



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO



# **INSTITUTO UNIVERSITARIO AERONAUTICO**

**FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN**

**TRABAJO FINAL DE GRADO**

**CARRERA:**

Lic. en Administración – Contador Público

**“ANÁLISIS Y REVISIÓN DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS Y  
CONTABLES EN UNA EMPRESA COMERCIAL”**

**Tutor: Allub, María del Huerto**

**Alumnos: Arroyo, Vanessa**

**Besso, Natali Carola**

**Fecha:**



## **DEDICATORIA**

Quisiera dedicar el presente trabajo a mis padres, Norberto y Silvia, que además de brindarnos la información que necesitamos, siempre me apoyaron para que pueda concluir con éxito todas mis metas.

Natali Besso

Dedico este trabajo a mi familia, por la fuerza y motivación que siempre me brindaron.

Vanessa Arroyo

## **AGRADECIMIENTOS**

Agradecemos a la profesora María del Huerto Allub, quien nos brindó su apoyo y ayuda durante el desarrollo de este trabajo.

Quisiéramos agradecer además a los dueños de la empresa, Norberto y Silvia, quienes nos facilitaron abiertamente toda la información y ayuda que necesitamos para la realización del presente.

APÉNDICE VI



INSTITUTO  
UNIVERSITARIO  
AERONAUTICO

FECHA: ...../...../.....

FACULTAD: .....

DEPARTAMENTO: .....

INFORME DE ACEPTACIÓN DEL TRABAJO FINAL DE GRADO /  
TRABAJO FINAL DE PREGRADO

Titulo del Trabajo:.....  
.....  
.....  
.....

El trabajo debe aceptarse en su forma actual sin modificaciones.

El trabajo debe aceptarse pero el/los autor/es deberá/n considerar las correcciones opcionales sugeridas.

Rechazar.

Observaciones:

.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....  
.....

\_\_\_\_\_  
Presidente Mesa  
Firma

\_\_\_\_\_  
2° Integrante Mesa  
Firma

\_\_\_\_\_  
3° Integrante Mesa  
Firma

Horarios disponibles para el examen : .....  
.....  
.....



## INDICE

INDICE .....	4
RESUMEN .....	10
INTRODUCCIÓN .....	12
CAPITULO 1 .....	15
INTRODUCCIÓN .....	16
LAS EMPRESAS.....	18
DIFERENCIAS ENTRE EMPRESAS INDUSTRIALES Y COMERCIALES.....	19
ACTIVIDAD COMERCIAL.....	21
SOCIEDAD VS EMPRESA UNIPERSONAL .....	25
LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA .....	26
ELEMENTOS DE UN SISTEMA .....	27
ESTUDIO DE SISTEMAS .....	33
MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE UNA EMPRESA.....	33
LA EMPRESA COMO PROCESO .....	33
PROCESO DEL BENCHMARKING .....	50
NORMAS ISO 9000 .....	51
CALIDAD .....	52
LA FUNCIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN .....	53
COSTO DEL FACTOR DE BÚSQUEDA.....	55
CARACTERÍSTICAS DE LOS DOCUMENTOS .....	55
DISEÑO DE REGISTROS .....	56
CLASIFICACION DE MANUALES ADMINISTRATIVOS.....	60
PARTES COMPONENTES DE UN MANUAL.....	61
INVENTARIO DE DOCUMENTOS .....	61



PROTECCIÓN DE DOCUMENTOS/REGISTROS.....	62
IDENTIFICACIÓN DE FORMATOS Y REGISTROS DE CALIDAD.....	62
ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS.....	63
ARCHIVO DE DOCUMENTOS ACTIVOS.....	64
REGISTROS DE ENTRENAMIENTO.....	64
CONCLUSIÓN.....	66
<b>CAPITULO 2.....</b>	<b>67</b>
INTRODUCCIÓN.....	68
UBICACIÓN GEOGRÁFICA.....	70
ESTRUCTURA ORGANIZATIVA.....	71
DIAGRAMACION DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS.....	71
RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN DE DISTRIBUIDORA CBA.....	73
GESTION DE STOCK Y COMPRAS.....	74
CAJA.....	76
VENTAS.....	76
MANTENIMIENTO.....	77
RRHH.....	77
ESTRATEGIA.....	77
CONCLUSIÓN.....	79
<b>CAPITULO 3.....</b>	<b>80</b>
INTRODUCCIÓN.....	81
SITUACIÓN ESTRATÉGICA ACTUAL DE DISTRIBUIDORA CBA.....	82
AMBIENTE INTERNO ORGANIZACIONAL.....	83
LA VENTAJA COMPETITIVA.....	83
VALOR EN LAS EMPRESAS.....	83
LOS RECURSOS COMO BASE DE LA RENTABILIDAD.....	84
CAPACIDADES ORGANIZATIVAS.....	87



FORMACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS .....	88
ESTRATEGIAS GENÉRICAS.....	90
ANÁLISIS DAFO O FODA .....	93
AMBIENTE EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN .....	95
EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER .....	98
CONCLUSIÓN SOBRE EL ATRACTIVO DEL SECTOR COMERCIAL .....	104
GRUPOS ESTRATÉGICOS.....	105
PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA.....	106
PROCESO DE TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS.....	107
EL PROCESO ESTRATÉGICO.....	108
OBJETIVOS DE NEGOCIO .....	111
ESTRATEGIAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS .....	112
CONCLUSIÓN.....	114
<b>CAPITULO 4.....</b>	<b>115</b>
INTRODUCCIÓN.....	116
AUDITORÍA .....	117
DIFERENCIA ENTRE CONTROL Y AUDITORÍA .....	117
REGISTRO DE LOS CONTROLES INTERNOS .....	118
CONTROL DE PROCESOS.....	119
ANALISIS DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS .....	120
GUIA PARA EL ANÁLISIS Y REVISION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS/CONTABLES.....	124
CAJA Y BANCOS .....	133
VENTAS.....	136
PROCESO DE VENTA.....	137
SERVUCCIÓN.....	140
MEJORAS EN EL PROCESO DE SERVICIO.....	148
POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO .....	149



SERVICIOS SUPLEMENTARIOS .....	149
ESTRATEGIAS DE ORGANIZACIÓN .....	150
COMPRAS .....	152
PROCESO GENERAL DE COMPRAS.....	152
DISTRIBUIDORA CBA.....	156
REGISTROS DE COMPRAS.....	159
RECEPCIÓN, ALMACENAMIENTO Y GESTIÓN DE INVENTARIO .....	163
RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO .....	163
GESTIÓN DE INVENTARIO.....	164
GESTIÓN DE INVENTARIO EN DISTRIBUIDORA CBA .....	166
ANÁLISIS ABC.....	167
LOS REGISTROS EN LA GESTIÓN DE INVENTARIO .....	169
MANTENIMIENTO .....	174
TIPOS DE MANTENIMIENTO.....	174
EL MANTENIMIENTO EN DISTRIBUIDORA CBA .....	175
LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS .....	176
DISTRIBUIDORA CBA.....	177
LEGAJO DE PERSONAL.....	178
SUBSISTEMA DE PREVISIÓN .....	180
SUBSISTEMA DE PROVISIÓN.....	184
PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN DISTRIBUIDORA CBA.....	188
SUBSISTEMA DE DESARROLLO .....	191
SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO .....	196
CONCLUSION .....	207
<b>CAPITULO 5.....</b>	<b>208</b>
INTRODUCCIÓN.....	209
FUENTES DE FINANCIAMIENTO.....	210



PRÉSTAMOS BANCARIOS.....	214
DESCUBIERTOS BANCARIOS .....	216
LEASING.....	217
WARRANT.....	218
CRÉDITO COMERCIAL .....	219
DISTRIBUIDORA CBA.....	219
INVERSIÓN DE DISTRIBUIDORA CBA .....	220
OPCIONES DE FINANCIAMIENTO EN DISTRUBIDORA CBA .....	225
CONCLUSION .....	230
<b>CONCLUSION GENERAL .....</b>	<b>231</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>232</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>235</b>
ANEXO N° 1: DESARROLLO TEORICO DE IMPUESTOS .....	236
IMPUESTO A LAS GANANCIAS .....	240
ESQUEMA DE LIQUIDACIÓN DEL IMPUESTO PARA LAS PERSONAS FÍSICAS .....	245
IMPUESTO SOBRE LOS BIENES PERSONALES .....	248
IMPUESTO A LA GANANCIA MÍNIMA PRESUNTA.....	250
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA).....	252
IMPUESTO SOBRE LOS INGRESOS BRUTOS.....	254
IMPUESTO INMOBILIARIO .....	255
CONTRIBUCION QUE INCIDE SOBRE LAS ACTIVIDADES COMERCIALES, INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS.....	256
CUADRO RESUMEN DE TRIBUTOS.....	257
ANEXO N° 2 ENTREVISTAS PARA EL RELEVAMIENTO DE INFORMACION .....	258
ANEXO N°3: RESUMEN DE IMPUESTOS Y CARGAS SOCIALES .....	286
ANEXO N° 4: PLANILLA DE INGRESOS Y EGRESOS.....	287
ANEXO N° 5: CUADRO DE UTILIDAD MENSUAL/ANUAL .....	288



ANEXO N° 6: PLANILLA DE PEDIDOS PENDIENTES .....	289
ANEXO N° 8: PLANILLA DE CALIFICACION DE PROVEEDORES .....	291
ANEXO N° 9: INFORME DE ENTREGA .....	292
ANEXO N° 10: ORDEN DE COMPRA.....	293
ANEXO N° 11: REGISTRO DE DEVOLUCIONES DE MERCADERÍA .....	294
ANEXO N° 12: REGISTRO DE DEUDAS CON PROVEEDORES .....	295
ANEXO N° 13: ANALISIS ABC .....	296
ANEXO N° 14: PLANILLA DE STOCK .....	297
ANEXO N° 15: INSTRUCCIONES CORTADORA DE FIAMBRE.....	298
ANEXO N° 16: REGISTRO DE MAQUINAS Y EQUIPOS.....	300
ANEXO N° 17: REGISTRO DE MANTENIMIENTOS REALIZADOS.....	301
ANEXO N° 18: LEGAJO DEL PERSONAL .....	302
ANEXO N° 19: DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE PUESTOS .....	303
DESCRIPCIÓN DE CARGO .....	310
ANEXO N° 20: MODELO DE ENTREVISTA LABORAL.....	311
ANEXO N° 21: EVALUACIÓN DE ENTREVISTA LABORAL .....	312
ANEXO N° 22: REGISTRO DE HORAS EXTRAS/ ESPECIALES .....	313
ANEXO N° 23: REGISTRO PROVISION SUELDOS Y CARGAS SOCIALES .....	314
ANEXO N° 24: REGISTRO PROVISION SAC .....	315
ANEXO N° 25: PAGOS PENDIENTES A PROVEEDORES.....	316
ANEXO N° 26: ANÁLISIS DE GESTIÓN .....	317
ANEXO N° 27: REGISTRO DE RETIRO DE UTILIDADES.....	318
ANEXO N° 28: RESUMEN SUELDOS, CARGAS SOCIALES Y SAC.....	319



## RESUMEN

El presente trabajo se enfoca en el análisis de los procesos administrativo-contables de una empresa comercial con el fin de detectar falencias a nivel estratégico, táctico u operativo. Gracias a los conocimientos y herramientas brindados por las carreras de Contador Público y Administración de Empresas es que se logró trabajar con éxito en la resolución de problemas y mejoramiento de procesos de la empresa en cuestión.

Se desarrollan cinco capítulos:

Capítulo 1: Marco Teórico: Es un recorrido global sobre diversos temas fundamentales que ayudarán al lector a comprender la finalidad del trabajo y la importancia de la gestión de procesos en una empresa comercial. Los principales temas tratados comprenden: las organizaciones, las empresas comerciales e industriales, procesos, la organización como un sistema, la información dentro de la organización, Normas ISO 9000.

Capítulo 2: La Empresa: En este capítulo se describe a la empresa Distribuidora CBA para introducir al lector en las características principales de la misma, las que posteriormente se utilizan para realizar el análisis y revisión de sus procesos.

Capítulo 3: Desarrollo de Procesos Estratégicos de la empresa: Aquí se realiza un relevamiento de la situación estratégica actual de la empresa, para a partir de allí proponer mejoras a nivel estratégico que le permitan crear ventajas competitivas para afrontar el mercado.

Capítulo 4: Desarrollo de Procesos Operativos de la empresa: En este capítulo se presenta la situación actual de la empresa respecto a sus principales procesos, tales como Compras, Ventas, Gestión de Stock y Administración de Personal, y



se buscan y proponen a partir de las falencias detectadas en los mismos mejoras para solucionarlas.

Capítulo 5: Investigación de fuentes de financiamiento: Del análisis y revisión de los procesos administrativos y contables de la empresa es muy probable que surjan oportunidades de inversión (reestructuración, compra de bienes, etc.) que mejoren la situación de la misma, además del costo por honorarios que implicaría llevar a cabo dicho estudio por parte de las consultoras dedicadas a tal trabajo, es por ello que en este capítulo se analizarán las fuentes de financiamiento más comunes disponibles en el mercado para facilitar dicha implementación.



## INTRODUCCIÓN

El presente trabajo tiene por objetivo relevar y analizar los procesos administrativos y contables de una empresa comercial, a fin de detectar falencias susceptibles de mejora y lograr la optimización de actividades.

Las empresas inteligentes han aprendido que sus programas de mejora del rendimiento operativo están íntimamente relacionados con la gestión de procesos.

Actualmente las empresas deben enfrentarse a clientes crecientemente exigentes y a una competencia feroz, razón por la cual la mejora del rendimiento operativo se ha convertido en un imperativo estratégico.

La gestión de procesos es un método estructurado para la mejora del rendimiento, que se concentra en el diseño disciplinado y la cuidadosa ejecución de todos los procesos de una empresa, orientando los mismos a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, además de buscar la reducción de costos.

Formalmente, un proceso de negocios es un grupo organizado de actividades que funcionan en conjunto, con la meta de crear valor para los clientes y satisfacer sus necesidades (por ejemplo, la ejecución de órdenes de compra, el desarrollo de productos y el soporte de postventa).

A su vez, los empleados deben funcionar como un equipo, en lugar de concentrarse exclusivamente en sus tareas individuales y en proteger sus territorios. Finalmente, todas las actividades de un proceso de negocios deben estar guiadas por un diseño que indique cuáles deben hacerse, cuándo y por quién. Ese diseño es el que asegura repetición y coherencia.

La gestión de procesos asegura que las actividades se piensen, diseñen y ejecuten en el marco de un proceso. Cuando los empleados reconocen que sus



actividades individuales son parte de algo mayor, se alinean en torno de metas comunes y logran ejecutar los procesos de forma coherente. Además, la gestión de procesos asegura que todos los procesos de una empresa estén bien diseñados y actualizados. El éxito de una empresa, en definitiva, depende de la ejecución eficaz de procesos correctamente planificados.

La gestión de procesos implica establecer una comunicación estrecha con clientes, empleados y proveedores, incluyendo métodos para obtener y evaluar información de todas esas fuentes. Esto posibilitará mantener un flujo continuo de información que permita agilizar y mejorar los procesos, reduciendo sus tiempos y costos.

Otro aspecto a considerar es la capacitación de los integrantes de una empresa. Para lograr mejoras en el rendimiento y en la relación con los clientes, la empresa tiene que capacitar a todo su personal.

