se vendieron semillas ó agroquímicos, a qué precio, si es a cambio de granos con entrega a cosecha, bajo qué condiciones, que cantidad y el estado de los mismos, entre otros datos.

Toda la información enviada, de parte de los empleados de los niveles inferiores, es de esencial importancia, porque gracias a estas operaciones la empresa puede funcionar. Es su operar diario la que la lleva a la supervivencia. La información es recibida por los jefes de áreas y luego es enviada al directorio.

La información es ascendente en este caso, ya que viaja hacia los puestos más elevados de la empresa. A pesar de la importancia que tiene, hoy esta vía de comunicación es deficiente porque no está bien implementada. Es importante rescatar que la empresa si tiene en cuenta la comunicación interna en general.

La comunicación interna en una empresa, tiene la característica de ser espontánea. Depetris S.A. cuenta con un área específica, bajo el nombre de

Comunicación Institucional, formalmente dependiente de Recursos Humanos, que desarrolla la comunicación interna en la empresa.

2. **Ápice estratégico**, en este extremo encontramos al directorio de la empresa, constituido por el Ingeniero Agrónomo Juan A. Depetris, la Sra. Estella Eusebio, el Sr. Darío Zanotti, el Sr. Jorge Bossio y el Sr. Amílcar Di Giusto. Este directorio está constituido por sus dueños y socios, organizados de la manera correspondiente y encargados de la responsabilidad general de la empresa.

Entre las obligaciones que tiene el directorio encontramos las siguientes:

- Respecto a la supervisión directa que tienen sus socios.
 - Asignar tareas correspondientes a los distintos puestos. De esta manera poder delimitar la actividad a cada puesto.
 - Tomar decisiones, transmitir información constantemente a sus subordinados. Los mismos deben comunicar todo el tiempo los cambios en los precios de sus productos, actualizaciones de los mismos, condiciones para el trueque, requerimientos para sus clientes, actualización de ofertas, condiciones de pagos según sus estados contables, entre otras.
 - Transmitir los valores que desea que se cumplan en su empresa y que éstos sean los que la caractericen y distingan de otras. Los valores compartidos son los siguientes:
 - **Honorabilidad:** la ética es nuestra forma de hacer negocios y la integridad de nuestra gestión.
 - **Confiabilidad:** el cumplimiento de nuestros compromisos a través del tiempo.

- **Respeto al cliente/ proveedor:** escuchar al cliente/ proveedor para comprender y responder a sus necesidades con profesionalismo y cordialidad.
 - **Liderazgo innovador:** tener la capacidad de reinventarse y aprender de forma permanente asumiendo una cultura de cambio progresivo y superación continua.
 - **Profesionalismo:** desempeñar su propio rol/ especialidad con idoneidad y consistencia.
 - **Equipo:** integrar la diversidad con una coordinación inteligente de acciones.
 - **Responsabilidad por resultados:** hacerse cargo de los resultados de la gestión y dar cuenta por ello.
 - **Compromiso:** para adoptar estos valores y llevarlos adelante sin distinción de rango o posición, colocando siempre los intereses de la empresa por sobre los personales.
 - **Trato igualitario:** ningún integrante, cualquiera fuera su rango, tendrá beneficios diferenciales por ser socio o familiar de socios o dueños de la empresa, debiendo asumir las responsabilidades y valores mencionados al igual que cualquier colaborador.
- Respeto a sus relaciones con el entorno. El director es portavoz, comunicando al entorno actividades de su organización.

La empresa, como se nombró anteriormente tiene su departamento que se dedica a este tipo de comunicaciones, tanto internas como externas, ese departamento es el de Comunicación Institucional. El mismo se encarga de las publicidades de la empresa, relaciones institucionales, marketing, hasta la organización de eventos. Algo que la empresa tiene bien presente, por eso es

parte de su lema que dice: “la empresa que hoy no se piensa ni proyecta hacia fuera, queda fuera de toda competencia frente a los demás”.

Resumiendo lo anteriormente dicho, cabe señalar que la comunicación descendente es muy importante dentro de la empresa Depetris, siendo ésta de tipo formal en la mayoría de las veces. Los directivos cada vez que tienen que comunicar algo importante a su personal, utilizan el canal y la forma más adecuada según la situación que se trate. La empresa en general, maneja el tipo de comunicación informal, lo que produce rumores y ruidos que pueden dificultar la correcta recepción de la misma.

3. **Línea Media:** los encargados de ocupar estos puestos en la empresa Depetris, son los siguientes:

- Área de ventas.
- Jefes regionales de ventas.
- Área de compras.
- Jefes regionales de compras.
- Área administrativa.
- Jefes regionales administrativos.
- Área financiera.
- Jefes regionales financieros.
- Área de recursos humanos.

Todos estos puestos son considerados líneas medias en la empresa en la que se está trabajando. Las personas que están en estas posiciones se encuentran condicionadas todo el tiempo por distintas fuerzas ascendentes, descendentes y horizontales.

Ellos son los encargados de enviar información al directorio acerca de los distintos departamentos, su funcionamiento, problemas provocados en ellos e

inquietudes. Y lo más importante, son los resultados obtenidos, ya sea a diario, semanal ó mensualmente. Por otro lado, son los encargados de comunicar a los operarios de las líneas bajas todo lo que el directorio crea necesario, cambios en la forma de operar, reglas, proyectos, entre otros.

Más allá de estos tipos de comunicaciones tanto ascendentes como descendentes, las personas aquí ubicadas forman parte de lo que se denomina Comunicación Horizontal. En la empresa es el tipo de comunicación más utilizada, al igual que en la mayoría de las empresas chicas. Se valen de este recurso para la obtención de ciertos objetivos y no dudan en utilizarla, ya que repercute directamente en un mayor desempeño y compromiso de parte del personal. Esto sucede porque al haber mejor comunicación entre las partes de la organización, se obtienen resultados que, de haber un circuito cerrado de la misma, sería imposible alcanzarlos.

4. **Tecnoestructura.** En la Tecnoestructura de la empresa, se encuentran aquellas personas que se encargan de afectar el trabajo de otros empleados, para el porvenir de la misma. Dentro de la empresa Depetris, no existe específicamente el departamento donde los analistas se encarguen de la normalización de procesos de trabajo, de outputs, de planificación y control. Los encargados de realizar estas tareas se encuentran en cada uno de sus puestos. Los mismos empleados son los encargados de “normalizar”, por así llamarlo, ya que cada uno en su puesto se encarga de hacerlo o viene con el mismo.

La normalización es elemental que se realice en toda la empresa, pero hay que destacar que donde se produce la labor principal, es más importante. En el caso de la empresa en cuestión, no tiene procesos de trabajo en donde deban cumplir ciertas reglas para llegar a un producto.

5. **Staff de Apoyo.** En este Staff se encuentra el asesoramiento legal.

Un departamento que no se encuentra dentro de la empresa, sino que este es contratado. Por otro lado si se encuentra el departamento de comunicación institucional, que se dedica a las relaciones públicas.

Una vez que se identifican las distintas partes de la empresa y sus funciones, es importante que se pueda ver la relación que existe entre ellas. Las distintas partes de la organización están unidas entre sí, y lo hacen a través de distintos flujos que existen en las empresas.

Una forma de representar la autoridad formal que fluye dentro de la empresa, es a través del organigrama. En el podemos observar la estructura. A partir de él es que se pueden conocer las distintas relaciones “formales” que ocurren dentro de la misma o por lo menos, se supone que así sea. Más allá de eso se ven a través de él la división del trabajo, posiciones dentro de la empresa, autoridad, etc.

En este caso el organigrama se divide en 6 áreas principales: Directorio, Área de Ventas, Áreas de Compras, Área administrativa, Área Financiera y Área de Recursos Humanos. A partir de sus posiciones dentro de la empresa y representado en el organigrama, se pueden ver como baja la información desde los puestos más elevados, la autoridad formal.

El otro flujo, es el de la organización como sistema de comunicación informal, éste se torna necesario en la empresa para poder sobrevivir. Siendo esencial, porque de aquí nacen los enlaces espontáneos y flexibles entre miembros de los distintos niveles, movidos por intereses personales e intercambio de información.

Comparación de la estructura del organigrama de la empresa con su funcionamiento actual

Una vez que se evalúa su operatoria diaria, se puede comparar con su organigrama. El fin de éste objetivo es ver si ambos se correlacionan. Y a partir de dicha comparación, poder replantear su organigrama en caso de que este no se correlacione o dejarlo tal cual como ha sido confeccionado en el año 2006.

Para poder realizar dicha comparación se tendrá en cuenta toda la información recolectada en las distintas entrevistas realizadas. Por otro lado se seguirá con el diagrama planteado por Mintzberg y su esquema correspondiente.

Primero, comenzar por cómo trabaja el ápice estratégico dentro de la empresa. El directorio, en este caso constituido por cuatro personas, son residentes de distintas ciudades, no siendo un dato menor, ya que a la hora de tomar decisiones drásticas o urgentes deben juntarse en algún punto de referencia preestablecido.

A la hora de delimitar la actividad de cada puesto, es el directorio quien aún quiere imponer las distintas reglas y solicitudes. Pero al ser ahora una empresa mediana aún acostumbrada a su vieja estructura, los altos puestos no terminan de darle la libertad necesaria al departamento de recursos humanos. Este está ubicado en la ciudad de Río Cuarto y es quien se encarga de tomar las decisiones finales a la hora de contratar un nuevo empleado para la empresa.

Respecto a la comunicación descendente de la empresa, el directorio comunica semanalmente o cuando lo cree necesario las actualizaciones correspondientes a los jefes de áreas de los distintos departamentos. Este tipo de comunicación es formal, pero no son menos las comunicaciones informales de parte del mismo, como puede ser por teléfono.

Segundo, las distintas áreas de línea media, como son: área de ventas, jefes regionales de ventas, área de compras, jefes regionales de compras, área administrativa, jefes regionales administrativos, área financiera, jefes regionales financieras y área de recursos humanos, reciben actualmente la función de mediadores entre el directorio y los niveles inferiores. Esta intermediación se ve muy clara en el organigrama actual de la empresa, son en su mayoría formales, ya que el organigrama nos marca este tipo de relaciones.

Tercero, el núcleo de operaciones, recibe información e indicaciones de parte de la línea media tal cual se puede observar en el organigrama. Por otro lado, como estos puestos son los que producen la información de la empresa, estos procesan los datos cuando los consiguen y pasan la información a la línea media, y así va subiendo hasta llegar al directorio.

La comunicación dentro de la empresa

Tras visitas realizadas a la empresa, y por sus distintas sucursales, como son, Marcos Juárez, central Corral de Bustos y Río Cuarto, se realizaron encuestas a sus empleados. En las distintas reuniones y entre las preguntas realizadas, se puede notar que los mismos no sabían qué lugar ocupaban en el organigrama. Cada persona sabía que dentro de su sucursal había cierto nivel jerárquico, pero esto no estaba en ningún lado por escrito.

Por otro lado se observa que las sucursales no tienen el organigrama de toda la empresa en sus instalaciones así como tampoco su organigrama regional. Este punto es muy importante, porque sus empleados, al verse ocupando determinado lugar, pueden cumplir con su actividad y no desviarse de sus puestos.

La empresa tiene que tener presente que toda la organización debe tener una correcta división de cada puesto, así como la coordinación entre ellos. Pero como se pudo observar esto no sucede en la empresa, o si existe, no están transportados a sus sucursales ni a sus niveles inferiores.

Por otra parte, en el organigrama actual de la empresa se observa nítidamente, que el mismo es muy amplio y confuso, faltan puestos, jefes, una misma persona ocupa varios lugares.

Se observa y se concluye, ante lo nombrado anteriormente y luego de las visitas realizadas, que la empresa Depetris se comunica la mayor parte del tiempo y en todos sus niveles, mediante una comunicación informal. Esto sucede por factores que ya fueron nombrados. Por un lado, los empleados no saben qué lugar ocupan en la empresa, y por otro lado van a comunicarse con los diferentes miembros de una manera informal sea cual sea su puesto. Por otro lado, el organigrama al ser tan amplio, se concluye que sería imposible que esta cantidad

de personas puedan comunicarse formalmente en todas sus direcciones. Lo que sí podría suceder es que la misma podría tener una comunicación formal entre ciertos puestos, más que todo en los puestos superiores.

Se puede ser más estricto aún, y es cuando la empresa debe tener que normalizar actividades para poder operar lo más correctamente posible. La manera de transmitir la información hacia los niveles superiores debería estar estandarizada con ciertas reglas, normas, en donde quede programada la forma en la que debe viajar la información hacia los niveles superiores, o sea que estos datos sean transportados de una manera programada, en donde unos envían y otros reciben de manera coordinada.

Depetris Cereales S.A., debe estar organizada de manera tal, que se puedan cumplir todos sus objetivos, alcanzar sus metas, lograr su visión, trabajar sin pausas y sin problemas en su operar diario.

Propuesta de mejoramiento del organigrama

En el cuarto objetivo se proponen algunos cambios en el organigrama.

En el organigrama que la empresa ha presentado es muy difícil de apreciar la organización de la misma, cosa que dificulta a cada uno de los sectores involucrados a la hora de posicionarse en algunos de sus puestos.

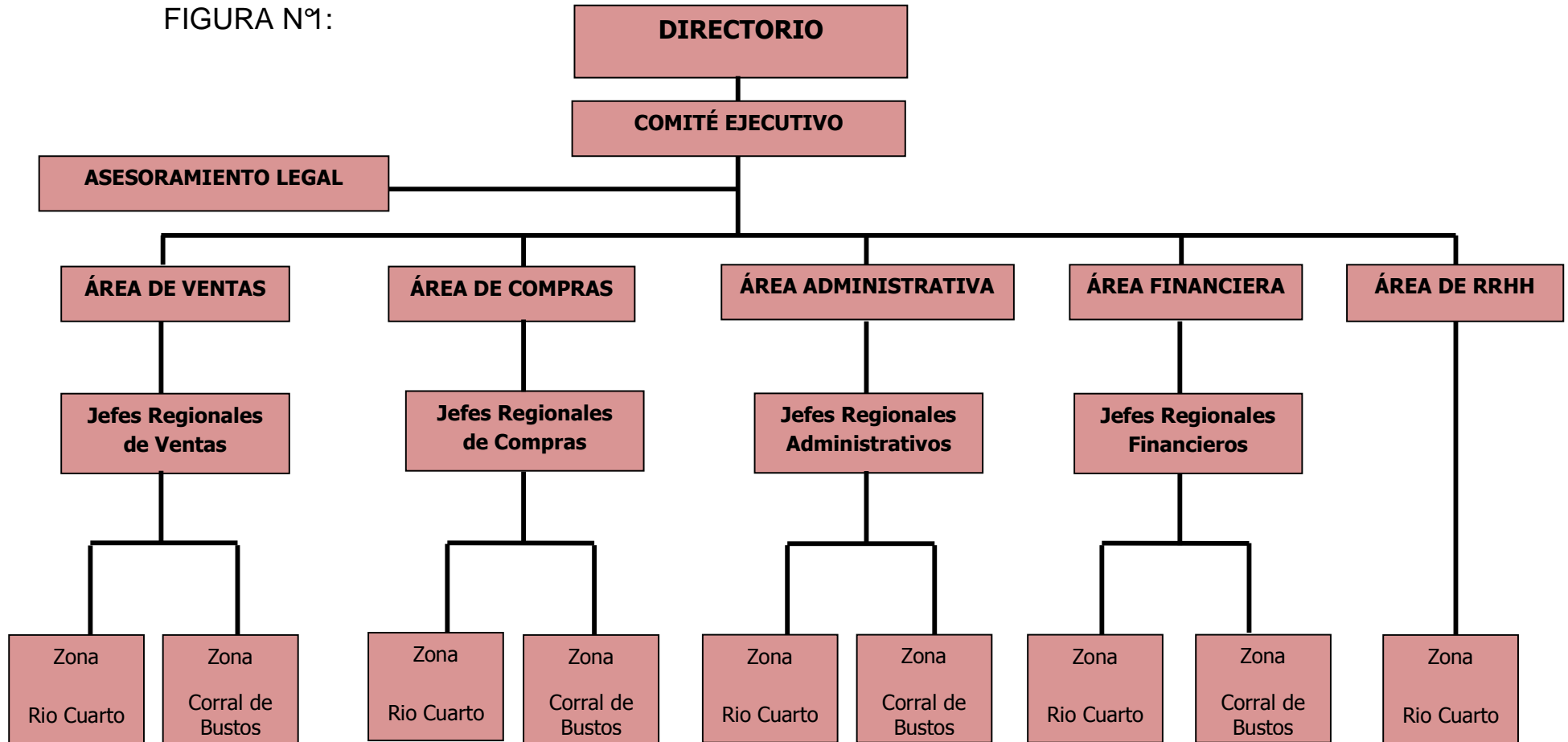
La primera propuesta, es en la presentación del mismo, en donde se pueda observar de una manera más sencilla como se encuentra formada la empresa con sus distintos niveles y zonas. (FIGURA N°1)