Independientemente de cuan buena sea la organización y de la reputación que tengan sus productos y/o servicios, no se puede dejar de mejorar. Cuando se deja de hacerlo, no se detiene, sino que se retrocede, porque la competencia mejora constantemente.

Se debe seguir mejorando los procesos porque:

- Todos los días surgen nuevos métodos, programas y equipos.
- El ambiente de la empresa sigue cambiando.
- Las expectativas de los consumidores y del cliente cambian casi todos los días.
- Las personas involucradas al proceso incrementan sus capacidades, lo cual implica un aumento de oportunidades para la depuración del proceso.



I NSTITUTO  
U NIVERSITARIO  
A ERONAUTICO

Por cuestiones de confidencialidad y solicitud de los dueños de la empresa analizada se utilizará un nombre ficticio, a partir de ahora “Distribuidora CBA”. Todos los demás datos consignados en el presente trabajo son reales.



I NSTITUTO  
U NIVERSITARIO  
A ERONAUTICO

# CAPITULO 1

MARCO TEORICO



## INTRODUCCIÓN

La organización puede ser vista desde dos puntos de vista: como una entidad o institución, en cuyo caso se la define como el conjunto de recursos interrelacionados e interdependientes que interactúan para el logro de un objetivo en común, o como una función gerencial, básicamente de coordinación, en cuyo caso se dice que es la acción que combina los recursos humanos de una entidad a efectos de su utilización eficiente, optimizando la aplicación de los recursos económicos para lograr una gestión efectiva y eficiente.

La efectividad se refiere al grado de logro de los objetivos. La eficiencia en cambio se refiere a la cantidad de recursos aplicados para el logro de un objetivo.

La administración es la función gerencial de conducción de la estructura organizativa y operativa de la empresa. Es la actividad orientada al logro de los objetivos organizacionales, a través de la planificación, dirección, organización y control de los recursos reales y potenciales de la misma.

Las ideas sobre administración de organizaciones han ido evolucionando desde el “énfasis puesto en el hacer hacia el énfasis puesto en el pensar”.

Una jerarquía de actividades administrativas es la siguiente:

- **Planeamiento estratégico:** determinación de objetivos organizacionales, fijación de políticas sobre recursos y elementos, delimitación de las estrategias y criterios que permitan planear el curso de la organización.
- **Control administrativo:** proceso de obtención de recursos, establecimiento de planes y procesos limitados por el planeamiento estratégico.



- **Control operacional:** programación y control de tareas y transacciones, buscando que estas se realicen en forma eficaz y eficiente dentro de las restricciones presupuestarias.

El planeamiento estratégico requiere una información mayormente basada en fuentes externas (análisis de mercado y sus tendencias, desarrollo tecnológico) los otros dos niveles se basan en información generada por la propia organización. En gran parte la información utilizada por el planeamiento estratégico es muy amplia, menos exacta que la utilizada por los otros niveles. A su vez el control operacional utiliza información específica para la operación que se a exacta y en tiempo real.

El objetivo de este capítulo es poder analizar todos los aspectos teóricos que ayudan a la eficiencia en la empresa.



## LAS EMPRESAS

La condición social del hombre hizo que descubriera la importancia de organizar un grupo de personas, que por medio de herramientas y materiales apropiados y según una planificación adecuada, posibilitara el logro de sus objetivos. A partir de allí se fue desarrollando la organización de diversos factores productivos para lograr la innovación, creación, transformación y distribución de bienes y servicios.

Luego con la aparición del capitalismo, la noción de empresa adquiere mayor precisión, especialmente en el campo de la economía, y esto se aprecia en la evolución de las formas primarias de producción a la manufactura masiva.

La actividad económica comienza a sustentarse sobre la producción e intercambio de bienes y servicios, utilizando para ello diversos recursos, como el capital, el trabajo y la tecnología. Las empresas adquieren así un rol fundamental, al organizar y coordinar estos recursos destinados a un objetivo particular.

Se puede definir a la empresa entonces como la actividad económica organizada, o sistema socio-técnico que organiza factores y recursos, orientándolos al logro de un objetivo en común, mediante la producción o intercambio de bienes y servicios, afectando al medio ambiente, a la comunidad y al Estado.

De esta definición se obtienen varios elementos fundamentales:

- 1) Sistema (conjunto de elementos)
- 2) Organización
- 3) Recursos y factores
- 4) Objetivo



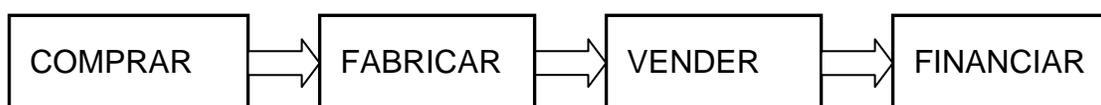
- 5) Producción/Intercambio
- 6) Lucro
- 7) Relación con: comunidad, medio ambiente, Estado.

Existen tres tipos de empresa según la actividad económica que realizan, estas son: Comercial, industrial y de servicios. Como este trabajo se refiere a una empresa comercial y generalmente se producen confusiones entre las comerciales e industriales se mostrara a continuación una diferencia entre ambas, dejando de lado las empresas de servicio que no tienen alcance en este trabajo

## DIFERENCIAS ENTRE EMPRESAS INDUSTRIALES Y COMERCIALES

**Empresa Industrial:** es aquella cuya actividad principal consiste en la compra de materias primas, para su posterior transformación, conjuntamente con los demás elementos del costo (mano de obra y CIF<sup>1</sup>) con el fin de obtener un producto terminado listo para su venta. Las empresas industriales pueden ser extractivas o manufactureras: las primeras se dedican a la explotación de los recursos naturales y las segundas transforman la materia prima en productos terminados.

Etapas que se cumplen:

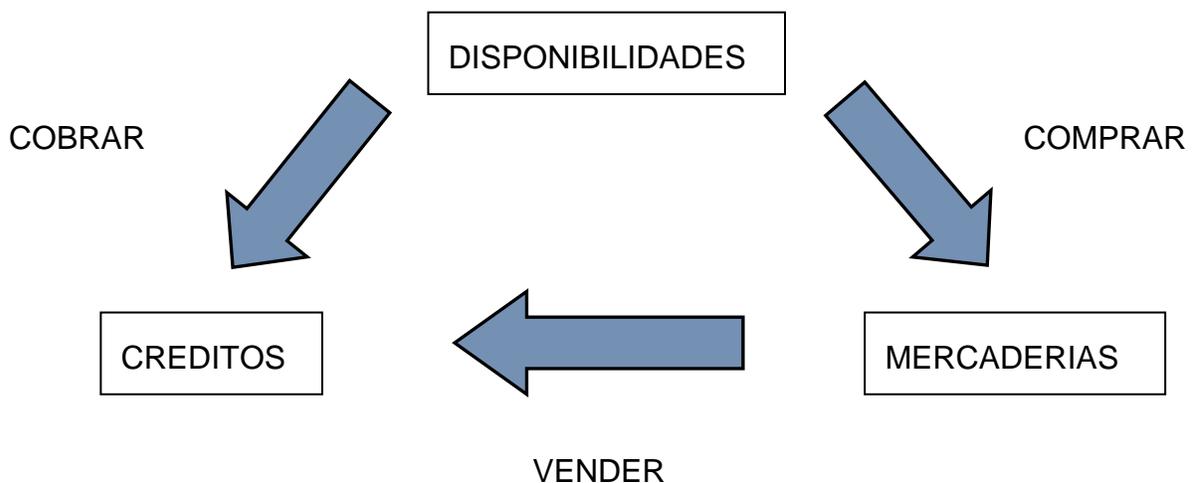




**Empresa Comercial:** es aquella en la que se adquieren bienes o mercancías para su venta posterior, sin cambiar su forma básica. Las empresas comerciales se clasifican a su vez en mayoristas, minoristas, y comisionistas.

A diferencia de una empresa industrial, aquí solo se cumplen tres etapas (excluye la fabricación de productos):

Los artículos adquiridos a un proveedor son comercializados sin necesidad de mayores agregados, es decir, en el mismo estado en el que se adquieren, siendo entonces su ciclo:



Estas diferencias significativas demandan aportes a la contabilidad de costos, a la administración de la producción, gestión de stock, calidad total, entre otras disciplinas.



Otra diferencia fundamental entre ambas empresas es la magnitud de las inmobilizaciones por los mayores requerimientos de bienes de uso que demandan las inversiones propias de una empresa industrial (edificios, maquinarias, equipos, instalaciones especiales, etc.). Así las proporciones de activo corriente y no corriente corresponden a las siguientes:

EMPRESA	ACTIVO
COMERCIAL	CORRIENTE > NO CORRIENTE
INDUSTRIAL	CORRIENTE < NO CORRIENTE

Al referirse este trabajo a una empresa dedicada a la actividad comercial como se mencionara anteriormente se requiere profundizar su estudio razón por la cual a continuación se analizara este tipo de actividad.

## **ACTIVIDAD COMERCIAL**

El comercio es una actividad económica que posee las siguientes características:

- Actividad intermediadora: consiste en el intercambio de bienes y servicios, destinada a satisfacer las necesidades de las personas, acercando diversos bienes a los consumidores. Existe una intermediación entre la producción y el consumo.



- Los productos permanecen inalterados: las empresas comerciales adquieren productos para a su vez venderlos en el mismo estado, sin sufrir alteraciones como ocurre en las empresas industriales.
- Habitualidad: es decir que se desarrolla con regularidad.
- Lucro: el principal objetivo de esta actividad es obtener ganancia.
- La actividad comercial está regulada por códigos y leyes.

## TIPOS DE COMERCIO

Existen varios tipos de comercio:

- **Mayorista:** el comercio al por mayor implica que el comprador debe adquirir un mínimo de productos para acceder a un precio diferenciado. Generalmente quien compra al por mayor no es el consumidor final de la mercadería, sino que luego la revende aplicándole un margen de ganancia.
- **Minorista:** en este caso el comprador es el consumidor final de la mercadería.
- **Interior:** actividad comercial desarrollada entre personas que se encuentran dentro del mismo país.
- **Exterior:** actividad comercial desarrollada entre personas que se encuentran en diferentes países o jurisdicciones.
- **Por cuenta propia:** es el realizado para uno mismo.
- **Por comisión:** es el realizado a cuenta de terceros.



## **ORIGENES DEL COMERCIO**

La manera que tenían las antiguas civilizaciones para comercializar era el trueque, actividad mediante la cual se intercambiaban bienes por otros de igual o similar valor. Así, los involucrados se desprenden del producto del cual poseen excedentes para adquirir los productos que necesitan.

El principal problema de este tipo de comercio es que las dos partes tendrían que coincidir con lo que quieren intercambiar, es decir que el trueque requiere una coincidencia de necesidades. Además, existe otro inconveniente que es el de la indivisibilidad de algunos bienes.

Estos problemas típicos del trueque se solucionaron con la aparición del dinero (medio de pago de aceptación generalizada), mediante el cual ya no era necesario que coincidan las necesidades, haciendo del intercambio una actividad más fácil y eficiente.

Más adelante apareció el concepto de divisa, siendo un elemento de intercambio aceptado en zonas mucho más amplias. La divisa más habitual era el oro puro, aunque a lo largo de la historia también aparecieron otros, como la sal o la pimienta. Las divisas facilitaron el comercio intercontinental en gran medida.

La actividad comercial está regulada en primera instancia en el Código de Comercio de la República Argentina (C. Com.) el cual se analizará en sus aspectos más relevantes a continuación.

## **COMERCIANTE**

Se denomina comerciante a la persona física o jurídica dedicada a realizar actos de comercio, el cual está definido en el artículo 1 del código mencionado:



“La Ley declara comerciantes a todos los individuos que, teniendo capacidad legal para contratar, ejercen por cuenta propia actos de comercio, haciendo de ello profesión habitual.”

En nuestro país, es obligatoria la inscripción del comerciante en el Registro Público de Comercio. En caso de no estar matriculado, el comerciante no podrá presentar sus libros de comercio como medio de prueba en litigio judicial. (Art. 63 C.Com.)

El art. 33 enuncia las obligaciones de los comerciantes:

- Inscribirse en la matrícula e inscribir los libros obligatorios en el Registro Público de Comercio.
- Seguir un orden uniforme de contabilidad y tener los libros necesarios a tal fin.
- Conservar los documentos que tengan relación al giro comercial por el término de 10 años.
- Exhibir sus libros en caso de requerimiento judicial.

## **OBLIGACIÓN DE LLEVAR LA CONTABILIDAD**

La finalidad de la contabilidad es llevar de manera organizada las cuentas del comerciante, de forma tal que se pueda conocer su situación patrimonial y económica y así poder tomar decisiones.

Los tres motivos principales de llevar la contabilidad de acuerdo a las normas son:

- Interés procesal: permiten al comerciante utilizar sus libros como medio de prueba.



- Interés fiscal: facilita al Estado conocer sus ingresos.
- Interés general: para terceros involucrados, por ejemplo en caso de quiebra.

El art. 43 del Código establece: “Todo comerciante está obligado a llevar cuenta y razón de sus operaciones y a tener una contabilidad mercantil organizada sobre una base contable uniforme y de la que resulte un cuadro verídico de sus negocios y una justificación clara de todos y cada uno de los actos susceptibles de registración contable. Las constancias contables deben complementarse con la documentación respectiva.”

Una vez analizados los tipos de empresa según la actividad económica, y especialmente la comercial, se analizara a continuación según la cantidad de integrantes que la componen.

## **SOCIEDAD VS EMPRESA UNIPERSONAL**

Según la cantidad de personas que integren una organización empresarial, se puede clasificar a la empresa en dos tipos: sociedad y empresa unipersonal.

En la sociedad, dos o más personas se organizan con el fin de lograr un objetivo en particular. Dentro de este tipo de organización se encuentran la sociedad anónima, la sociedad de responsabilidad limitada, sociedad de hecho, sociedad de capital e industria, entre otras.

En todas se observa que la característica en común es la pluralidad de personas.

En cambio, la **empresa unipersonal** es un negocio propiedad de una sola persona, sin ser necesario constituir una sociedad.



Las características más relevantes de este tipo de empresa son:

- El titular de la empresa adquiere el carácter de persona física.
- Este tipo de empresa es la forma de organización más simple y económica. No se requiere de una escritura formal.
- Las obligaciones fiscales recaen sobre el titular de la organización. Todas las utilidades del negocio se gravan “en cabeza del dueño”, como un ingreso de persona física.
- El titular tiene responsabilidad ilimitada por las deudas y obligaciones del negocio. Esto quiere decir que no existe separación entre los bienes de la empresa y los bienes personales (como ocurre en algunas sociedades), por lo cual debe responder con sus propios bienes por las pérdidas del negocio.
- La capacidad financiera del negocio está limitada a la de su único propietario. Esto hace que muchas veces, cuando la actividad se hace más compleja, sea conveniente conseguir un socio para compartir los gastos y la responsabilidad ilimitada por las deudas contraídas en el negocio.
- La vida de la persona física está limitada a la vida de su único propietario.

## **LA ORGANIZACIÓN COMO UN SISTEMA**

A las organizaciones se las define como sistemas abiertos, ya que intercambian información, materiales, y energía con su medio ambiente. Los sistemas cerrados tienen los límites bien definidos, rígidos y no permeables.

Como consecuencia de la permanente interacción con el medio ambiente, las organizaciones desarrollan cierta capacidad adaptativa respecto a los cambios que se producen en aquél, llevando a que la organización funcione en un estado



de equilibrio dinámico. Actuar en condiciones de equilibrio dinámico significa que el sistema vive absorbiendo elementos internos y del ambiente, pero funcionando dentro de los límites fijados por su estructura.