La segunda propuesta de cambio del organigrama, presenta la incorporación de un nuevo departamento, bajo el nombre de Gerente. El mismo cumpliría una función muy importante para la empresa a nivel organizacional. Tiene la función de unir información que proviene del área de ventas y del área de compras, en donde muchas veces ocurren problemas de mala comunicación o mala transmisión de la misma. Con este nuevo puesto se pretende, gestionar todos los datos que provienen de las actividades principales que realiza la empresa, en una sola persona y no que la información suba hasta el directorio de manera aislada, sino que la misma llegue procesada.

Por otro lado se adhiere otro departamento de recursos humanos en la zona de Corral de Bustos, además del que se encuentra en Río Cuarto. El fin del mismo, es para prescindir algunas de las actividades que aún dependen de la zona de Río Cuarto, como la contratación de personal, capacitación de los mismos. (FIGURA N°2)

Por último se presenta un organigrama final, combinando las dos propuestas presentadas anteriormente. (FIGURA N°3)

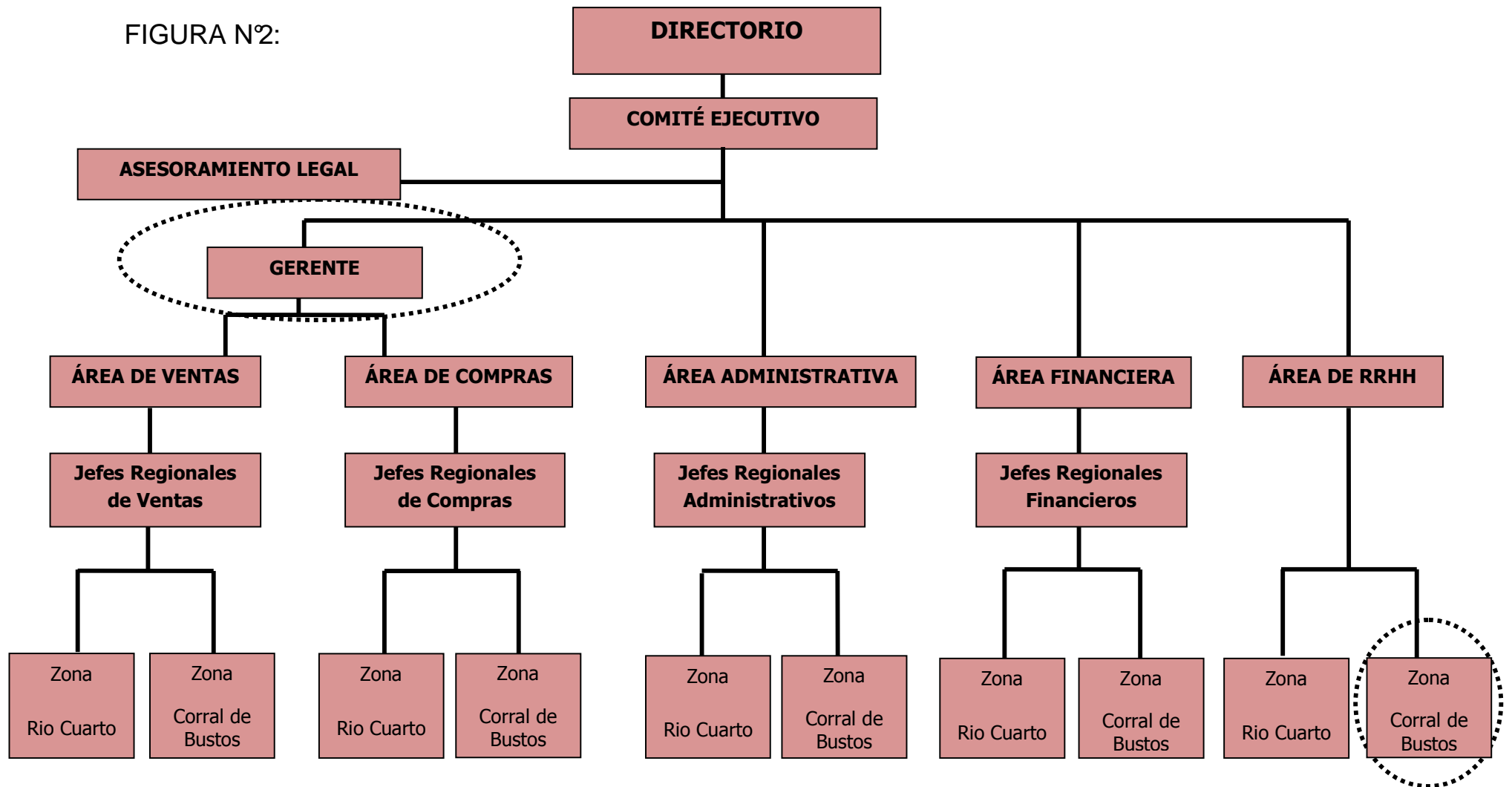
FIGURA Nº1:



Zona Río Cuarto: Justo Darac, Villa Mercedes, Sampacho, Gigena, Río Cuarto.

Zona Corral de Bustos: Monte Maíz, Isla Verde, Laborde, Marcos Juárez, Corral de Bustos.

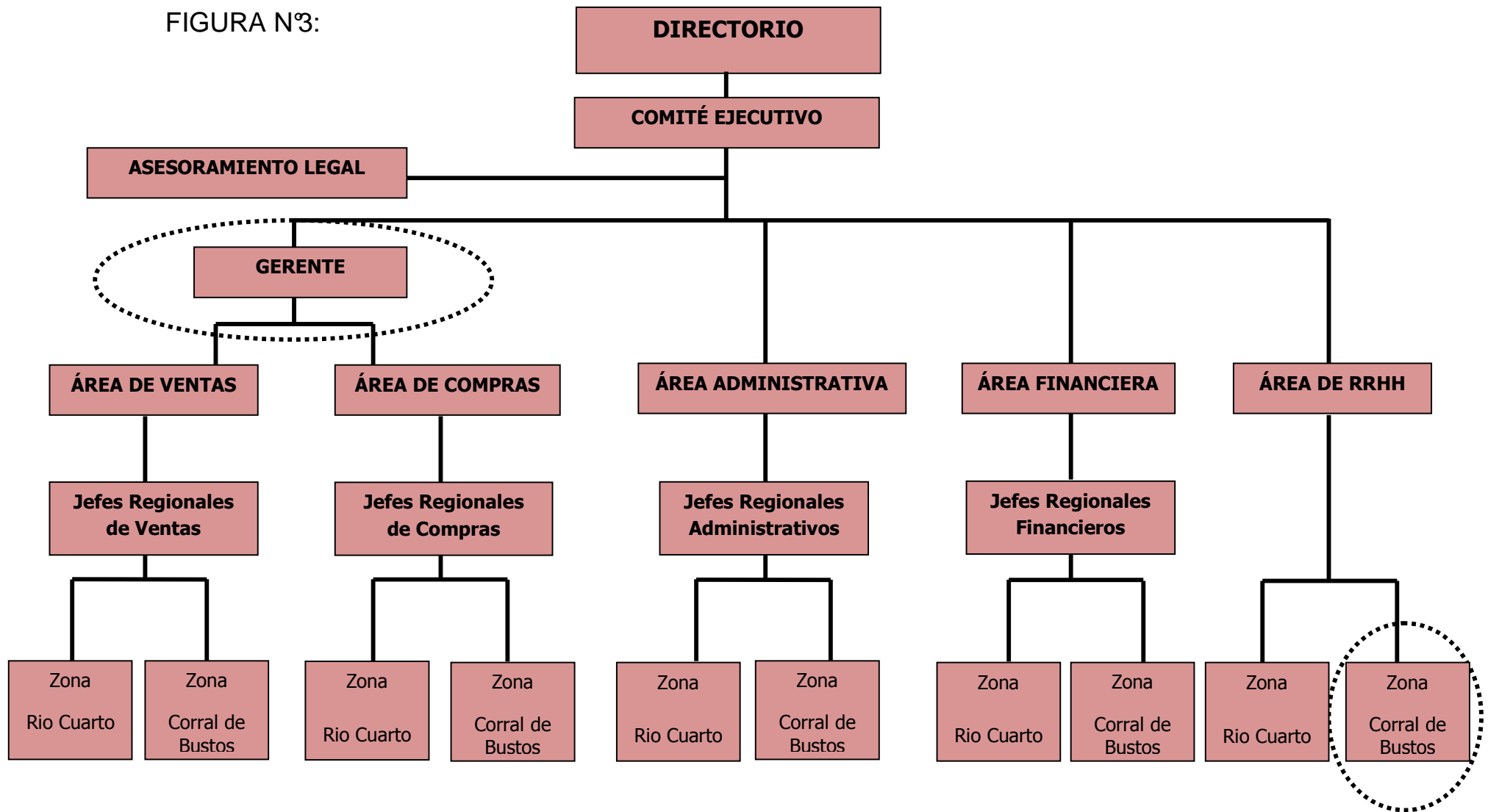
FIGURA N°2:



Zona Río Cuarto: Justo Darac, Villa Mercedes, Sampacho, Gigena, Río Cuarto.

Zona Corral de Bustos: Monte Maíz, Isla Verde, Laborde, Marcos Juárez, Corral de Bustos.

FIGURA N°3:



Zona Río Cuarto: Justo Darac, Villa Mercedes, Sampacho, Gigena, Río Cuarto.

Zona Corral de Bustos: Monte Maíz, Isla Verde, Laborde, Marcos Juárez, Corral de Bustos.

Conclusión

La empresa Depetris S.A. creció rápidamente y tuvo que adaptarse a medida que fue expandiéndose por las distintas zonas. Su funcionamiento actual en general es aceptable y no demuestra problemas extremos.

La estructura organizacional de la empresa presenta conflictos en las áreas de ventas y compras, como es el caso de la actividad de canje, plazos de pagos y cobros, fijación de precios, ya que todas las operaciones de éstas áreas se trasladan ineficazmente y sin procesar al directorio, provocando muchas veces pérdida de información. Esto acaba en problemas que repercuten y se sienten en toda la empresa, y con mayor fuerza en el área financiera.

La incorporación de un nuevo departamento de gerencia, a donde se dirijan los jefes de áreas de compras y los jefes de áreas de ventas, es importante, de manera que deriven en él toda la información de las dos áreas y éste sea el encargado de unir ambas informaciones, procesarla, emitir un informe y enviarlo para la toma de decisiones. Ya que actualmente esta actividad es coordinada por el directorio.

Es necesaria la normalización de las actividades de los departamentos de ventas y compras. Normalizar toda operación que se realice en los mismos y que esta pueda ser transmitida fielmente en el mismo momento que se realice, con todos los datos exactos. No dejando que estas operaciones se traspapelen para el día siguiente, ya que es aquí cuando se producen los errores contables.

Además la incorporación de un departamento de Recursos Humanos en la zona Corral de Bustos, permitiría cubrir estratégicamente las actividades que hoy son suplidas por el departamento ubicado solamente en la zona de Río Cuarto.

Por último, se presenta la posibilidad de la incorporación de su organigrama dentro de cada sucursal. Con este, se pretende que tanto el personal de la empresa, como clientes, puedan conocer la estructura de la empresa y ver cómo está organizada. Además le proporciona al empleado una fiel representación de la división del trabajo y que a la hora de comunicarse con una persona determinada conozca que nivel jerárquico ocupa respecto al suyo.

Bibliografía

- Apunte de Diplomatura en “Finanzas y Nuevos Negocios” realizada en la escuela de negocios, de la Universidad Siglo 21. Año 2007.
- Avilia Lammertyn, R. Relaciones Públicas. Estrategias y Tácticas de Comunicación Integradora - 1999 - Tercera Edición. Editorial revista Imagen, Buenos Aires.
- Ballou, Ronald, H. Logística Empresarial - 1991 - Ediciones Díaz de Santos. Enriquez de Dios, Juan José.
- Capriotti, Paul. La imagen de la empresa. Estrategia para una comunicación integrada - 1992 - Primera edición. Editorial Consejo Superior de Relaciones Públicas de España. Barcelona.
- Cuaderno de Derecho Civil. Contratos civiles y comerciales. Parte General 4 - 1995 - Buenos Aires.
- Etkin, J. Política, Gobierno y Gerencia - 2000 - Editorial Prentice Hall.
- Gibson J., Ivancebich J., Donnelly J., Konopasque R. Organizaciones, comportamiento, estructura, procesos - 2006 - Duodécima edición. Editorial Mc Graw Hill interamericana.
- Gómez Cejas, G. Sistemas Administrativos, Análisis y Diseños - 1997 - Mc Graw Gil.
- Paz H. R. Canales de Distribución - 1998 - Ediciones Universo, Buenos Aires.

- Puyal, 2001; Kats y Khan, 1986; Lucas Marín, 1997; Puchol, 1997. Extraído de la página www.portalcomunicación.com.
- Ross, S; Westerfield, R; Jordan, B. Fundamentos de las Finanzas Corporativas - 2005 - 7° edición Mc Graw Hill, Madrid.
- Sasso, H. El Proceso contable - 1996 - 4° edición ampliada y actualizada. Buenos Aires.

Libros consultados

- O' Donnel, G. Elementos de Derecho empresarial - 1995 - Macchi, Buenos Aires.
- Krajewski, L.; Ritsman, L.; Larry O. Administración de Operaciones. Estrategia y Análisis - 2000 - Quinta edición Pearson Educación, México.
- Prida Romero, B. Logística de aprovisionamiento - 1996 - Mc Graw Hill, Madrid.
- Senderovich I. Análisis e interpretación de Estados Contables - 2000 - 11° Edición, Argentina.

Sitios Virtuales

- www.acopiadorescba.com.ar/cartasdeporte
- www.oncca.gov.ar
- www.crear-empresas.com
- www.laargentinadetodos.com.ar
- www.emprendedorxxi.coop

Sitios web activos al 21/11/2011.

ANEXO

ANEXO 1: Empresa unipersonal.