Un sistema se define como un conjunto de componentes interrelacionados y sus atributos que interactúan entre sí, con un objetivo determinado. La característica principal de un sistema consiste en estar compuesto por partes que interactúan entre sí, que se relacionan de alguna manera.

## **ELEMENTOS DE UN SISTEMA**

- a) Contexto o ambiente
- b) Límites
- c) Entradas y salidas
- d) Subsistemas
- e) Retroalimentación

### **a) Contexto o ambiente**

Un sistema siempre está en función de un contexto, que es el conjunto de objetos exteriores que rodean, contiene e influyen al sistema. Existe una relación mutua entre el contexto y el sistema, ya que el primero condiciona al sistema, el cual a su vez, devuelve en el ambiente la influencia que surge de sus procesos internos.



### **b) Límites**

Los límites de un sistema separan y demarcan el ambiente respecto del sistema; un sistema existe dentro de sus límites y todo lo que está fuera de esos límites constituye su ambiente.

### **c) Entradas y salidas**

La interacción del sistema con su ambiente se manifiesta por elementos de entrada y salida. Una entrada es cualquier ingreso del ambiente al sistema, y una salida es cualquier elemento que sale del sistema hacia el ambiente. En un sistema de información, los datos ingresan al sistema como entradas y egresan, luego de un determinado proceso, como salida bajo la forma de información.

### **d) Subsistemas**

Cuando un componente de un sistema es en sí mismo un sistema, se lo llama subsistema. Cada sistema está compuesto por subsistemas, los cuales a su vez son parte de otros subsistemas. Cada subsistema dentro un sistema se conecta con otros subsistemas para lograr un fin determinado.

Dentro del concepto de subsistema se destacan dos aspectos:

- **Fragmentación:** es condición de un sistema poder fragmentarse en subsistemas. La estructura de un sistema es el resultado de la descomposición de sus objetivos globales en una escala de subsistemas más simple, con tareas más sencillas, de modo que cada



subsistema con sus logros contribuya al logro de los fines del sistema inmediato superior. En esta fragmentación se aprecian dos procesos, el primero es la *descomposición*: cuando un sistema es difícil de entender o analizar se descompone en subsistemas con tareas individuales más simples; y el segundo es la *composición*: al realizarse la descomposición se supone que la obtención de logros de los subsistemas inferiores, van a facilitar el logros de los subsistemas superiores que a su vez los contienen.

- **Simplificación**: la fragmentación del sistema produce un gran número de interacciones entre sus partes. La simplificación es el proceso de ordenar los subsistemas de modo que se reduzcan el número de interconexiones.

**e) Retroalimentación**: este proceso consiste en la información respecto al funcionamiento de un sistema, que se introduce como entrada para realizar el ajuste de las actividades del mismo. De esta forma se produce el control del sistema.

En su forma más simple las salidas del sistema son comparadas con las salidas esperadas, y cualquier diferencia origina una entrada al proceso para que se ajusten sus operaciones, a fin que la salida se acerque a la esperada.

En todo sistema debe conocerse el rendimiento esperado, qué resultados se esperan lograr. Los objetivos, metas, propósitos o normas brindan la condición que debe medirse.

Existen dos tipos de retroalimentación:

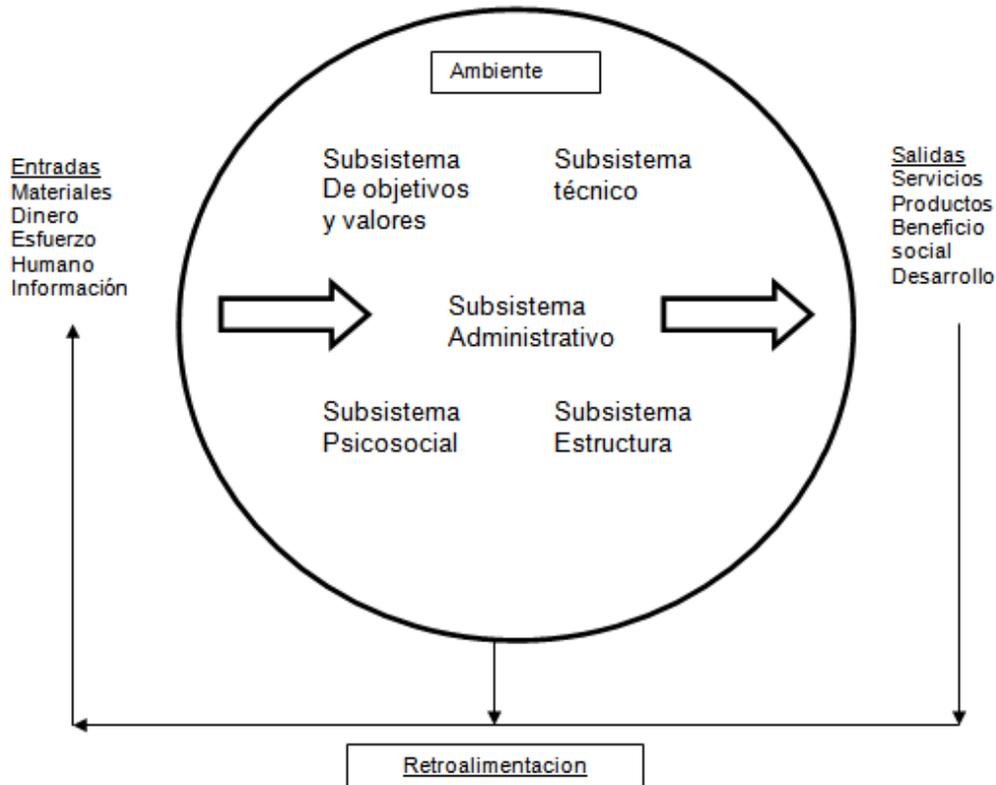


- Retroalimentación negativa: es del tipo correctivo y ayuda a mantener el sistema que retroalimenta, dentro de los límites de control, reduciendo las variaciones de rendimiento respecto a los objetivos.
- Retroalimentación positiva: contrariamente a la negativa, refuerza la operación de un sistema, tendiendo a que continúe con los mismos rendimientos y sin modificar sus actividades. Confirma y refuerza la dirección en la cual el sistema se está moviendo, haciendo que repita sus acciones.

Si bien el proceso de control por medio de la retroalimentación no juzga los objetivos o normas establecidas, el sistema puede decidir cambiar sus estándares como respuesta a la retroinformación producida.



## MODELO DE SISTEMA ORGANIZACIONAL



En este modelo el sistema organización se considera como un sistema socio-técnico abierto, compuesto por varios subsistemas. El subsistema objetivo y valores representan la cultura organizacional. Muchos valores la organización los toma de su entorno sociocultural.

El subsistema técnico se refiere al conjunto de conocimientos necesarios para realizar las tareas como ser: las técnicas, los equipos y las inhalaciones. El subsistema psicosocial está compuesto por las personas y los grupos que ellas



conforman. Aquí se consideran aspectos tales como las necesidades, valores motivaciones. El subsistema estructura remite a la manera en que se dividen las tareas y cómo se coordinan. Por último el subsistema administración cubre toda la organización, es el encargado de las relaciones con el medio ambiente, de promover la fijación de objetivos y de adecuar los recursos para la obtención de esos objetivos.

Todo sistema administrativo de una organización debe entenderse como un sistema que a través del procesamiento de todo los elementos administrativos produzca la información necesaria para todos los niveles de la organización y que además, provea los archivos y registros necesarios para generar aquella información.

Dicho sistema debe ser eficiente y útil, y permitir a la organización adaptarse y aprender dentro de un ambiente cada vez más cambiante y turbulento.

Es función de los sistemas administrativos:

- a) Posibilitar la realización de las tareas y actos administrativos eficientemente,
- b) Obtener una estructura de datos resumida periódicamente, de manera de proveer de información a los niveles superiores de la organización.
- c) Promover y alentar por medio de mecanismos adecuados los objetivos de la organización, los de sus integrantes y los de su ambiente.



## **ESTUDIO DE SISTEMAS**

El estudio de sistemas en las organizaciones se refiere al proceso mediante el cual se examina la organización a fin de lograr mejorarla estableciendo mejores métodos o procedimientos.

La primera etapa en un estudio de sistemas lleva a formular un marco amplio y a tener una visión global y generalizada del sistema bajo estudio.

El análisis va a procesar y clasificar los datos y hechos, realizará la interpretación, el examen y el diagnóstico de las situaciones y empleará toda la información para efectuar las recomendaciones para mejorar los procesos.

El diseño es el proceso por el cual, en base al diagnóstico realizado en el análisis, se idean y se diseñan métodos y procedimientos a fin de reemplazar o contemplar los existentes, en busca de mayor eficiencia. Se aprecia la necesidad de diseñar soluciones integrales y generales, teniendo como referencia el total del conjunto y no soluciones técnicas perfectas que actúan como parches y que no tienen en cuenta al sistema total.

Luego de realizarse este análisis y establecerse mejoras, continúa la etapa de implementación.

## **MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS DE UNA EMPRESA**

### **LA EMPRESA COMO PROCESO**

Actualmente los clientes esperan que cada interacción con la organización sea un placer. Esperan que el vendedor sea amable y conocedor, que la sala de ventas sea limpia y agradable, las facturas legibles y exactas, los empaques atractivos y



fáciles de abrir. Una espera de 40 minutos en la fila ante el mostrador de pasajes para ser atendido, se recordara más que el buen servicio que se reciba en el avión.

En síntesis, una experiencia extraordinariamente buena con los clientes sólo se crea cuando toda interacción que se tenga con ellos se coordine en forma superior.

Esto lo que llevo a la necesidad de analizar la empresa como un conjunto de proceso, ahora ¿Qué es un proceso?

No existen productos ni servicios sin un proceso. Un proceso de la empresa consiste en un grupo de tareas lógicas relacionadas que emplean los recursos de la organización para dar resultados en apoyo de los objetivos organizacionales.

En las organizaciones se manejan muchos procesos que son tan complejos como el propio proceso de manufactura.

En el pasado, la mayor atención se la llevaba el control de proceso para el área de manufactura. En la actualidad, es decisivo aplicar controles y técnicas de retroalimentación a todas las actividades de la empresa, y considerar a toda la organización como una operación compleja que tiene muchos procesos.

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

- límites bien definidos ( alcance del proceso)
- procedimientos documentados y obligaciones de trabajo.
- medidas de evaluación y objetivos que se relacionan con el cliente



## **LA NECESIDAD DE CENTRARSE EN LOS PROCESOS**

Dedicar un mayor esfuerzo al mejoramiento de los procesos es un factor de gran importancia para lograr competitividad, además, es de utilidad de varias formas:

- Le permite a la organización centrarse en los clientes
- Aumenta la capacidad de la empresa para competir
- Ofrece una visión sistémica de las actividades de la organización.
- Mantiene a la organización centrada en los procesos
- Previene posibles errores.
- Da una visión sobre la forma en que ocurren los errores y la manera de corregirlos.

## **GESTION DE PROCESOS**

La gestión de procesos es un método para la mejora del rendimiento, que se concentra en el diseño y la ejecución de todos los procesos de una empresa, orientando los mismos a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, además de buscar la reducción de costos. La gestión comienza con la comprensión de los procesos y situación actual de la empresa, continuando con las propuestas de mejora de los procesos para lograr eficiencia y efectividad de sus actividades y finalizando con un control interno adecuado.

## **IDENTIFICACION DE LOS PROCESOS CRITICOS**

Los procesos de una organización comercial típica deben incluir:



- Administración de mercadería
- Contratación
- Facturación y cobro
- Capacitación de recursos humanos
- Análisis de las necesidades del cliente

## **SELECCIÓN DE LOS PROCESOS PARA MEJORAMIENTO**

La selección de un proceso para trabajar en él es un paso muy importante en la gestión de procesos. Los procesos elegidos deben ser aquellos en los cuales la empresa y/o los clientes no estén satisfechos con la situación actual. Generalmente, uno o más de los siguientes síntomas serán la razón para seleccionar un proceso para mejoramiento:

- Problemas y/o quejas de los clientes
- Procesos de alto costo
- Existe una mejor forma conocida (benchmarking, etc.)
- Existen nuevas tecnologías
- Falta de información para la gestión

Al completar la selección de los procesos en los cuales se aplicará mejora de procesos, se debe recordar:



- Recursos: existe una cantidad limitada de recursos, y los procesos actuales deben continuar operando a medida que se mejoren. Muchas veces significa que un nuevo proceso operará en forma paralela con los antiguos procesos, mientras se verifica el nuevo.
- Rendimientos: se debe observar el potencial de retribución para la empresa. El proceso ¿reducirá los costos? ¿hará más competitiva a la organización?
- Riesgos: normalmente cuanto mayor sea el cambio mayor será el riesgo de fracasar.

Es necesario dejar de mirar a la organización como un conjunto de muchas funciones, para comenzar a considerarla como un conjunto de muchos procesos. Esto permitirá a la organización seleccionar el proceso que desea mejorar.

## **REPRESENTACION GRAFICA DE LOS PROCESOS**

Si bien se puede utilizar la forma narrativa para representar un procedimiento, también es cierto que existen técnicas más útiles para hacerlo, como los cursogramas.

Estos son representaciones gráficas de los procedimientos administrativos. Son una expresión sintética y visual de ellos, registrando su secuencia y sus relaciones funcionales con las distintas áreas o funciones de la organización involucradas en el proceso analizado. Es por ello que este tipo de gráfico permite detectar más fácilmente las deficiencias de un circuito administrativo, debilidad o ausencia de controles necesarios, la duplicación de trabajo y otros.



Para la confección de los cursogramas se utilizan símbolos y gráficos que son dibujados mediante convenciones preestablecidas, cuya regulación y disposición son reguladas por normas específicas a tal fin: las normas IRAM.

La norma IRAM 34.501 establece los símbolos a utilizar en la representación gráfica de procedimientos administrativos, intentando minimizar la cantidad de símbolos necesarios, a fin de simplificar el mecanismo de diagramación y facilitar la interpretación de la misma.

Los símbolos utilizados para la representación gráfica son:

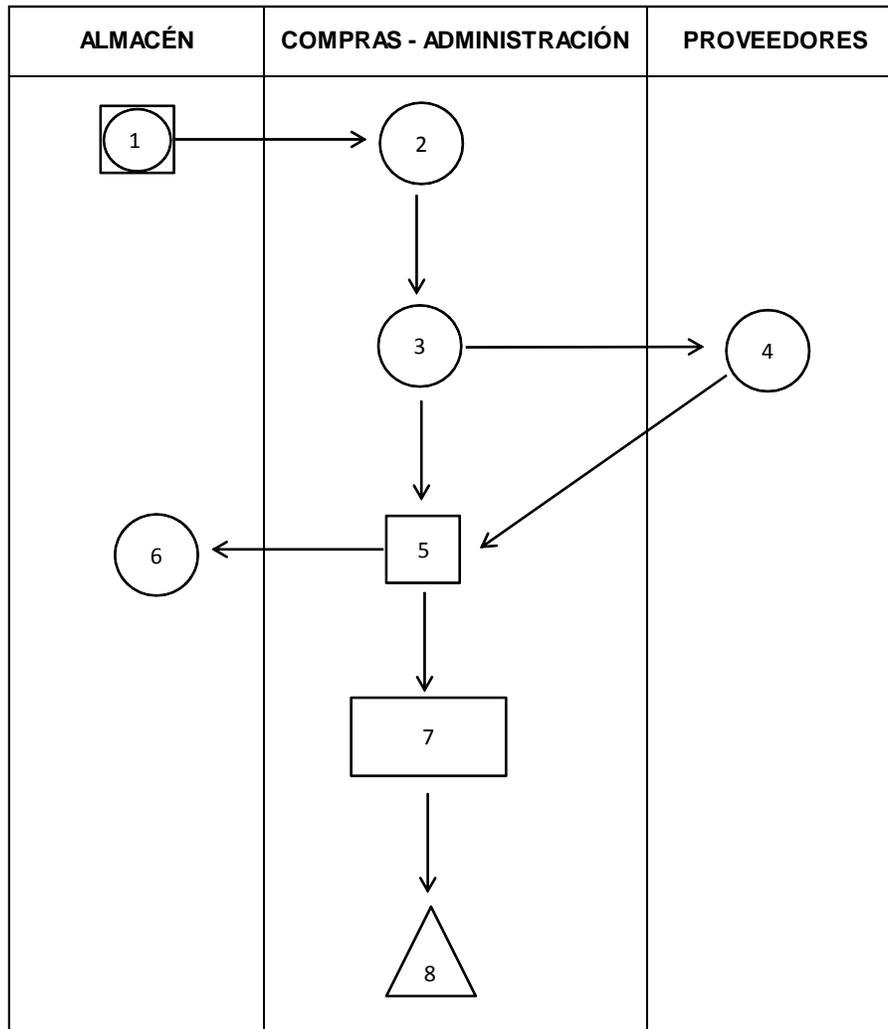


<b>Símbolo</b>	<b>Denominación</b>	<b>Descripción</b>
	Operación	Representa toda acción de elaboración, modificación o incorporación de información, por ejemplo: emisión de un documento, incorporación de información sobre el mismo, autorizaciones, firmas, consultas.
	Control	Representa toda acción de verificación: cotejo entre comprobantes, comprobación, constatación, examen sobre los datos contenidos en un soporte de información, verificación de cálculos, validez de autorizaciones, etc.
	Demora	Representa toda detención transitoria del procedimiento en espera de un acontecimiento determinado.
	Archivo Transitorio	Representa el almacenamiento sistemático en forma temporal de elementos portadores de información. En estos tipos de archivos se realizan consultas sistemáticas por lo que deben presentar un ordenamiento adecuado a fin de ser posible efectuar modificaciones o procesamientos.
	Archivo Definitivo	Representa el almacenamiento sistemático en forma permanente de elementos portadores de información. El carácter de permanente se refiere a que la documentación se retiene prolongadamente por disposiciones legales o a los fines de consultas durante los procedimientos.
	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 pueden originarse distintos cursos de acción.
	Documento o soporte de información	Representa el elemento portador de la información.

A continuación se presentan a modo de ejemplo 2 cursogramas del proceso de Compras. El primero corresponde a la situación actual de Distribuidora CBA y el segundo a la situación propuesta para efficientizar dicho proceso:



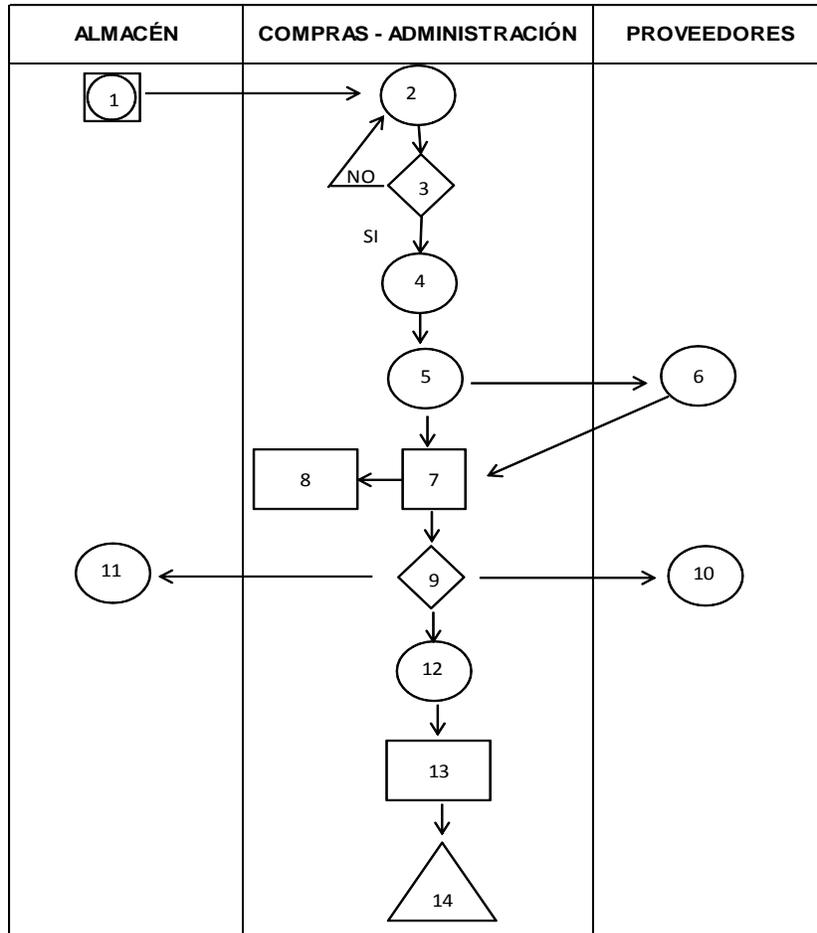
Situación **actual** del proceso de compras



- 1) Revisión de almacén para determinar la necesidad de mercadería.
- 2) Armado del pedido.
- 3) Solicitud de mercadería al proveedor.
- 4) El proveedor entrega la mercadería solicitada.
- 5) Se realiza un control físico de la mercadería, cotejando la Factura o Remito con la mercadería recibida.
- 6) Almacenamiento de la mercadería en el depósito correspondiente.
- 7) Emisión del pago.
- 8) Se archiva la Factura.



Situación **propuesta** del proceso de compras



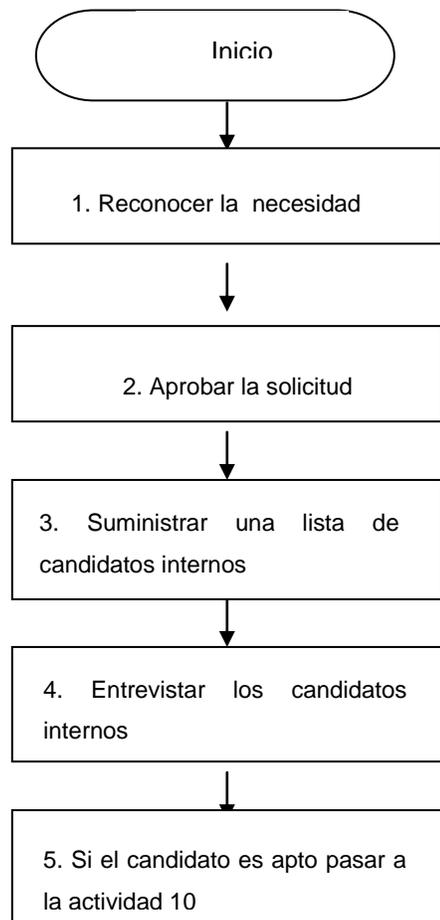
- 1) Revisión del registro de stock para determinar la necesidad de mercadería
- 2) Confección de la Orden de Compra.
- 3) Decisión de aprobación o no de la Orden de Compra por responsable autorizado.
- 4) Si la Orden de Compra es aprobada, se selecciona al proveedor adecuado, a través de la revisión de las planillas "Listado de Proveedores" y "Calificación de Proveedores".
- 5) Emisión de la Orden de Compra.
- 6) El proveedor entrega la mercadería solicitada.
- 7) Control de la mercadería recibida, cotejando Orden de Compra, Factura y Remito con la mercadería recibida.
- 8) Confección del registro "Informe de entrega".
- 9) Si el control de mercadería es satisfactorio, se recibe la misma y se pasa al paso 11)
- 10) Si la mercadería no está en óptimas condiciones es devuelta al proveedor.
- 11) La mercadería controlada y en óptimas condiciones es almacenada en el depósito correspondiente.
- 12) Emisión del pago.
- 13) Registración del egreso en planilla "Ingresos y egresos".
- 14) Se archiva la Factura .

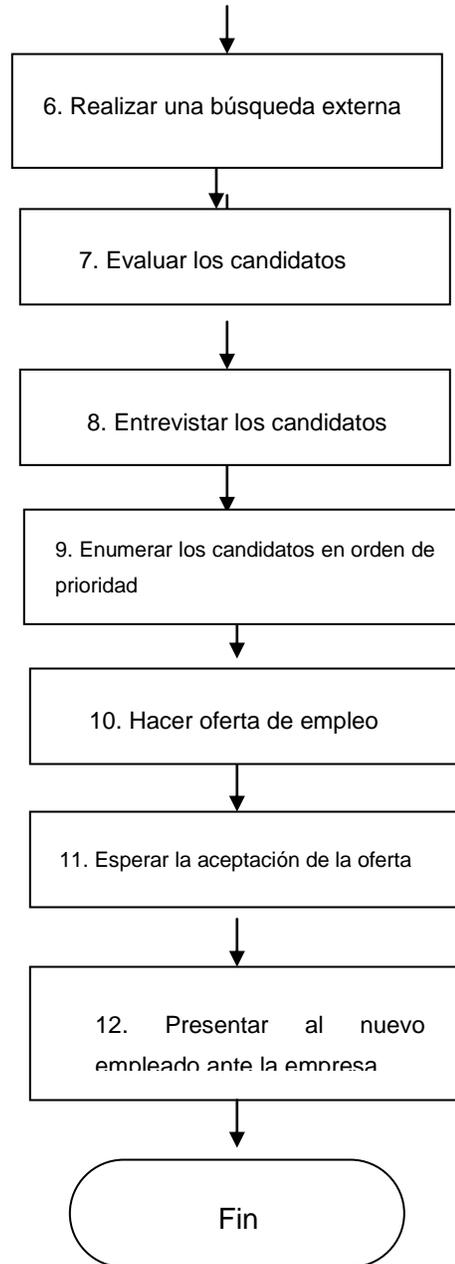


## DIAGRAMA DE BLOQUE

El diagrama de bloque es el tipo más sencillo y frecuente de los diagramas de flujo. Los rectángulos y las líneas con flechas son los principales símbolos utilizados. Los rectángulos representan actividades, y las líneas con flechas conectan los rectángulos para mostrar la dirección que tienen el flujo de información y/o las relaciones entre las actividades. Algunos diagramas de bloque incluyen también símbolos consistentes en un círculo alargado al comienzo y al final para indicar en dónde comienza y en dónde termina el diagrama de flujo.

Ejemplo de diagrama de bloque: proceso de contratación de personal en una empresa determinada







Como se ve, dentro de cada rectángulo pueden realizarse muchas actividades. Cada rectángulo puede ampliarse para formar un diagrama a partir del cual puede desarrollarse otro diagrama.

El rótulo descriptivo de cada actividad empieza con un verbo. Aunque no es obligatorio, seguir esta práctica puede ser una buena norma general. Las frases estandarizadas aceleran la comprensión del lector. Además, todas las actividades de la organización pueden describirse con un verbo.

Los diagramas de bloque pueden fluir horizontal o verticalmente.

Los diagramas de bloque proporcionan una visión rápida del proceso y no un análisis detallado.

El propósito de los diagramas de flujo es tener una gráfica que puede comprenderse y utilizarse con facilidad.

## **REVISION DE LOS PROCESOS**

Suele suceder que el proceso documentado no corresponde a lo que realmente acontece en la organización. Los empleados se desvían del proceso por varias razones:

1. mal interpretación de los procedimientos.
2. desconocimiento de los procedimientos.
3. descubrimiento de una manera mejor de hacer las cosas.
4. dificultad para poner en práctica el método documentado.
5. falta de entrenamiento.



6. entrenamiento para hacer las actividades de forma diferente.
7. no contar con las herramientas indispensables.
8. no disponer del tiempo.
9. no comprender el motivo por el cual seguir los procedimientos.

También es posible que se haya elaborado en forma incorrecta el diagrama de flujo del proceso. La única manera de comprender lo que sucede en los procesos de la empresa es a través de un seguimiento personal del flujo de trabajo, analizando y observando cómo se desarrolla.

A medida que se efectúa la revisión, se puede reunir información adicional acerca de los problemas y obstáculos existentes y hacer sugerencias de mejoramiento.

Los resultados de la revisión del proceso deben incluir:

- Diferencias entre el proceso documentado y la práctica actual
- Diferencias en la forma en la que los empleados realizan las actividades
- Identificación de los empleados que necesitan entrenamiento
- Mejoramientos que se sugieren para el proceso
- Actividades que es necesario documentar
- Problemas del proceso
- Diagrama de flujo de las tareas

Es fundamental identificar claramente cualquier diferencia entre lo que debe ocurrir y lo que realmente se realiza en la práctica. Definir por qué existen tales diferencias. Por qué todas las personas no llevan a cabo el mismo trabajo de igual forma. La estandarización es la clave del mejoramiento.



## **EFFECTIVIDAD DE LOS PROCESOS**

La efectividad el proceso se refiere a la forma en que éste cumple los requerimientos de sus clientes finales:

- El output del proceso cumple los requerimientos de los clientes finales en cuanto a calidad, tiempos de demora, precios y atención
- Los inputs de los proveedores cumplen los requerimientos del proceso, en cuanto a calidad, tiempo de entrega, precios y financiación.

El mejoramiento de la efectividad genera clientes más felices, mayores ventas y mejor participación en el mercado.

## **MEJORAMIENTO DE LOS PROCESOS**

Mejoramiento implica reducción de despilfarros y excesos, atención a cada uno de los detalles que pueden conducirnos al mejoramiento del rendimiento y de la calidad.

Algunas herramientas útiles para lograr el mejoramiento son:

1. Simplificación: reducir la complejidad.
2. reducción del tiempo del ciclo del proceso: aminorar el tiempo del ciclo para satisfacer o exceder las expectativas del cliente.
3. Eficiencia en el uso de recursos: hacer un uso efectivo de los recursos.



4. Lenguaje simple: reducir la complejidad en la manera de escribir, hacer que todas las personas que utilizan documentos de la organización puedan comprenderlos fácilmente.
5. Estandarización: determinar una manera sencilla de realizar las actividades y hacer que el personal las lleve a cabo del mismo modo, todas las veces.
6. Alianza con proveedores: el output del proceso depende, en gran parte, de la calidad de los inputs.

## **SIMPLIFICACION**

La simplificación significa reducir la complejidad cada vez que sea posible. Menos cantidad de etapas, menos tareas, menos interdependencias, etc. Tratar de que todo sea más fácil de aprender y comprender.

## **REDUCCION DEL TIEMPO DEL CICLO DEL PROCESO**

Los tiempos de ciclos prolongados dificultan la entrega del producto a los clientes e incrementan los costos de almacenamiento.

El objetivo de esta actividad es reducir el tiempo del ciclo, prestando especial atención a aquellas actividades que tienen ciclo de tiempo prolongados y a aquellas que hacen lento el proceso.

## **EFICIENCIA EN EL USO DE LOS RECURSOS**



Se deben buscar la forma de optimizar la utilización de recursos en el desarrollo habitual de actividades con el fin de evitar desperdicios y derroches que generen costos innecesarios.