- Es aquella que se constituye, en forma organizada, para la producción o intercambio de bienes o servicios y cuyo capital social está constituido por el aporte del empresario titular.
- Podrá adoptar el nombre de su titular o uno de fantasía seguido por las palabras “Empresa Unipersonal de Responsabilidad Limitada” ó su sigla “E.U.R.L”.
- El fundador integra el capital social mediante el aporte proveniente de su patrimonio personal.
- La responsabilidad de la empresa se limita a su patrimonio. El titular no responde personalmente por las obligaciones contraídas en el, salvo las excepciones previstas por esta ley.
- Sólo pueden ser titulares de estas empresas, las personas físicas.

ANEXO 2: Sociedad Anónima.

- Caracterización: el capital se representa por acciones, y los socios limitan su responsabilidad a la integración de las acciones suscriptas.
- Denominación: la denominación social puede incluir el nombre de una o más personas de existencia visible, y deben contener la expresión Sociedad Anónima, su abreviatura o sigla S.A. La omisión de tal mención hace responsable ilimitado y solidariamente a los representantes de la sociedad juntamente con ésta, por los actos que celebren en esas condiciones.
- Se constituye por instrumento público y por acto único o por suscripción pública.
- Se designa con el nombre de acción cada una de las partes que componen el capital de las sociedades anónimas.

ANEXO 3: Instructivos básicos de confección y uso de formularios C1116 A.

Formulario C 1116 A

Una vez que los granos ingresan a la planta del depositario, se generan los “romaneos de entrada” que dan lugar a la confección del formulario C 1116 A, “Certificado de Depósito Intransferible”.

En aquellas operaciones primarias de granos en las cuales el cambio de titularidad de los granos se produzca con anterioridad al ingreso de los mismos en las instalaciones del adquirente o de terceros, deberá utilizarse el Formulario C 1116 A.

En estos casos, se completarán los datos del productor / vendedor (depositante) y del comprador (depositario), debiendo incluirse al dorso del citado formulario C 1116 A, en forma clara y visible, la leyenda:

“Habiéndose producido el cambio de titularidad de los granos amparados por el presente con anterioridad a su ingreso a estas instalaciones, el mismo contempla a los fines previstos en la normativa vigente careciendo de valor como certificado de depósito a favor del remitente.”

El formulario C 1116 A deberá confeccionarse incluso en caso de que el productor remitente de los granos y el receptor de los mismos sea la misma persona física o jurídica, mientras que el formulario C 1116 B podrá ser confeccionado por la misma persona física ó jurídica o por el comprador final de los granos, debiendo indicarse el número de formulario C 1116 A ó C 1116 RT correspondiente a fin de reflejar dicha operación.

Todas las descargas de granos cuyo remitente ó cargador sea un productor agropecuario deberán documentarse en un formulario C 1116 A; dicho formulario

debe confeccionarse y cerrarse, como máximo dentro del mes calendario inmediato siguiente al de la fecha de recepción de la primer carta de porte.

Hasta la venta de la mercadería, el propietario de la misma sigue siendo el productor, en la condiciones establecidas en el formulario C 1116 A.

ANEXO 5

Formulario C1116RT

Todas las operaciones de retiro y transferencias de granos previamente certificadas en un formulario C1116A (Cereales, Oleaginosas y Legumbres) que no impliquen transferencias de propiedad respaldadas por medio de Formularios C1116B o C1116C entre depositante y Depositario / Consignatario, deberán ser amparadas por un formulario C1116RT.

Operatoria de los formularios

Es fundamental tener en cuenta que, por cada formulario C1116B ó C1116C debe existir un formulario C1116A. No obstante, un formulario C1116A puede dar lugar a varios formularios C1116B ó C1116C.

Los formularios C1116B y C1116C sirven de constancia de la retención de IVA que debe practicar el adquirente de la mercadería al productor. Sólo en los casos en que el comprador primario de la mercadería fuese un exportador o cuando en la operación intervenga un corredor, la constancia de la retención de IVA practicada podrá extenderse en un comprobante de retención por separado (conforme lo establece la Resolución General AFIP N° 738). En estos casos, cada ejemplar del formulario emitido deberá contener la fecha, el monto y el número de comprobante de retención practicada.

En aquellos casos en que el formulario C1116B sea confeccionado por un corredor, el destinatario de los granos que confecciona el formulario C1116A deberá informar al corredor del número de dicho formulario, quien deberá incorporarlo al correspondiente formulario C1116B. Sin perjuicio de ello, el número de formulario C1116A no será de inclusión obligatoria exclusivamente para la confección de formularios C1116B parcial.

Hasta la venta de la mercadería, el propietario de la misma sigue siendo el productor en las condiciones establecidas en el formulario C1116A.

Análisis económico – financiero

Contabilidad

El concepto de contabilidad se lo puede definir, como una técnica que mediante un registro ordenado de las operaciones comerciales (hechos económicos), permite extraer información tendiente a demostrar la situación actual de la empresa, analizar su pasado y orientar su futuro (Sasso, Hugo Luis, 1996).

El objetivo que presenta la contabilidad es brindar la siguiente información:

- Con respecto a ejercicios pasados, para realizar un análisis comparativo.
- Con respecto al ejercicio presente, poder determinar la situación económica, financiera y patrimonio actual.
- Con respecto a ejercicios futuros, poder proyectar los estados contables y tomar así las decisiones que corresponden.

Estado de situación patrimonial o Balance

En un medio conveniente de organizar y resumir lo que posee una empresa, sus activos, sus pasivos y la diferencia entre ambos, el capital de la empresa, en un punto determinado en el tiempo, y así comparar su estructura patrimonial en años anteriores (Ross, S.; Westerfield, R.; Jordan, B. 2005).

Compuesto de:

- Activo, representa los bienes y derechos de propiedad del ente.
- Activo corriente, cuya realización se producirá dentro de los doce meses a partir de la fecha del balance general. También denominados activos circulantes.
- Activo no corriente, aquellos cuya realización excede los doce meses a partir de la fecha del balance general. Denominados activos fijos.
- Pasivo, representa las obligaciones del ente.

- Pasivo corriente, son aquellos cuyo vencimiento se producirá dentro de los doce meses a partir de la fecha de cierre del balance general, denominado circulante.
- Pasivo no corriente, el vencimiento de los mismos excede el término de los doce meses a partir de la fecha de cierre del balance general, denominado de largo plazo.
- Patrimonio neto, es igual al activo menos el pasivo. Representa los aportes de los propietarios o accionistas más los resultados no distribuidos. Además muestra la capacidad que tiene la empresa para autofinanciarse.

Estado de resultados

Suministra un resumen analítico de los hechos y factores significativos que, durante un período considerado, dieron lugar a un aumento o disminución de los recursos económicos netos de una empresa, excluidos aquellos cambios resultantes de distribuciones o inversiones adicionales de los accionistas. Además nos indica en qué medida las políticas y estrategias trazadas y la acción desarrollada durante un período determinado, se han traducido en utilidades. O sea, mide el desempeño durante un cierto período.

Análisis vertical

Consiste en expresar datos de un estado contable como porcentaje de algún total relevante. Habitualmente, en un estado de situación patrimonial, se determina el porcentaje que representa cada rubro sobre el total del activo. En este caso podemos obtener información sobre el grado de liquidez e inmovilización del activo, porcentaje de capital propio y de terceros en la financiación del activo, estructura del pasivo según sus fechas de vencimiento. Un análisis de este tipo brinda datos útiles sobre aspectos vinculados con la estructura del ente. (Material extraído de la Diplomatura cursada en el año 2007

en “Finanzas y Nuevos Negocios” en el módulo dictado por el profesor Árgos Machado Rodrigues).

Análisis Horizontal

Este análisis, habitualmente se extiende a los 2 ó 3 últimos ejercicios, brinda información que puede ayudar a determinar si la situación económica y financiera del ente se mantiene estable, presenta una mejora ó por el contrario, un deterioro. Consiste en comparar las cifras de estados contables correspondientes a distintas fechas ó períodos, de manera de determinar su evolución a través del tiempo. También denominado “Análisis de Tendencias”. (Material extraído de la Diplomatura cursada en el año 2007 en “Finanzas y Nuevos Negocios” en el módulo dictado por el profesor Árgos Machado Rodrigues).