### **LENGUAJE SIMPLE**

Los documentos deben escribirse de manera que todos los lectores puedan comprender fácilmente el mensaje. Se debe tratar de evitar utilizar términos nuevos, y si se los utiliza definirlos con claridad. Los manuales de procedimientos deberían incluir diagramas de flujo para guiar al lector.

### **ESTANDARIZACIÓN**

La estandarización de los procedimientos de trabajo es importante para verificar que todos los trabajadores, actuales y futuros, utilicen las mejores formas para realizar las actividades. Cuando cada persona las realiza de manera diferente es muy difícil efectuar mejoramientos.

Deben existir procedimientos para realizar la mayor parte de las actividades. Estos muestran al personal como funciona el proceso y cómo se ejecutan las actividades.

Los procedimientos deben:

- Ser realistas
- Definir responsabilidades
- Establecer límites de autoridad
- Cubrir situaciones de emergencia



- Ser fácil de comprender
- Explicar cada uno de los documentos, su objetivo y su utilización
- Definir requisitos de entrenamiento

Con frecuencia los procedimientos incluyen un diagrama de flujo.

Es importante que los procedimientos se revisen y actualicen con regularidad.

Una de las formas modernas de mejorar la eficiencia en los procesos es realizar una integración vertical, razón por la cual se requiere realizar alianzas con los proveedores.

### **ALIANZA CON PROVEEDORES**

Las personas que proveen un input para el proceso de la organización se convierten en sus proveedores. En esta relación proveedor – cliente, ambas partes tienen responsabilidades. El cliente (organización) tiene la responsabilidad de suministrarle al proveedor especificaciones del input, que definan necesidades y expectativas. El proveedor debe revisar cuidadosamente las especificaciones y estar de acuerdo en que pueden cumplirse.

El cliente nunca debe pedir más de lo que necesita ni más de lo que utilizará. Eso sería un desperdicio. Cada input representa en los procesos organizacionales posibles demora, problemas y costos adicionales.

La otra mitad de la alianza la constituye el proveedor. Este tiene la responsabilidad de entregar productos o servicios oportunos al proceso, que cumplan las especificaciones documentadas.



## PROCESO DEL BENCHMARKING

En ocasiones es necesario mirar hacia afuera de la organización, a otros procesos similares de otras organizaciones, tratando de comprender lo que ellos hacen. Esta labor que consiste en definir sistemáticamente los mejores sistemas, procesos, procedimientos y prácticas, se denomina *benchmarking*.

La excelencia genera:

- Satisfacción
- Reconocimiento
- Mayores recompensas
- Clientes
- Respeto
- Poder
- Dinero.

El proceso de benchmarking (PB) permite a la organización conocerse a sí misma, conocer su competencia, definir los mejores procesos e integrarlos. El PB también define las actividades que necesitan cambio con el objeto de mejorar su proceso de manera que éste alcance esos estándares de clase mundial.

Otra ventaja real del PB es que éste suministra varias percepciones sobre la manera como otras personas se han convertido en las mejores. Se analiza el cómo, el conocimiento, las formas, los procesos y los métodos responsables de convertir una organización en la mejor de su clase. Enseguida se aplican estos conocimientos en la empresa, adaptándolos para que satisfagan los



requerimientos de los productos, funcionarios, clientes y características de la organización.

Los avances en la ciencia de la administración y la gestión de la empresa a través de proceso fue evolucionando y surgió la necesidad de homogenizar criterios a través de normas que garanticen la calidad así surgen las normas ISO 9000, que estandarizan los proceso de una empresa

## NORMAS ISO 9000

**ISO 9000** es un conjunto de normas sobre calidad y gestión continua de calidad, establecidas por la *Organización Internacional de Normalización (ISO)*.

Su implantación ofrece numerosas ventajas para las empresas, como

- Estandarizar la documentación.
- Incrementar la satisfacción del cliente
- Medir y monitorizar el desempeño de los procesos
- Disminuir re-procesos
- Incrementar la eficacia y/o eficiencia de la organización en el logro de sus objetivos
- Mejorar continuamente en los procesos, productos, eficacia, etc.



## **CALIDAD**

En esencia, la calidad está relacionada con los defectos: a mayor cantidad de defectos, menor calidad. Cada vez que se desliza un error, la empresa gasta tiempo y dinero en corregirlo. De modo que al fabricar productos y/o prestar servicios casi sin defectos, o al prevenir la posibilidad de errores, se generan ahorros. Cada mejora en la calidad debería repercutir en una reducción de los costos operativos, como resultado de la disminución de los gastos generales y en los tiempos.

El término “calidad” incluye varios aspectos: aptitud para el uso, satisfacción del cliente, cumplimiento de especificaciones, grado de alcance de requerimientos, etc.

Es muy común que se considere a la calidad como una función técnica, y no como un factor determinante en las decisiones de la empresa, como por ejemplo comprar materias primas e insumos al menor precio en vez de el que mejor convenga para el producto final.

En este aspecto adquiere gran importancia la selección de proveedores, ya que la calidad de un producto depende mayormente de la calidad de los insumos que lo conforman. Muchas empresas tienen conocimiento de esto, por ello algunas poseen programas de premios para los proveedores que cumplan con las especificaciones de las materias primas.

El personal de una empresa es uno de sus recursos más valiosos, por ello es necesario tener programas de capacitación y entrenamiento que concienticen e instruyan a todos los integrantes de la organización sobre la importancia de la calidad en la misma.



La importancia de la administración de documentos para satisfacer las normas ISO 9000.

Todos los documentos que la norma ISO recomienda son fuente de información, documentan autoridad y acciones que se han tomado o se tomarán, permiten estandarizar procesos con el fin de lograr su eficiencia y además pueden ser sometidos a auditorías y controles internos.

## **LA FUNCIÓN DE LA DOCUMENTACIÓN**

Los documentos/registros son de gran importancia dentro de una organización, pues son los elementos en los cuales se plasma el sistema de información. Un documento es la materialización de las comunicaciones internas y externas de una organización.

Si un procedimiento está perfectamente estructurado pero no cuenta con los formularios adecuados, tiene un alto grado de probabilidad de fracaso.

Los documentos reciben poca consideración en la mayoría de las funciones de la organización. La conservación de registros/documentos, es el único requerimiento de la norma que debe cumplirse en cada faceta, en cada actividad. La principal razón de ello es que frecuentemente, la única evidencia que verifica la calidad del producto/servicio reside en la información que contienen los documentos.

Principales funciones que desempeñan los documentos:

1. suministrar evidencia
2. ofrecen confianza
3. demuestran habilidad para producir bienes de alta calidad o prestar servicios.



La función principal de los registros/documentos es suministrar información sobre lo que se ha hecho en forma más exacta de lo que es posible con la memoria humana. Gracias a ellos la administración está en posición de comparar lo real con lo ideal y programar así el proceso hacia ese ideal.

La importancia de contar con formularios adecuados se advierte al analizar los problemas que surgen de la falta de su sistematización en una organización:

- a) Existencia de distintos formularios con una finalidad igual o similar.
- b) Reiteración innecesaria de datos de formularios complementarios.
- c) Diseño deficiente de formularios, que dificulta su llenado e interpretación.
- d) Información confusa que induce a incurrir en errores.
- e) Numero escaso de copias, que limita la información a ciertas áreas exige recurrir a fotocopiado.
- f) Cantidad excesiva de copias, que motiva su destrucción o archivo innecesario, incrementando el costo administrativo de la organización.

Estos problemas, obviamente no intencionales, en su mayoría obedecen a los siguientes factores:

-La mayoría de los formularios fueron implementados hace mucho tiempo y se continúa con su utilización por costumbre o tradición.

-Cualquier sector de una empresa que necesita enviar o recibir una nueva información diseña un formulario por su cuenta, careciendo de los conocimientos técnicos necesarios.



La sumatoria de estos problemas obedece a que las empresas en general no han destinado la responsabilidad del análisis, diseño y control de formularios a un sector específico y dotado con personal capacitado a tal efecto.

## **COSTO DEL FACTOR DE BÚSQUEDA**

El factor de búsqueda se define como aquellos recursos que una organización asume buscando información. Incluye costos, tiempo, personal y elementos cualitativos tales como frustración y pérdida de credibilidad y confianza. Aunque no se calculan en la mayoría de las empresas, estos costos afectan a la productividad y las utilidades.

## **CARACTERÍSTICAS DE LOS DOCUMENTOS**

La exactitud es la característica más importante de los documentos. Si los documentos no son exactos no pueden ser útiles a los propósitos para los cuales fueron creados. Si están mal hechos, se puede asumir que el proceso y el producto y/o servicio también lo están. Si están desorganizados, si se guardan sin cuidado, si es difícil o imposible recuperarlos, si su creación, mantenimiento y uso están rodeados de condiciones caóticas, entonces el sistema de calidad y el producto y/o servicio estarán bajo sospecha.

La información debe ser registrada por una persona que tenga conocimiento del evento, generalmente quien que realiza la actividad.

El error humano es un factor importante en el registro accidental de información inexacta y las causas son muchas. Fatiga, descuido y prisa, son algunas de las razones que hacen que accidentalmente se marque la alternativa equivocada.



La calidad o exactitud de los registros no tiene importancia si la administración no los utiliza para analizarlos, estudiarlos y compararlos para interpretar su significado y actuar.

## **DISEÑO DE REGISTROS**

Algunos aspectos a tener en cuenta a la hora de diseñar u optimizar un formulario son:

1. Análisis de los formularios vigentes para evitar su duplicado;
2. Diseño de los nuevos formularios;
3. Establecimiento de normas de uso y llenado de cada formulario;
4. Control de su utilización.

1) **Análisis de formularios:** Se debe determinar:

- Objetivo específico del formulario.
- Área o sector emisor.
- Sectores receptores o afectados.
- Destino del formulario.
- Fuentes de obtención de los datos.

El esquema correcto de análisis se inicia por la determinación de las necesidades de información de cada receptor, dado que es la variable condicionante del resto de los elementos a definir.



## 2) **Diseño de nuevos formularios:**

A grandes rasgos se puede decir que para lograr un diseño eficiente y funcional, la presentación del formulario debe ser funcional y estética, la distribución de los datos debe ser secuencial en cuanto a su llenado y posterior lectura y el formato debe ser acorde a la cantidad de información contenida. Además, se debe buscar el tipo de impresión que minimice los costos, y se debe determinar el consumo estimado a fin de determinar lotes de impresión que optimicen la relación costo fijo de impresión / costo financiero de inmovilización por stock.

## **CONTROL DEL DISEÑO FORMULARIOS**

Concluido el diseño, se debe proceder al chequeo del formulario, el cual debe abarcar los aspectos de necesidad, claridad, utilización y generalidades del mismo. Para hacer esto existen cuestionarios modelo para el control del diseño de formularios.

### 3) **Normas de uso y llenado**

Estas son de suma importancia, ya que de ello dependerá la rapidez de interpretación del usuario y la precisión en su utilización.

### 4) **Control**

Se refiere al seguimiento de la utilización del formulario y su adaptabilidad a las cambiantes necesidades empresarias.



## **REGISTROS Y DOCUMENTOS**

Hay una gran confusión en relación con los términos registro, documento, documentación y control de documentos. La norma ISO utiliza indistintamente los términos.

Los registros pueden tomar la forma de libros( informes), mapas, fotografías, cintas magnéticas, discos ópticos, microformas, impresiones de computadora, catálogos, folletos, textos de publicidad, etc.

Documentos, por otra parte, implica procedimientos, políticas, instrucciones, por ejemplo los manuales.

Ellos explican lo que una organización planea hacer y cómo lo va a desarrollar e instruyen a los empleados sobre cómo desarrollar sus funciones. Ofrecen información sobre cómo deben operar la organización y sus empleados.

Los documentos existen antes del hecho ofreciendo guías, explicaciones e instrucciones sobre cómo operar. Los registros contienen información sobre la actividad, y por ello, no existen sino después de que la actividad se ha efectuado.

La documentación abarca tanto registros como documentos, para su mejor organización se construyen manuales administrativos que permitan una rápida visualización de los proceso en general

Los manuales administrativos facilitan el desarrollo de las funciones administrativas y operativas de una organización. Constituyen un instrumento de comunicación que contiene la descripción de las actividades que deben ser desarrolladas por los miembros de la organización y los procedimientos a través de los cuales esas actividades son cumplidas.



## **VENTAJAS**

- 1) Constituyen un inventario documentado de las prácticas reconocidas en la empresa y por ello se convierten en fuentes disponibles para formulación de consultas.
- 2) La gestión administrativa y la toma de decisiones no quedan supeditadas a improvisaciones o criterios personales, sino que son regidas por normas que mantienen la continuidad en el trámite a través del tiempo, lo que permite clarificar la acción a seguir o la responsabilidad a asumir en las distintas situaciones que se presentan.
- 3) Mantienen la homogeneidad en cuanto a la ejecución de la gestión administrativa y evitan la formulación de la excusa del desconocimiento de las normas vigentes.
- 4) Su contenido se enriquece a través del tiempo, al ir incorporando las soluciones de los problemas planteados a través de la evolución administrativa de la organización.
- 5) Facilitan el control de los supervisores de las tareas delegadas, lo que a su vez posibilita la evaluación objetiva de la actuación de cada empleado.
- 6) Son elementos informativos para entrenar o capacitar al personal que se inicia en funciones nuevas.
- 7) Economizan tiempo, ya que brindan soluciones a situaciones que de otra manera deberían ser analizadas, evaluadas y resueltas cada vez que se presentan.



## LIMITACIONES

- 1) Su costo de redacción y confección.
- 2) La pérdida de vigencia de su contenido implica su total inutilidad para usos futuros.
- 3) En el caso de que una organización esté compuesta por pocas personas, y por lo tanto la comunicación sea muy fluida y el volumen de tareas reducido, este registro escrito no sería necesario.

## CLASIFICACION DE MANUALES ADMINISTRATIVOS

Manual de organización: describe la organización formal, mencionando cada puesto de trabajo y sus funciones y objetivos.

Manual de políticas: regula el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones.

Manual de procedimientos y normas: detalla las operaciones administrativas y las normas a cumplir por los integrantes de la organización.

Manual para especialistas: contiene normas específicas a cierto tipo de actividad.

Manual del empleado: contiene información relevante para los empleados recién incorporados a la organización.

Manual de propósitos múltiples: reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente.



## **PARTES COMPONENTES DE UN MANUAL**

El texto comienza con la sección “Contenido”, donde se enuncian las partes del manual.

Luego se introduce el “Índice numérico”, cuyo ordenamiento respeta la secuencia de presentación de los temas del manual.

La tercera sección es la “introducción”, en la cual se explica el objetivo del manual o su propósito.

La cuarta sección presenta las “Instrucciones de uso del manual”, donde se explica de qué forma se ubica cada tema en el cuerpo principal del manual.

La quinta sección es el “Cuerpo principal”, la verdadera razón de ser del manual: contiene el objeto que le dio origen.

Es conveniente que al final del escrito se incluya una sección donde se definan los términos empleados, para lograr uniformidad en la interpretación por parte de los usuarios.

## **INVENTARIO DE DOCUMENTOS**

Se debe realizar un inventario de los documentos y preparar un listado maestro de los mismos para a partir de allí definir cuáles son necesarios agregar o diseñar con el fin de responder adecuadamente a los requisitos de la norma.

El inventario debe recoger la siguiente información:

- Los títulos de los documentos
- Proceso en el cual es utilizado
- Persona que lo utiliza
- La localización (donde se almacenan los registros)



- Período de uso (mensual, semestral, diario, etc.)

Los documentos deben ser lógicos en las capturas de información, profesionales en la apariencia y fácilmente identificables. El diseño debe involucrar a los usuarios de ese documento. No todos los lugares en donde se procesan los documentos, tienen computadoras, en algunos casos la información se registra manualmente.

## **PROTECCIÓN DE DOCUMENTOS/REGISTROS**

Todos los registros se deben almacenar y retener en instalaciones que ofrezcan un ambiente adecuado para prevenir el deterioro o daño y para evitar la pérdida.

Generalmente a la protección de documentos vitales no se les presta atención sino hasta que se extravíen, dañen o destruyan. Los programas de protección de documentos son casi siempre elaborados después que ocurre un desastre.

Si algunos documentos se dañan o destruyen, muchas organizaciones simplemente no podrían reconstruir la información que contenían.

## **IDENTIFICACIÓN DE FORMATOS Y REGISTROS DE CALIDAD**

Toda la documentación debe ser fácilmente identificable. Para esto los registros deben identificarse con dos elementos de información:

1. un título claro y significativo
2. un número de formato único para cada registro, acompañado de una fecha y/o número de revisión.



El título debe ser una descripción breve del objetivo del registro/documento. El número de identificación es el elemento más adecuado para la identificación de un registro. La asignación de un número lo identifica y facilita su ordenamiento, uso, almacenamiento y control de registro.

Además de identificar los registros de calidad con título y un código, las normas requieren que haya procedimientos documentados que describan el proceso de identificación de registros.

Una sección del manual de procedimiento de los documentos puede ocuparse del método para la asignación de títulos a los formatos. Cuando se revisa un formato (registro/documento), se debe también notificar a los usuarios del cambio. Esta sección debe incluir también una explicación del método para notificar a los usuarios cuando un registro es reemplazado y lo que se debe hacer con los registros obsoletos.

## **ADMINISTRACIÓN DE DOCUMENTOS**

Todas las tareas relacionadas al procedimiento de registro y control de documentos deben estar definidas en un manual de procedimientos. Por ejemplo, los procedimientos de compra, gestión de stock, venta, entre otros, deben al menos mencionarse en dicho manual.

Lo que está escrito en el manual es lo que debe hacerse en la organización.

El manual de procedimientos debe incluir las siguientes actividades relacionadas a los documentos:

- identificación de los registros (inventario de registros)



- creación de documentos
- Lista maestra de documentos
- almacén y mantenimiento de los registros
- Reemplazo de la documentación obsoleta
- Actualización de la documentación
- Protección de los registros (aspectos ambientales y de seguridad)

## **ARCHIVO DE DOCUMENTOS ACTIVOS**

Se debe establecer un lugar específico dentro de la empresa para el archivo de los documentos y registros, de forma tal que posibilite el fácil acceso y que asegure el resguardo de los mismos.

Los originales de los documentos activos deben estar organizados en algún orden que sea significativo para la organización y apropiado a los tipos de documentos. Se debe establecer una sección para cada tipo de documento. Dentro de cada sección los documentos pueden ser ordenados con base en el código de identificación para cada documento. Cada carpeta debe contener el original del documento y toda la información y registros pertinentes a ese documento.

## **REGISTROS DE ENTRENAMIENTO**

El personal no está bien entrenado en cómo hacer sus respectivos trabajos y en cómo buscar áreas de mejoramiento, lo demás no importa.



Saber qué hacer y cómo hacerlo es fundamental para alcanzar la calidad de cada actividad. En vez de considerar al entrenamiento como una inversión que produce enormes utilidades, muchas veces se lo considera como algo superfluo, como un sobre costo.

El entrenamiento y procedimientos documentados forman la base de las instrucciones de trabajo. No es suficiente escribir procedimientos detallados y esperar que las personas que sean competentes en hacer sus trabajos lo realicen simplemente leyendo e implementando los procedimientos.



## CONCLUSIÓN

Es importante conocer el concepto de empresa como ente económico e independiente, y su rol fundamental dentro de la economía.

En este primer capítulo se realizó un estudio descriptivo de empresas industriales y comerciales para poder identificar la diferencia en sus procesos y características generales.

Entender a la empresa como un conjunto de procesos permite efficientizar el uso de recursos y mejorar la satisfacción del cliente.

Luego de haber analizado a las empresas en general y su funcionamiento, en el próximo capítulo se tratará a la empresa Distribuidora CBA en particular, detallando sus principales características.



I NSTITUTO  
U NIVERSITARIO  
A ERONAUTICO

# CAPITULO 2

LA EMPRESA



## INTRODUCCIÓN

La empresa comercial “Distribuidora CBA”, ubicada frente al Mercado Norte, en el centro de la ciudad de Córdoba, se dedica a la venta de productos lácteos, fiambres, enlatados y demás productos comestibles de almacén, por mayor y menor.

Sus inicios se remontan a 1978, año en el cual los señores Besso y Tossi deciden adquirir un local ubicado en la calle Oncativo, cercano al lugar donde actualmente se encuentra la empresa mencionada, instalando una distribuidora del rubro en cuestión, llamada “Tossi-Besso”.

Debido al éxito logrado gracias a muchos años de trabajo y esfuerzo, resolvieron comprar un nuevo local, el cual sería años después la actual “Distribuidora CBA”, ubicada en el pasaje Cantacara.

Luego de un tiempo de trabajo, el deseo de independización de ambos socios llevó a la disolución de la sociedad en el año 1989, por lo cual se distribuyeron los bienes adquiridos, correspondiendo al señor Besso el local ubicado en el pasaje Cantacara, y al señor Tossi, el correspondiente a la calle Oncativo.

A partir de dicha separación, surge “Distribuidora CBA”, la cual logró subsistir en un mercado competitivo, dinámico y exigente, superando adversidades y consolidándose como una empresa tradicional y de gran importancia en la zona.

En sus comienzos, la variedad de productos a la venta era reducida, estando orientada principalmente a la comercialización de fiambres y lácteos.

Indudablemente, con el paso del tiempo las necesidades y exigencias de los clientes varían y generan en las empresas el deseo de satisfacerlas a través de productos novedosos. Esto conlleva a que cada vez sea mayor la variedad y cantidad de productos en el mercado. De esta manera, si un negocio comercial



desea mantenerse y subsistir en un mercado tan dinámico, deberá ser flexible y orientar sus actividades conforme a los requerimientos de dicho mercado.

Así, Distribuidora CBA logró adaptarse y responder razonablemente a las nuevas necesidades y deseos de sus clientes, ampliando su gama de productos, y brindándoles la confianza de que siempre encontrarán lo que todo cliente espera: precio y calidad.

Como es de suponer, la comercialización de una mayor cantidad de productos también requiere la respectiva adaptación de la estructura, por lo que a lo largo de los años se han introducido numerosos cambios, entre los cuales se pueden mencionar la ampliación de la superficie del local, adquisición de nuevas estanterías, compra de heladera exhibidora, remodelación del techo y ampliación de la iluminación, lo que mejoró no solo el desarrollo de las actividades, al contar con un ambiente más adecuado, sino que también contribuyó notablemente a la imagen del local.

Una de las dificultades con las que se tuvo que lidiar durante numerosos años fue la imposibilidad de las fábricas de lácteos de distribuir sus productos a los comercios, por lo cual el dueño de la distribuidora debía utilizar su propio vehículo para transportar los productos hacia su local, lo que le insumía tiempo y dinero.

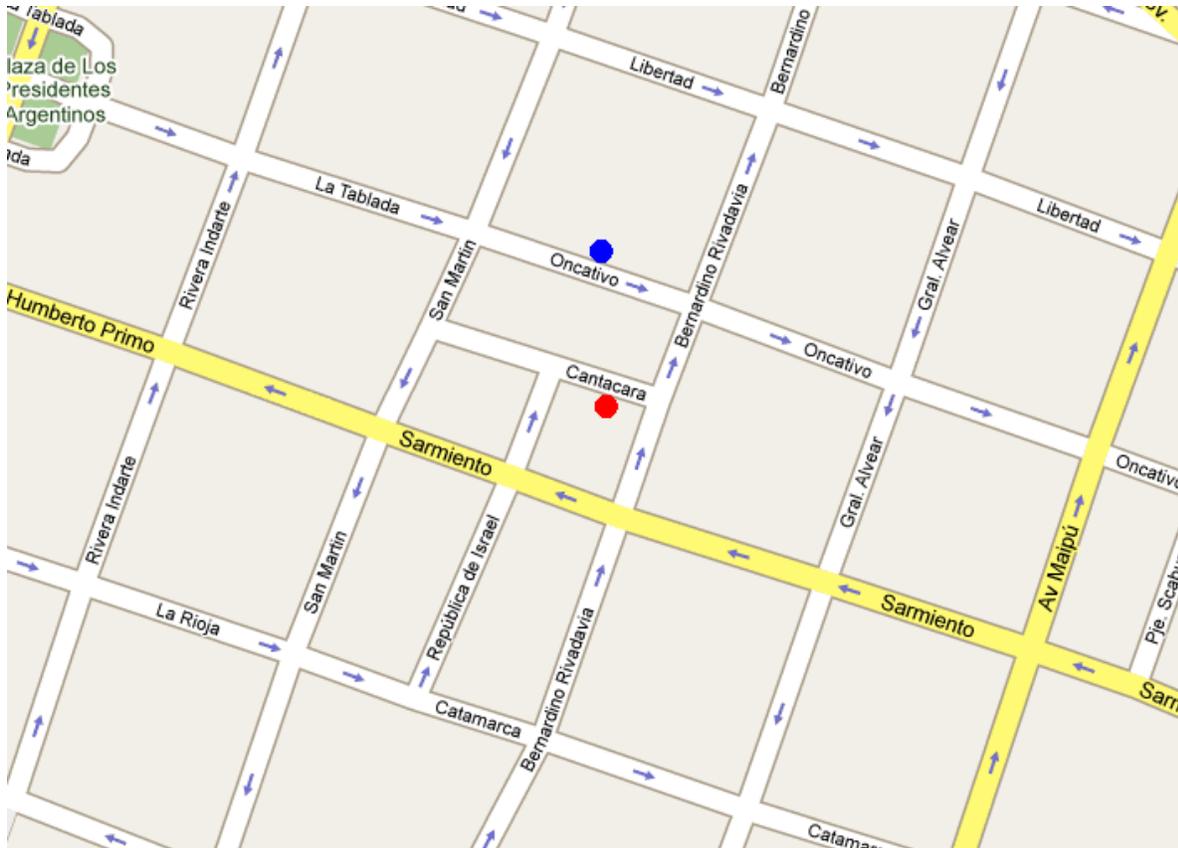
Luego con el paso de los años y el respectivo crecimiento de las fábricas este problema se solucionó, ya que utilizaban fletes propios para la distribución de sus productos.

En este capítulo se describe con más detalle a la empresa Distribuidora CBA, presentando una introducción del análisis de su estructura y procesos.



## UBICACIÓN GEOGRÁFICA

Zona centro, Córdoba Capital.



Mapa indicativo de los locales comerciales.

Referencias:

- “Tossi-Besso” (1978-1989)
- “Distribuidora CBA” (1989-actualidad)



## **ESTRUCTURA ORGANIZATIVA**

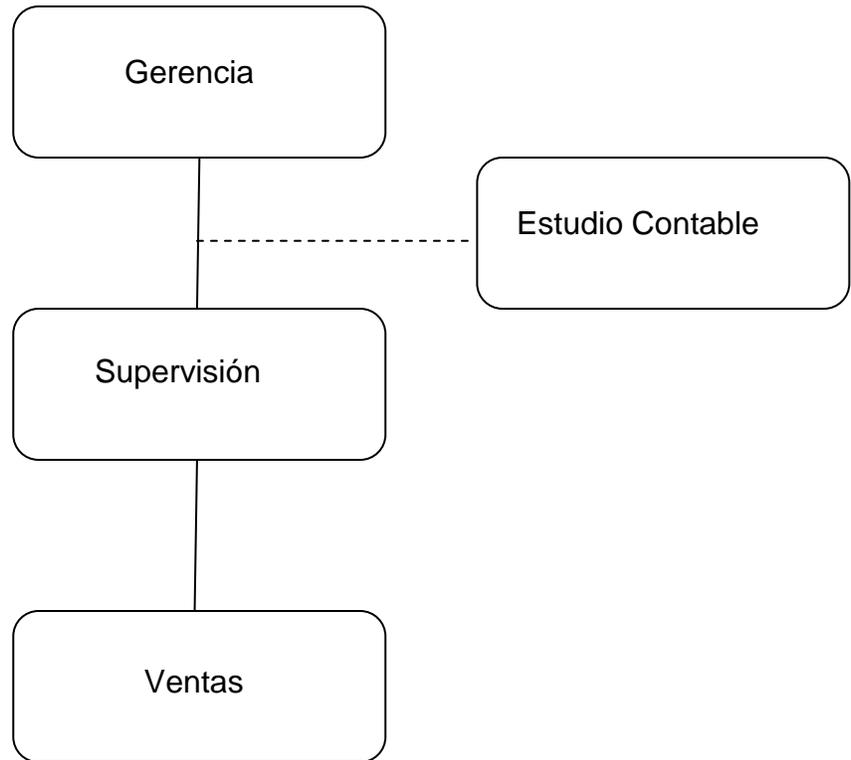
La estructura organizativa de una empresa es el esquema de jerarquización y división de las funciones componentes de la misma. Dicha estructura puede ser formal (la explícita y oficialmente reconocida por la empresa) o informal (resultante de la filosofía de la conducción y del poder relativo de los individuos que componen la organización, en función de su poder de influencia sobre otros miembros.)

### **DIAGRAMACION DE ESTRUCTURAS ORGANIZATIVAS**

Un organigrama es la representación gráfica de la estructura formal de una organización. En consecuencia, muestra gráficamente las relaciones existentes entre las partes que la componen. Es una herramienta a través de la cual se muestran las áreas de actividad de la empresa y se analizan las estructuras y funciones vigentes a fin de detectar deficiencias de estructuración.

Los métodos de graficación de estructuras organizativas más utilizados son la diagramación vertical y la diagramación horizontal.

Distribuidora CBA no posee un organigrama definido para su estructura organizacional, motivo por el cual se presenta a continuación un organigrama adaptable a las características estructurales de la misma:





## RELEVAMIENTO DE INFORMACIÓN DE DISTRIBUIDORA CBA

A partir del relevamiento realizado a través de diversas entrevistas (VER ANEXO N° 2) hechas a los integrantes de la empresa, se pudo obtener valiosa información respecto a la situación actual de la misma, en lo referente a sus procesos internos y expectativas de mejora.

La empresa presenta la siguiente clasificación:

- **Integración del capital:** el capital es propiedad de inversionista privado;
- **Fines:** posee fines de lucro, ya que con su comercialización busca obtener ganancias;
- **Forma jurídica:** es una empresa unipersonal, es decir que existe un solo dueño, responsable por todos los actos jurídicos de la misma;
- **Origen del capital:** sus capitales son nacionales, argentinos;
- **Tamaño:** empresa pequeña (PYME);
- **Alcance geográfico:** Local: su actividad involucra la zona de su sede, en este caso a la ciudad de Córdoba;
- **Duración:** es permanente, es decir sin tiempo límite;
- **Tipo de actividad:** Comercial. Funciona como intermediaria entre el productor y el consumidor, ya que vende productos en el mismo estado en que se adquirieron. Esta empresa funciona además como Mayorista (compra a las industrias y vende en cantidades importantes a las organizaciones comerciales minoristas) y Minorista (vende cantidades menores o al por menor);



- **Dotación de empleados:** 3, en relación de dependencia.