Ratios

Son relaciones que se obtienen en el cociente entre dos o más variables. Para su cálculo se utilizan datos que surgen de los estados contables, de otra información interna del ente, o bien, cuando su obtención por estos medios no resulta factible, de estimaciones realizadas a partir de tales datos. Éstos deben compararse con estándares del ente bajo análisis, con relaciones de entes similares, y con las correspondientes a períodos anteriores, a los efectos de analizar su tendencia. (Material extraído de la Diplomatura cursada en el año 2007 en “Finanzas y Nuevos Negocios” en el módulo dictado por el profesor Árgos Machado Rodrigues).

Estado Patrimonial al 31-03-2008		
	\$	%
Activo		
Activo Corriente		
Disponibilidades	416.152,87	0,55
Créditos por ventas	42.025.067,40	55,7
Otros Créditos	9.983.780,02	13,23
Bienes de Cambio	17.814.540,80	23,61
Inversiones	2.957.039,42	3,92
Total Activo Corriente	73.196.580,50	
Activo No Corriente		
Inversiones	1.000.000	1,33
Bienes de Uso	1.092.161,85	1,45
Otros Activos	159.394,03	0,21
Total Activo No Corriente	2.251.555,88	
Total Activo	75.448.136,40	100
Pasivo		
Pasivo Corriente		
Deudas Comerciales	22.149.606,40	29,36
Préstamos	35.677.741,50	47,29
Remuneraciones y Cargas Sociales	363.671,84	0,48
Cargas Fiscales	2.747.172,90	3,64
Otros Pasivos	1.565.038,16	2,07
Total Pasivo Corriente	62.503.230,80	
Pasivo No Corriente		
Préstamos	0	0
Total Pasivo No Corriente	0	
Total Pasivo	62.503.230,80	
Patrimonio Neto	12.944.905,60	17,16

Se puede interpretar del Análisis Vertical del Estado de Situación Patrimonial de la empresa Depetris Cereales S.A. lo siguiente:

Respecto a los Activos

- El mayor porcentaje sobre el activo total está representado por la cuenta, Créditos por ventas, estos son los derechos que tiene el ente a cobrar de sus clientes.

Es muy importante que este porcentaje sea elevado, al mismo le corresponde el 55,70%, ya que es uno de los activos más líquidos, aunque esto signifique que salió mucho capital de la empresa y entró poco en dinero líquido, ó en el caso de la empresa en cuestión, puede ser que un cliente, por ejemplo, sacó insumos a su favor que luego deberá abonar con granos o simplemente en dinero.

- Respecto a las disponibilidades en efectivo, éstas son muy bajas, lo que significa poco dinero en mano actualmente para responder de inmediato ha obligaciones de corto plazo.

El bajo porcentaje puede traer complicaciones para la empresa, dependiendo de sus necesidades inmediatas, a la vez dependiendo de los pasivos a enfrentar en el corto plazo. En este caso el porcentaje es de 0.55% siendo ínfimo respecto a la cuenta anterior.

Al observar el valor de sus pasivos a corto plazo que la misma debe responder en sus próximos 12 meses, éstos son del 100%. Lo que puede resultar en un grave problema, si no logra de hacerse de una buena estrategia.

- Otra cuenta significativa al interpretar el análisis vertical del estado de situación patrimonial, es la cuenta Bienes de Cambio. Teniendo un porcentaje de 23.61% sobre su activo total.

Esto nos indica que la empresa cuenta con bienes para su posterior intercambio en los próximos 12 meses. Los bienes de cambio

pueden ser pagados en efectivo, lo que aumentaría la cuenta disponibilidades o por el contrario, aumentar la cuenta créditos por ventas, lo que sería positivo, ya que la liquidez de la misma, aumentaría en un futuro cercano.

Respecto a los pasivos

- El pasivo corriente, o sea lo que debe pagar dentro de los próximos 12 meses, representa el 100% de su pasivo total.

Esto se debe a que la empresa no tiene deudas a largo plazo, sino que todas deben cubrirse dentro de los 12 meses próximos, lo que puede llegar a significar un problema en caso de no contar con el dinero disponible o realizable en el año.

Pero al observar el monto del dinero, dejando de lado el porcentaje de cada cuenta respecto de sus totales, tanto el activo corriente, como el pasivo corriente, se observa que la empresa puede afrontar esas obligaciones por tener un monto superior en el activo corriente. Aunque se presente lo dicho anteriormente, esto no brinda una tranquilidad absoluta para la empresa, sino que depende de la relación entre el tiempo transcurrido de la realización de los activos corrientes, y del vencimiento de sus pasivos corrientes.

- Por otro lado, casi el 83% del capital, pertenece a terceros. Esto no es tan bueno para la empresa, hasta que salde las cuentas, que como se nombró anteriormente son de corto plazo. Por lo tanto cuenta sólo con el 17% del capital propio. De esta manera depende de los acreedores por el período en análisis.

Estado de resultados correspondientes al ejercicio finalizado el 31-03-2008		
	31/03/2008	
	\$	%
Ventas Netas de Bienes y Servicios	181.939.117,50	100
Costo de Ventas	171.212.511,20	94,1
Utilidad Bruta	10.726.606,30	
Gastos de comercialización	2.961.776,60	1,63
Gastos de Administración	5.055.968,59	2,78
Gastos de Financiación	911.131,02	0,5
Otros Ingresos y Egresos	604.206,68	0,33
Resultados Financieros y por Tenencia	213.594,81	0,12
Resultado Ordinario antes de Impuestos	2.188.341,96	
Impuestos a las Ganancias	629.523,04	0,35
Utilidad del Ejercicio	1.558.818,92	0,86

De la misma forma, se puede interpretar el Análisis Vertical del Estado de Resultados de la empresa Depetris S.A. lo siguiente:

- El mayor porcentaje queda representado por el costo de venta, correspondientes los mismos a:
 - Costos de bienes de Cambio del período anterior.
 - Compras y gastos del período bajo análisis.
 - Existencia final de bienes de cambio.

Estado Patrimonial al 31-03-2008				
	31/03/2008	31/03/2007	Variación \$	Variación %
Activo				
Activo Corriente				
Disponibilidades	416.152,87	487.960,87	-71.808,00	-14,72
Créditos por ventas	42.025.067,40	31.649.738,40	10.375.329,00	32,78
Otros Créditos	9.983.780,02	5.819.127,66	4.164.652,36	71,57
Bienes de Cambio	17.814.540,80	10.052.902,80	7.761.638,00	77,21
Inversiones	2.957.039,42	0	2.957.039,42	100
Total Activo Corriente	73.196.580,51	48.009.729,73	25.186.850,78	52,46
Activo no Corriente				
Inversiones	1.000.000	1.002.800	-2.800	-0,28
Bienes de Uso	1.092.161,85	728.299,78	363.862,07	49,96
Otros Activos	159.394,03	158.954,03	440,00	0,28
Total Activo no Corriente	2.251.556	1.890.054	361.502	19,13
Total del Activo	75.448.136	49.899.784	25.548.353	51,2
Pasivo				
Pasivo Corriente				
Deudas Comerciales	22.149.606,40	16.716.367,70	5.433.238,70	32,5
Préstamos	35.677.741,50	13.048.748	22.628.994	173,42
Remuneraciones y Cargas	363.671,84	437.784,58	-74.112,74	-16,93
Cargas Fiscales	2.747.172,90	2.326.915,20	420.257,70	18,06
Otros Pasivos	1.565.038,16	3.807.776,36	-2.242.738,20	-58,9
Total Pasivo Corriente	62.503.230,80	36.337.591,84	26.165.638,96	72
Pasivo no Corriente				
Préstamos	0	1.576.105	-1.576.105	-100
Total Pasivo no Corriente	0	1.576.105	-1.576.105	-100
Total Pasivo	62.503.230,80	37.913.697	24.589.534	64,86
Patrimonio Neto	12.944.905,60	11.986.086,60	958.819,00	8
Total Pasivo + Patrimonio Neto	75.448.136,40	49.899.783,44	25.548.352,96	51

Se interpreta del Análisis Horizontal del Estado de situación Patrimonial de la empresa Depetris Cereales S.A. lo siguiente:

Respecto a los activos;

- El activo corriente en el 2008 creció respecto al 2007 \$25.186.851, o sea creció en un 52.46%²¹ su activo realizable en los próximos 12 meses.

Disgregando este dato, y deteniéndonos en las distintas cuentas que lo componen se observa que lo que lo lleva a aumentar este número en esta proporción se debe a:

- La cuenta "inversiones" aumento en un 100%. Esto se debe a que en el año 2007 no hubo inversiones. Mirando los números en pesos, se observa que más allá de inversión cero en el 2007 y al aumento brusco, igualmente las mismas tuvieron un aumento muy importante, superior a los 2 millones de pesos.
- Otra cuenta que creció en un porcentaje alto y muy importante, fue la cuenta "bienes de cambio". Ésta cuenta aumentó en un 77.21%, lo que nos dice que uno de los activos corrientes menos realizables en el corto plazo, aumentó significativamente y esto se debió a:
 - Aumentó la cantidad de cereales y oleaginosas almacenados en un 163.93%.
 - Aumentó los agroquímicos y fertilizantes comprados en 20.48%.
 - Aumentó la cantidad de semillas compradas en 568.56%.

²¹ Aclaración: los porcentajes subrayados con dos líneas son aquellos que aumentaron, y los subrayados con una línea son los que disminuyeron.

- Aumentó la mercadería para reventa en un 3.47%.
- Bajó máquinas y herramientas en 53.68% respecto al año anterior.

Esto es bueno para la empresa, más allá de que sea una de las cuentas menos líquidas, pero la diferencia es alta e indica un crecimiento para la misma, aumentando los bienes de intercambio que se transformarán en ingresos si logra un buen nivel de ventas.

- Es importante remarcar que la cuenta más líquida, la cuenta Disponibilidades, bajó 14.72% lo que es igual a \$71808. Pero no es una cifra por la que debamos preocuparnos por ahora.

Respecto a los pasivos;

- En el pasivo corriente, se observa un aumento de un 72%, 20% más de lo que aumentó el activo corriente. Este fuerte aumento se debe a un aumento de 173% en préstamos que serán exigibles en los próximos 12 meses. Pero como se vio anteriormente en el análisis vertical de su estado patrimonial, el monto en pesos del Activo Corriente es mayor al Pasivo Corriente, por lo que puede enfrentar los gastos dentro de los doce meses, siempre y cuando se tenga en cuenta la liquidez de los mismos y la exigibilidad del pasivo.
- Se nota un fuerte incremento en el patrimonio neto del 51%, debido a un aumento en los bienes de cambio, bienes de uso, una disminución en la cuenta “otros pasivos”, remuneraciones y cargas sociales.

Estado de Resultados - Ejercicios el 31/03/2007 y 2008				
	31/03/2008	31/03/2007	Variación \$	Variación %
Ventas Netas de Bs. Y Svs.	181.939.117,50	92.691.658,17	89.247.459,33	96,28
Costo de Ventas	171.212.511,20	86.919.215,38	84.293.295,82	96,97
Utilidad Brutas	10.726.606,30	5.772.442,79	4.954.163,51	85,82
Gastos de Comercialización	2.961.776,60	2.297.555,39	664.221,21	-28,9
Gastos de Administración	5.055.968,59	3.686.522,70	1.369.445,89	-37,14
Gastos de Financiación	911.131,02	403.701,99	507.429,03	-125,69
Otros Ingresos y Egresos	604.206,68	467.258,87	136.947,81	29,3
Resultados Financieros y por Tenencia	213.594,81	767.655,64	-554.060,83	-118,57
Resultado Ordinario antes de Impuestos	2.188.341,96	619.577,22	1.568.764,74	253,19
Impuestos a las Ganancias	629.523,04	413.791,83	215.731,21	52,13
Utilidad del Ejercicio	1.558.818,92	205.785,39	1.353.033,53	657,49

En el Análisis Horizontal del Estado de Resultados de la empresa Depetris Cereales S.A se observa:

- Un aumento en un 96% en ventas.
- Aumento de Utilidad del Ejercicio de 657.49%, esto se debe por un lado a;
 - Aumento de las ventas.
 - Disminución en resultados financieros y por tenencia.

Situación Financiera a Corto Plazo

Estructura de inversión

- **Liquidez Corriente = Activo Corriente / Pasivo Corriente**
 - **L.C. 2008 = 73.196.580.5 / 62.503.230.8 = 1.17**
 - **L.C. 2007 = 49.009.729.7 / 36.337.591.8 = 1.32**

Al observar esta relación, se puede ver notablemente que el mismo ha disminuido de un año a otro aunque no lo ha hecho bruscamente. La capacidad era un poco mayor, pero sigue siendo aceptable ya que puede responder hacia sus acreedores. Sólo ha bajado unos puntos. Hasta 1 se lo puede considerar aceptable y una mayor tranquilidad para sus dueños. Esta disminución no es un problema para la empresa a corto plazo, porque por cada peso de deuda, la empresa consta de \$1.17 para pagar.

- **Liquidez Seca = Activo Corriente – Bs de Cambio / Pasivo Corriente**
 - **L.S. 2008 = 73.196.580.5 – 17.814.540.8 / 62.503.230.8 = 0.88**
 - **L.S. 2007 = 48.009.729.7 – 10.052.902.8 / 36.337.591.8 = 1.04**

Para complementar el índice anterior, en el índice de liquidez seca, sólo se tiene en cuenta aquellos activos de más rápida realización, para que el análisis sea más profundo y exhaustivo.

La rapidez de respuesta que tiene en el corto plazo, al igual que en el índice anterior, se llega a la misma conclusión, de una menor liquidez en el 2008.

Pero aquí el resultado nos indica, que la empresa, al excluir las cuentas menos líquidas, la empresa no puede hacerse cargo de toda la cancelación de la deuda en un futuro inmediato.

- **Liquidez Absoluta = A. Corriente – Bs. De Cambio – Créditos / P.C.**

- **L.A.2008 =**

$73.196.580.5 - 17.814.540.8 - 42.025.067.4 - 9.983.780.02 / 32.503.230.8 = 0.053\%$

- **L.A. 2007 =**

$48.009.729.7 - 10.052.902.8 - 31.649.783.4 - 5.819.127.66 / 36.337.591.8 = 0.013\%$

Con el índice de liquidez absoluta se puede medir la capacidad efectiva de la empresa en el corto plazo. La empresa en el 2008 cuenta con 0.053 % para el pago de un peso de deuda, por lo tanto, no lo puede hacer. En otras palabras, no cuenta con el efectivo suficiente para pagar cada peso de deuda si no recurre a ventas y no cobra sus créditos “hoy”. Al compararlo con el año anterior, se ve que en el 2007 la situación aún era peor.

A este resultado que llegamos es muy bajo. En el caso es que la empresa enfrente una disminución en ventas, debido, por ejemplo, a un mal pronóstico de las misma por falta de una buena coordinación entre sus sucursales, u otro caso, en el que los productores decidan no comprar sus productos o una mala temporada en donde el productor no realice cierto cultivo, etc., la empresa podría encontrarse con serios problemas de financiamiento en el corto plazo.

Estructura de Financiación

- **Plazo medio de Cobranza=**

Créditos por venta promedio / Ventas * 365

- **P.M.C. 2008 =**

$$(42.025.067.4 + 31.649.738.4)/2 / 181.939.117.5 * 365 = \mathbf{73.9}$$

El plazo medio de cobranza que tiene la empresa es de 74 días.