La empresa se encuentra integrada por sus dos dueños, dos hijos y tres empleados.

Las funciones de los dueños y sus hijos están relacionadas a la toma de decisiones y también a actividades generales como compras, ventas, pago a proveedores, etc., en cambio los empleados se dedican a la venta al público, reposición de mercadería y limpieza.

La empresa delega la actividad contable e impositiva a un estudio contable, el cual es el principal soporte de todas las actividades contables, impositivas, legales y laborales.

Se pudo llegar a la conclusión de que no existe una estrategia definida, aunque existen grandes expectativas de mejorar y crecer.

La principal falencia de esta empresa es la falta de registros, documentos y controles de sus procesos, lo que conlleva a la falta de información vital para la toma de decisiones y resolución de problemas.

Relevamiento de información por áreas/procesos:

## **GESTION DE STOCK Y COMPRAS**

- No existe un adecuado control de mercadería en stock. Los pedidos se realizan no en base a información certera de seguimiento de stock sino en base a la experiencia en las compras. Es común en la empresa ver productos vencidos, productos rotos y que no se han devuelto al proveedor, productos que faltan al momento de vender, simplemente porque no se



pidieron las cantidades suficientes, productos que se han pedido en exceso porque cuando se armó el pedido y se recontó el stock se pasó por alto que de esa mercadería se tenía suficiente, por ende, se pide nuevamente y se duplica el stock de un producto cuando no era la intención.

- No existen registros relacionados al nivel de stock que permitan eficientizar los pedidos. Se apela principalmente a la memoria, la experiencia y a la observación para realizar actividades como pedidos y conocer stock.
- No se cuenta con registros de sus proveedores. Solo se utiliza una carpeta con listas de precios, algunas de proveedores con los que trabaja actualmente, otras de proveedores que desean venderle a la empresa.
- No se cuenta con un método para la selección de proveedores, que incluya los requisitos que debe cumplir para ser elegido. Con el mismo se podría unificar el proceso de selección de proveedores.
- No se utilizan órdenes de compra, necesarias para lograr un mayor control de las compras realizadas.
- No se registran todos los eventos en los cuales exista una discrepancia entre lo pedido y lo facturado.
- No se lleva un registro con todas las devoluciones de mercadería realizadas
- No se lleva un listado actualizado de deudas por proveedor.
- No se lleva un resumen semanal de los pagos a realizar durante ese período.



- No se cuenta con información actualizada de las cantidades disponibles y los movimientos de inventario, para evitar que se produzcan faltantes que impidan satisfacer la demanda a tiempo.
- No se utilizan notas de débito y crédito, necesarias para llevar un mejor control de la actividad comercial.

## **CAJA**

- Existe un registro de gastos e ingresos, consistente en una planilla de caja diaria, donde se anotan los egresos más significativos y los ingresos, que es el monto total de ventas diarias.

## **VENTAS**

- No cuentan con registros de ventas en los cuales se discrimine que productos se han vendidos y en qué cantidades día a día, solo queda asentado el monto de venta total diario gracias a la copia de los tickets y facturas que se entregan a los clientes.
- No se realiza un seguimiento de los pedidos pendientes (para el caso de las ventas por mayor).
- No se verifica que todas las ventas se facturen.
- No se verifica que todas las facturas se cobren y se registren correctamente.



## **MANTENIMIENTO**

- No existe registros de los mantenimientos realizados a maquinarias e instalaciones, ni de los mantenimientos requeridos para asegurar un correcto funcionamiento de los mismos.

## **RRHH**

- No cuenta con una administración de recursos humanos, ni siquiera con un proceso de selección, trayendo esto diversos problemas a la hora de contratar gente, ya que no se poseen criterios definidos para el reclutamiento y selección ni tampoco una definición clara de las características de cada puesto de trabajo y de lo que se busca en el potencial empleado a seleccionar.
- No cuenta con un legajo de personal que permita obtener información individualizada de cada empleado.
- No cuenta con profesionales en seguridad e higiene para asegurar el cumplimiento de todas las medidas que exige la norma en estos temas, solo se basa en las exigencias de organismos estatales como es Bomberos y Municipalidad, para verificar las medidas de seguridad de los establecimientos.

## **ESTRATEGIA**

- Falta de análisis del entorno.
- Falta de análisis de capacidades y competencias.



- No posee una definición de misión y visión que brinde una orientación hacia el futuro, aunque posee gran expectativa de mejora y crecimiento.

A partir del relevamiento realizado de la situación actual de la empresa se pudo obtener información valiosa sobre las aéreas y procesos que mayor trabajo y atención requieren. Dicha información será la base a partir de la cual se desarrollarán con profundidad las propuestas de mejora en los capítulos tres y cuatro, en donde además se propondrán diversas soluciones para mejorar y eficientizar la actividad de la empresa.



## CONCLUSIÓN

En la empresa bajo estudio se observó que a pesar de la falta de conocimientos formales por parte de sus propietarios, los mismos fueron capaces de mantener el negocio a lo largo de los años. A partir de las distintas técnicas de relevamiento utilizadas se detectaron diversas falencias propias de pequeñas empresas con falta de profesionalización.

La principal falencia encontrada fue la falta de formalización de sus procesos y por consiguiente la ausencia de registros necesarios para poder potenciar fortalezas y disminuir debilidades.

En los próximos capítulos se desarrollaran los distintos procesos y se analizará la posibilidad de incorporar diversos registros.



I NSTITUTO  
U NIVERSITARIO  
A ERONAUTICO

# CAPITULO 3

ANÁLISIS ESTRATÉGICO



## INTRODUCCIÓN

El impulso fundamental de la estrategia es alcanzar una ventaja sostenible de largo plazo, respecto de los competidores clave. El papel de la estrategia es considerado como una adaptación continua y activa de la organización a satisfacer las exigencias de un entorno cambiante.

La sincronización entre los objetivos y los programas estratégicos por una parte, y la asignación de recursos humanos, financieros, tecnológicos y físicos de la firma, por otra, resultan necesarios para garantizar una coherencia estratégica.

También se puede ver a la estrategia como respuesta a oportunidades y amenazas externas y a los puntos débiles y fuertes internos, a fin de alcanzar una ventaja competitiva sostenible. (DAFO)

La estrategia no ocurre porque si, está compuesta por acciones y decisiones gerenciales cuando se abren nuevas oportunidades para una rentabilidad sostenida.

Existen diversas herramientas para el análisis del ambiente interno y externo de la empresa, como son: Análisis de Ambiente Externo, Análisis de recursos y capacidades de la empresa, Cinco Fuerzas de Porter, Grupos Estratégicos, Análisis de Ventajas Competitivas y DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades), los cuales serán analizados en el presente capítulo.



## **SITUACIÓN ESTRATÉGICA ACTUAL DE DISTRIBUIDORA CBA**

No existe una planificación estratégica en la empresa, con lo cual su visión es cortoplacista. Esto se debe principalmente a que sus dueños se formaron en la actividad en base a experiencias y trabajo continuo sin tener mayores conocimientos técnicos. La sostenibilidad del negocio hasta la actualidad se debe a decisiones acertadas a lo largo de su existencia, en cuanto a productos, precios, calidad y atención. Como es común en las pequeñas empresas, la principal atención se encuentra en las ventas. Generalmente, los planes a largo plazo no son tratados con la dedicación y el tiempo que requieren, sino que se presentan únicamente como ideas.

Otra característica detectada es que no existe proactividad en la búsqueda de nuevos mercados, a pesar de que dada la variedad de productos con los que se trabaja actualmente y realizando ciertos ajustes internos se podría enfocar en un mercado muy atractivo como es el de Bares y Restaurantes de la zona céntrica.

Para realizar un análisis más completo de la situación estratégica de la empresa a continuación se presenta un análisis teórico práctico de los aspectos estratégicos de una organización.



## AMBIENTE INTERNO ORGANIZACIONAL

### LA VENTAJA COMPETITIVA

Es la habilidad que posee una organización para superar el rendimiento de sus rivales.

Las fuentes de ventaja competitiva son: eficiencia, calidad, innovación y capacidad para satisfacer al cliente.

Las firmas que han logrado una ventaja competitiva, típicamente superan por lo menos en una de éstas cuatro dimensiones a sus rivales.

Estos bloques son el resultado de **habilidades, recursos y capacidades** de una organización que durante su desarrollo crean situaciones superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de lograr aceptación del cliente.

Los bloques de formación de ventaja competitiva son genéricos en el sentido que representan cuatro formas de reducción de costos y de logro de diferenciación que cualquier empresa puede adoptar, independientemente de su industria o de los productos o servicios que ofrezcan.

### VALOR EN LAS EMPRESAS

Cuando las empresas se preocupan por mejorar sus procesos internos, la calidad de atención a sus clientes, la rapidez de adaptación a nuevos cambios, y demás aspectos, lo que están buscando es crear valor, que en definitiva conducirá a incrementar sus ganancias de manera sostenible en el tiempo.

Así, el valor de una empresa se puede definir como la capacidad de generar ingresos futuros, que se mantengan en el tiempo.



En una empresa se pueden encontrar distintos tipos de valor:

- Valor de Mercado: es el valor asignado a cada activo por acción de la oferta y la demanda. El mercado será más eficiente o justo en la determinación del valor cuanto mayor equidad exista entre las partes relacionadas.
- Valor de Libros: es el valor registrado por la contabilidad.
- Valor de liquidación: es el importe por el cual un activo o deuda puede ser efectivamente vendido o convertido en dinero.
- Valor de adquisición: es el esfuerzo efectivamente realizado en la compra de un bien. (Puede ser que en una compra existan costos ocultos como gastos de envío o impuestos, o que finalmente se acceda a un descuento del precio original)
- Valor de empresa en marcha: está dado por la capacidad de la empresa de generar ingresos futuros.
- Valor humano: son todas las personas que integran la organización y que aportan su esfuerzo para el logro de objetivos.
- Valor ético: en relación a la responsabilidad por las consecuencias institucionales, sociales, económicas y ambientales sobre la comunidad.

## **LOS RECURSOS COMO BASE DE LA RENTABILIDAD**

La perspectiva basada en los recursos concibe a la empresa como un conjunto único de recursos y capacidades que son el fundamento sobre el que se construye la ventaja competitiva de la empresa.

Algunos elementos claves son:



1. seleccionar una estrategia que explote los principales recursos y capacidades de la empresa.
2. asegurar que los recursos de la empresa se emplean completamente y que su beneficio potencial es explotado al límite.
3. construir la base de recursos de la empresa. Cubrir la carencia de recursos y construir la futura base de recursos de la empresa.

## **RECURSOS DE LA EMPRESA**

Recursos tangibles: son los más fáciles de detectar y evaluar: los estados contables identifican y valoran los recursos financieros y los activos físicos. Con todo, la contabilidad puede ocultar información estratégica y a veces infravalorar los activos. Es importante ir más allá de la información contable para evaluar el potencial de los recursos capaces de crear una ventaja competitiva. Los recursos tangibles con los que cuenta la organización son: bienes de cambio, instalaciones como heladeras exhibidoras y cámara de frío, maquinas cortadoras de fiambre, cuchillos, estanterías exhibidoras.

Recursos intangibles: con el tiempo, el capital circulante, el capital fijo y otros activos tangibles pierden importancia para la empresa. La valoración contable del patrimonio neto guarda poca relación con el valor real de los recursos de la empresa, los recursos más importantes desde un punto de vista estratégico pueden permanecer invisibles, por ejemplo: la importancia de la reputación y la imagen de la empresa. En Distribuidora CBA estos son recursos que poco son tenidos en cuenta y poco se trabaja sobre ellos principalmente porque no pueden palpase y porque no se reconoce su importancia. Podrían mencionarse como



recursos intangibles el nombre de la misma que al tener más de 20 años en la zona se ha ganado su reconocimiento, la reputación conseguida en años de participación en el mercado por la calidad de sus productos y precios competitivo, y por la atención personalizada que no ocurre en otros negocios similares.

Recursos humanos: aunque las personas son tangibles, los recursos que ofrecen a las empresas son sus destrezas, conocimientos y habilidades de razonamiento y de toma de decisiones. La capacidad productiva de las personas se denomina capital humano. Esta empresa cuenta con una dotación de empleados muy pequeña, esto permite que el trato sea muy cercano, conociéndose muy bien unos con otros, que haya trabajo en equipo, participación de todos, resolución de problemas en conjunto, buena comunicación, proactividad, además al ser tareas simples y repetitivas todos saben realizarlas.

Todos estos recursos son la base fundamental para que la empresa funcione, realice su actividad principal, obtenga beneficios y satisfaga al cliente. Los recursos sumados a las capacidades que la propia empresa tenga son necesarios para lograr ventajas competitivas y supervivencia en el mercado. La empresa debe saber utilizar sus recursos y capacidades además de tener la capacidad de mejorarlos cuando sea necesario para mantener la competitividad ya que la imitación siempre está presente y lleva a perder en muchas ocasiones una ventaja competitiva.



## **CAPACIDADES ORGANIZATIVAS**

El término capacidades organizativas se refiere a la capacidad de la empresa para acometer una actividad concreta.

Antes de identificar qué capacidades de la empresa son distintivas o básicas, es necesario identificar las capacidades que posee la empresa.

Se suelen utilizar dos enfoques:

1. se identifican las capacidades organizativas en relación con cada una de las principales áreas de la empresa.
2. la cadena de valor, que desagrega a la empresa en una cadena de actividades secuenciales.

Una vez que se valoran las fortalezas y debilidades relativas de los recursos y capacidades de la empresa, se formula la estrategia que utilice más efectivamente las fortalezas de estos recursos.

Competir es un proceso dinámico en el que la ventaja competitiva de la empresa está constantemente sometida al desgaste por imitación e innovación de sus competidores.

La superación consiste en un proceso de inversión para desarrollar recursos y capacidades, procesos que pueden suceder espontáneamente a través del aprendizaje de la organización.

Distribuidora CBA se creó para la venta de productos lácteos y fiambres por mayor y menor, con el paso del tiempo y el desarrollo de producto por parte de los proveedores, se fueron incorporando variados productos accesorios por su demanda por parte de los clientes, es decir, adaptándose a las exigencias y necesidades del cliente. Se considera que esta empresa tiene una gran capacidad



para hacer la actividad que realiza, la experiencia de más de 20 años de trabajo es un recurso muy valioso que ayuda a la misma a mantenerse como una de las empresas más reconocidas de la zona, que cuenta con una cartera de clientes estable y amplia y que día a día trabaja para incorporar nuevos clientes.

Existen actividades que deben mejorarse, actividades en donde sus aptitudes para realizarlas todavía no son las mejores, pero la idea es tener la capacidad para identificarlas para luego trabajar sobre ellas.

Una actividad que se podría mejorar y ampliar es la atención a bares y restaurantes. Mejorando esta capacidad a través de la incorporación de ciertos recursos se lograría una ventaja competitiva muy importante.

La identificación de las capacidades que posee la empresa tanto en las que se destaca como en las que deben mejorar serviría para trabajar en la formación de ventajas competitivas que le permitan sobrevivir en un entorno tan exigente y competitivo como en el que se encuentra.

## **FORMACIÓN DE VENTAJAS COMPETITIVAS**

Las decisiones que suministran la fuente de ventaja competitiva son:

1. ¿qué necesidades se van a satisfacer? Diferenciación
2. ¿a quiénes se va a satisfacer? Segmentación
3. ¿cómo se van a satisfacer las necesidades? Habilidades distintivas

El primer tema tiene que ver con las necesidades del cliente, aquellas que se pueden satisfacer mediante las características de un producto o servicio. La



diferenciación es el proceso de crear una ventaja competitiva al diseñar productos o servicios.