- **Plazo medio de Pago=**

Deudas Comerciales Promedio / Compras* 365

- **P.M.P 2008 =**

$$(22.149.606.4 + 16.716.367.7) / 174.020.205.41 * 365 = \mathbf{40.75}$$

El plazo medio de pagos que tiene que afrontar la empresa es de 41 días.

Al relacionar los dos ratios anteriores, se puede observar e interpretar, que la empresa debe cumplir con sus deudas en un plazo inferior al que recibe sus cobros. Esto puede representar problemas para la misma, y esto sucede por el tipo de empresa que es y el modo de operar. Como se nombró en páginas anteriores, la empresa pasa por desajustes todo el tiempo, debido a que entrega insumos antes de siembra y el productor recién entrega los granos en los meses posteriores, cuando realiza la cosecha, es un claro ejemplo de lo que encontramos al analizar estos ratios.

Ante esto la empresa debe cumplir igual a sus pagos, y deben ser sus administradores, quienes hagan que esto sea posible. Los mismos lo pueden hacer de distintas maneras, el más próximo pueden ser fondos con los que cuenta la empresa de años anteriores, ganancias que tiene la misma, dividendos sin repartir, etc. Y otras fuentes como las siguientes; a través de distintos tipos de

financiamiento, según su nivel de exigibilidad, que pueden ser de corto o largo plazo y su procedencia que pueden ser propios o de terceros.

El más propicio en este caso según lo que se viene analizando es, un financiamiento a corto plazo para que la empresa continúe con su desarrollo y cumplimiento de sus actividades operativas y las más urgentes. Esto es necesario para que la empresa continúe con un buen funcionamiento y una administración financiera eficiente. En este caso pedir prestado es un respaldo para continuar operando.

Situación Financiera a Largo Plazo

(Análisis de la capacidad de pago que presenta la empresa)

Estructura de Financiación

- Endeudamiento:
 - **Índice de endeudamiento = E = Pasivo / Patrimonio Neto**
 - **E. 2008 = 62.503.230.8 / 12.944.905.6 = 4.82**
 - **E. 2007 = 37.913.696.8 / 11.986.086.6 = 3.16**

En el índice de endeudamiento de los años 2007 y 2008, se observa que hay más pesos de terceros que cada peso de los socios, resumiendo hay por cada peso de los socios, \$4.82 de terceros. Además se observa que en el año 2007 esta relación era menor, indicando un mayor endeudamiento en el 2008.

Se considera que 1 es el aceptable en este indicador, con el argumento de que un ente que excede este límite se encuentra con limitaciones para acceder a fuentes de financiamiento externas y debería afrontar elevados costos financieros, producto de altas tasas que imponen sus acreedores para protegerse del riesgo que supone una empresa con un alto índice de endeudamiento.

- **Índice de Solvencia = S = Activo / Pasivo**
 - **S. 2008 = 75.448.136.4 / 62.503.230.8 = 1.20**
 - **S. 2007 = 49.899.783.5 / 37.913.696.8 = 1.31**

La empresa sigue siendo solvente pero menos que el año anterior, muestra que por cada peso de los acreedores, hay \$1.20 de los accionistas. La empresa está en condiciones de enfrentar sus deudas, ya que tiene capacidad de pago.

- **Índice de Propiedad del Activo = IPA = PN / A =**
 - **IPA 2008 = 12.944.905.6 / 75.448.136.4 = 0.17**
 - **IPA 2007 = 11.986.086.6 / 49.899.783.5 = 0.24**

Nos muestra que solo el 17% del activo está financiado por los socios. Se puede notar que de un año a otro, este porcentaje ha disminuido.

- **Efecto Palanca = Rentabilidad Financiera / Rentabilidad Económica**
 - **Rentabilidad Financiera = UAI / PN promedio**
R.F. =
 $2.188.341.98 / (11.986.086.6 + 12.944.905.6) / 2 = 17.55$
 - **Rentabilidad económica = Uail / Activo Promedio**
R.E. =
 $3.313.067.81 / (49.899.783.5 + 75.448.136.4) / 2 = 5.28$
 - **Efecto Palanca = 17.55 / 5.28 = 3.32%**

Este resultado nos indica que el costo de capital ajeno es menor que el rendimiento que se produce en la empresa, por lo tanto una mayor participación ajena produce un aumento en el nivel de rentabilidad del patrimonio neto = **Efecto Palanca Positivo.**

Estructura de inversión

- **Inmovilización del Activo = $ANC / A =$**
 - **I.A. 2008 = $2.251.555.88 / 75.448.136.4 = 2.98 \%$**
 - **I.A. 2007 = $1.890.053.81 / 49.899.783.5 = 3.78 \%$**

En el año 2008 el 2.98% del activo se encuentra inmovilizado, por lo tanto la empresa no posee rigidez al momento de hacer efectivo sus activos. Se nota una disminución en este porcentaje lo que es importante para la misma, ya que la cantidad de activo inmovilizado bajó.

- **Inmovilización del Patrimonio Neto = $ANC / PN =$**
 - **I.P.N 2008 = $2.251.55.8 / 12.944.905.6 = 17\%$**
 - **I.P.N. 2007 = $1.980.053.81 / 11.986.086.6 = 15\%$**

Situación Económica

- **Rentabilidad del Patrimonio Neto = UAI / Patrimonio Neto promedio**
 - **R.P.N 2008 =**
 $2.188.341.98 / (11.986.086.6 + 12.944.905.2) / 2 = 17.55\%$

17.55% es la rentabilidad que genera cada peso invertido por los accionistas.

- **Rentabilidad del Activo = Uail / Activo Promedio =**
 - **R.A 2008 =**
 - $3.313.067.81 / (49.899.783.5 + 75.448.136.4) / 2 = 5.28\%$

5.28% es lo que genera el uso de recursos.

Preguntas realizadas al departamento de recursos humanos

Comunicación interna:

- ¿Qué valores compartidos tienen?
- ¿Cómo es la cultura dentro de la empresa? ¿Cuál es?
- ¿Tienen algún lenguaje específico?
- ¿Tienen normas internas?
- ¿Cuál es la personalidad de la empresa?
- ¿Tienen motivaciones e incentivos?

Comunicación descendente:

- ¿Cómo es este tipo de comunicación dentro de la empresa?
- ¿Se trata de ser motivadora?
- ¿Con que frecuencia se realizan anuncios en este sentido?

Comunicación ascendente:

- ¿Cómo es este tipo de comunicación en la empresa?
- ¿Es organizada?
- ¿Con que frecuencia se realizan anuncios en este sentido?

Comunicación externa:

- ¿Cómo es la comunicación externa de la empresa?
- ¿Qué medios son utilizados?
- ¿Qué importancia se le da a este tipo de información?

Comunicación horizontal

- ¿Cómo es en la empresa este tipo de comunicación?

Formulario descriptivo del Trabajo Final de Graduación

Identificación del Autor

Apellido y nombre del autor:	Montecchiesi, Anabel Betina
E-mail:	anabelmontecchiesi341@hotmail.com
Título de grado que obtiene:	Licenciada en Administración Agraria

Identificación del Trabajo Final de Graduación

Título del TFG en español	Evaluación Organizacional de la empresa Depetris S.A.
Título del TFG en inglés	Organizational Evaluation of Depetris S.A. Company
Tipo de TFG (PAP, PIA, IDC)	PAP
Integrantes de la CAE	Guillermo Ciampagna – Roberto Bazan
Fecha de último coloquio con la CAE	08-11-2011
Versión digital del TFG: contenido y tipo de archivo en el que fue guardado	PDF

Autorización de publicación en formato electrónico

Autorizo por la presente, a la Biblioteca de la Universidad Empresarial Siglo 21 a publicar la versión electrónica de mi tesis.

Autorización de Publicación electrónica:

- Si, inmediatamente**
- Si, después de mes(es)**
- No autorizo**

Firma del alumno