El segundo tema tiene que ver con la decisión de los grupos de clientes y segmentación; ésta última es la manera como una empresa decide agrupar los clientes.

El tercer tema, tiene que ver con la decisión sobre cuales habilidades distintivas se utilizaran para satisfacer las necesidades del cliente y grupos de clientes. Mediante el logro de niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer al cliente, debe decidir cómo organizar sus habilidades para alcanzar una ventaja competitiva.

Distribuidora CBA es una empresa que siempre se enfocó en trabajar con precios bajos, su principal arma para competir son productos de calidad a un precio razonable, es decir, a un precio igual o inferior al de la competencia, principalmente de los productos más importantes del rubro, como son los lácteos y fiambres.

Tanto para los clientes mayoristas como minoristas es importante conseguir productos a precios bajos, ya que sea porque luego serán revendidos, en el caso de los mayoristas, o por la situación económica actual que obliga a los consumidores a administrar eficientemente el dinero del que disponen. Esta estrategia es la elegida por todas las empresas del sector, ya que dicha zona se caracteriza por la concurrencia de clientes que buscan productos a precios bajos y de buena calidad.

La calidad es un aspecto que nunca debe dejarse de lado. En este rubro se trabaja con productos comestibles, por lo cual es muy importante que sean de agrado para el consumidor. En la empresa, cuando se desea incorporar un producto, se analiza no solo el precio del mismo, sino también la calidad: sabor,



textura, consistencia, empaque, tamaño, es decir, una serie de atributos que el producto debe reunir para poder ser puesto a la venta. El motivo es simple: si la empresa vende productos a precios bajos pero de mala calidad, se daña la imagen de la misma y los clientes dejarán de concurrir, cambiándola por la competencia.

En conclusión, se puede decir que la principal ventaja competitiva de Distribuidora CBA se basa en “precios competitivos y calidad razonable”, es decir, una buena relación precio-calidad de cada uno de los productos que vende.

## **ESTRATEGIAS GENÉRICAS**

Cada una de las estrategias genéricas surge de una empresa que toma decisiones consecuentes con sus productos, servicios, mercado, habilidades distintivas.

Existen tres estrategias genéricas: Liderazgo en costos, diferenciación y enfoque.

### **LIDERAZGO EN COSTOS**

- se protege de los rivales mediante su ventaja en costos.
- Será menos afectado por una caída de los precios si hay compradores poderosos.
- Si los productos sustitutos entran en el mercado pueden bajar sus precios.
- La ventaja en costos constituye una barrera de entrada para nuevos competidores



Riesgos de esta estrategia:

- Habilidad de los competidores para encontrar formas de reducir costos
- Capacidad de los competidores para imitar la ventaja
- Eventualidad de perder la visión de los cambios en las preferencias de los clientes.

## DIFERENCIACIÓN

- Se debe crear un producto o servicio percibido por el cliente como exclusivo
- La compañía procura diferenciarse en cuantas dimensiones sea posible.
- Se deben controlar los costos que no contribuyen a una ventaja de diferenciación para que el precio del producto no exceda lo que los clientes están dispuestos a pagar.

Problemas de esta estrategia:

- Capacidad de la compañía para mantener su exclusividad percibida
- Facilidad con la que los competidores pueden imitar el producto o servicio
- Dificultad para mantener un precio superior

La **estrategia de enfoque** está dirigida a atender las necesidades de un grupo o segmento limitado de clientes, definido geográficamente, por tipo de cliente o por segmento de línea de productos.

En resumen, la administración exitosa de una estrategia competitiva genérica requiere la atención de dos problemas:



1. Asegurarse de que las decisiones que se toman con respecto a productos/mercados/habilidades distintivas se orienten hacia una estrategia competitiva específica.
2. Hacer monitoreo al ambiente de tal manera que pueda mantener las fuentes de ventaja competitiva de la empresa.

Desde siempre esta empresa se ha enfocado en la estrategia de **liderazgo en costos**, es decir, busca vender todos sus productos a precios competitivos y calidad razonable, lo cual sucede por la necesidad de adaptarse a las características del entorno que la rodea.

La zona en donde se encuentra ubicada la empresa es reconocida por sus precios bajos, no solo del rubro “comestibles” sino de todos los rubros que existen allí.

Trabajar con proveedores directo de fábrica para evitar que haya intermediarios que encarezcan los productos es una de las estrategias que utiliza esta empresa para poder seguir con su enfoque en liderazgo en costos.

Otras estrategias, como **Diferenciación** o **Enfoque**, no serían útiles ni permitirían ganar competitividad, dadas las necesidades y requerimientos de los clientes que concurren a la zona. Enfocarse en una estrategia de Diferenciación por ejemplo, implicaría una inversión muy significativa en marketing, imagen, incorporación de productos gourmet e instalaciones, que solo llevaría a la pérdida de los clientes actuales y por ende a una disminución de ventas.



## **ANÁLISIS DAFO O FODA**

A efectos de tener una visión más detallada de la empresa y así poder comprender mejor su funcionamiento y situación, se considera relevante presentar el análisis DAFO de la misma.

El Análisis **DAFO**, también conocido como Análisis **FODA** es una metodología de estudio de la situación competitiva de una empresa en su mercado (situación externa) y de las características internas (situación interna) de la misma, a efectos de determinar sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.

La situación interna se compone de dos factores controlables: fortalezas y debilidades, mientras que la situación externa se compone de dos factores no controlables: oportunidades y amenazas.

Es la herramienta estratégica por excelencia más utilizada para conocer la situación real en que se encuentra la organización



## ANÁLISIS DAFO DISTRIBUIDORA CBA

<p style="text-align: center;"><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Prioridad al cliente, lo que lleva a una gran aceptación y reconocimiento de los mismos.</li><li>• Gran variedad de productos.</li><li>• Precios competitivos, lo que le brinda seguridad en el mercado.</li><li>• Fluida relación entre dueños y empleados.</li><li>• Localización estratégica, accesible y de fácil identificación.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Falta de una gestión enfocada en los procesos.</li><li>• Falta de un sistema de información definido para la gestión interna.</li><li>• Superposición de tareas en los puestos de trabajo, lo que lleva a una sobrecarga de funciones.</li><li>• Falencias en el control de stock: falta y/o exceso de mercadería, vencimiento de productos.</li><li>• Instalaciones y bienes muebles que han cumplido su vida útil y que deben sustituirse.</li></ul>
<p style="text-align: center;"><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Expansión: apertura de un nuevo local.</li><li>• Captar nuevos clientes, hecho factible debido a la crisis económica actual que conlleva a la búsqueda de precios bajos por parte de los consumidores.</li></ul>	<p style="text-align: center;"><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Proceso inflacionario que incide en los costos de la mercadería, y por ende en el consumo del cliente.</li><li>• Incremento en el costo de las obligaciones impositivas.</li><li>• Intensa competencia en la zona.</li></ul>



## AMBIENTE EXTERNO DE LA ORGANIZACIÓN

El entorno comprende todo lo ajeno a la organización: su tecnología, la base de conocimientos de la que parte, la naturaleza de sus productos, clientes y competidores, su situación geográfica, el clima económico, político e incluso meteorológico en el que tiene que funcionar.

Características del entorno:

1. Estabilidad: el entorno puede ser estable o dinámico, variando desde aquellas actividades cuyos clientes exigen el mismo producto o servicio año tras año, por ejemplo, peluquero, hasta el equipo de consultores, que nunca sabe qué tipo de necesidades tienen sus clientes. Varios factores pueden hacer que un entorno sea dinámico, gobiernos inestables, cambios económicos, variaciones imprevistas de la demanda, o una tecnología en rápida transformación. En el caso particular de Distribuidora CBA, se puede decir que el entorno es estable, en el sentido que las características de la demanda se mantienen, los clientes compran de la misma manera y exigen la misma atención. Los proveedores mantienen la rutina de entrega y el vínculo con la empresa. Lo que suele suceder es que cada vez es mayor la variedad de productos disponibles, que son exigidos a su vez por los clientes, influidos mayormente por las actividades de comercialización de las empresas productoras.
2. Complejidad: el entorno organizacional puede ser simple o complejo. El entorno es complejo en la medida que requiere que la organización disponga de gran cantidad de conocimientos sofisticados acerca de productos, clientes u otros factores. Con respecto a esta variable, se puede



decir que el entorno es relativamente simple, debido a que la empresa no requiere conocimientos complejos para desarrollar su actividad principal y satisfacer a sus clientes, la actividad comercial es una actividad muy tradicional y muy practicada en donde uno de sus componentes de mayor peso es la experiencia, sumado a que el mercado tampoco es complejo, no se debe elaborar ningún producto, solo se compran para luego venderse en el mismo estado.

3. Diversidad de mercado: los mercados de una organización pueden ser integrados o diversificados. La diversidad de mercados puede radicar en una amplia gama de clientes, y/o una amplia gama de productos o servicios; o de zonas geográficas en las que se comercializan los resultados. Se podría decir que la empresa no cuenta con una diversidad de mercado muy marcada, principalmente se divide en consumidores mayoristas y minoristas, la principal diferencia entre estos dos grupos es la cantidad que adquieren, siendo los productos que compran aproximadamente los mismos. Sí sucede que los consumidores minoristas generalmente compran mayor variedad de productos pero en menor cantidad. Es decir, la empresa no debe comprar productos muy distintos para cada tipo de mercado ya que adquieren aproximadamente los mismos productos, pero sí deben tener en cuenta las cantidades que cada uno adquiere.
4. Hostilidad: el entorno puede ser acogedor u hostil. La hostilidad se ve influenciada por la competencia, por la relación que mantiene la organización con los sindicatos, el gobierno y otros grupos externos, así como por la disponibilidad de recursos de que disfruta. La hostilidad no es



una característica que identifique al entorno de la empresa, aunque tampoco es un entorno totalmente acogedor, ya que hay situaciones como contrariedades con sindicatos, interrupción en la entrega de mercadería por dificultades del proveedor, exigencias impositivas altas y aumento sostenido de precios, pero que pueden considerarse que están dentro de los límites normales de cualquier industria. Es la empresa quien debe saber adaptarse a estas situaciones, trabajando en aquellos hechos manejables, y aceptando y cambiando en aquellas situaciones en las que no tiene ningún control.

El entorno también puede visualizarse en términos de la cercanía de los elementos constitutivos de la actividad de la empresa, en términos de macro entorno y micro entorno.

El macro entorno se encuentra determinado por factores variables tales como los económicos, tecnológicos, demográficos, sociales, gubernamentales, entre otros.

El micro entorno, también denominado sector industrial, puede definirse como un grupo de firmas que ofrecen productos o servicios que son sustitutos cercanos unos de otros. La capacidad de sustitución cercana implica una transferencia de la demanda del producto de precio más alto al otro de precio más bajo.

La dinámica del sector industrial determina para la empresa la existencia de oportunidades y amenazas a su viabilidad, que la empresa enfrentará con sus elecciones estratégicas, dando como resultado de las acciones implementadas el posicionamiento de la empresa en el sector, como líder o no en el mercado.

Es importante tener en cuenta que el requisito previo para un análisis efectivo del entorno es distinguir lo vital de lo simplemente importante. Desde el punto de vista



de la empresa el núcleo del entorno es su red de relaciones comerciales, que están formadas por las transacciones con los proveedores y clientes, así como por las interacciones competitivas con los productores rivales.

No quiere decir que los factores de nivel superior, como la economía, los cambios en la estructura demográfica, no sean importantes para el análisis estratégico. Estos factores pueden ser determinantes de las oportunidades y amenazas a las que una empresa se enfrente en el futuro. Además, estos factores del entorno más general son importantes a causa de sus efectos sobre el entorno sectorial de la empresa, ya que afectan a la demanda de la empresa, a sus costos y a la posición competitiva de la empresa.

## **EL MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER**

Michael Porter desarrolló un marco teórico que permite analizar las fuerzas competitivas de un ambiente con el fin de identificar las oportunidades y amenazas que enfrenta una organización.

La industria o sector industrial se identifica como un grupo de compañías oferentes de productos o servicios que son sustitutos cercanos entre sí.

El marco teórico de Porter se centra en las cinco fuerzas que generan la competencia dentro de una industria:

1. el riesgo por el ingreso de potenciales competidores.
2. el grado de rivalidad entre compañías establecidas dentro de una industria.
3. el poder de negociación de los compradores.



4. el poder de negociación de los proveedores.
5. la proximidad de sustitutos para los productos de una industria.

Porter argumenta que cuanto más fuerte sea cada una de estas fuerzas, más limitada estará la capacidad de compañías establecidas para aumentar precios y obtener mayores utilidades.

### **COMPETIDORES POTENCIALES**

Se trata de compañías que no participan en una industria pero que tienen la capacidad de hacerlo si se deciden. Un alto riesgo de ingreso de potenciales rivales representa una amenaza para la rentabilidad de las firmas establecidas. Por otro lado, si es menor el riesgo de un nuevo ingreso, las organizaciones establecidas pueden sacar ventaja de esta oportunidad para aumentar precios y obtener mayores rendimientos.

La solidez de la fuerza competitiva de potenciales rivales depende de la dificultad de las barreras impuestas al ingreso. El concepto de barreras de ingreso implica que existen costos significativos para entrar en la industria. Cuanto mayor sean los costos por asumir, mayores serán las barreras de ingreso para competidores potenciales. Tres fuentes de barreras para nuevos ingresos se pueden identificar: lealtad a la marca, ventajas de costo absoluto y economías de escala.

Teniendo en cuenta las instalaciones que se requieren para trabajar en el rubro comercial de Distribuidora CBA, se podría decir que no es demasiado costoso el capital necesario para iniciar; se necesita alquilar un local, comprar heladeras, una maquina cortadoras de fiambre y mercaderías varias relacionadas con el rubro.



Con esta inversión inicial en poco tiempo se puede comenzar a desarrollar la actividad. Es decir no es una actividad con una complejidad importante que dificulte su iniciación.

Pero existen unas cuantas trabas en este sector industrial que son necesarias destacar y que harán difícil la entrada de nuevos competidores. Los años de trayectoria de las empresas instaladas es una de ellas, la mayoría de las distribuidoras de la zona tiene más de 10 años trabajando en la zona, particularmente la empresa en cuestión tiene más de 20 años en la zona, esta característica lleva a conocer muchos proveedores y así conseguir productos a precios competitivos y de calidad razonable en tiempo y forma, lograr clientes fieles gracias a su comprensión y buen trato en cada venta, conocer muy profundamente el tipo de mercado que recurre a la zona, de esta manera disponer de la mercadería que ese tipo de mercado desea. Todo este conjunto de características permite en definitiva que las empresas establecidas tengan ciertos niveles de venta y cierta cartera de clientes leales que a un nuevo competidor le costaría mucho esfuerzo y trabajo conseguir.

## **RIVALIDAD ENTRE COMPAÑÍAS ESTABLECIDAS**

La rivalidad entre las compañías depende fundamentalmente de tres factores:

1. la estructura competitiva de la industria, se distingue:
  - a) estructuras fragmentadas, existen muchas firmas y ninguna dominante, bajas barreras de entrada.
  - b) estructuras consolidadas, existe una o pocas firmas o una firma dominante.



2. Las condiciones de la demanda, demanda creciente o decreciente.

3. La dificultad de las barreras de salida, por ejemplo:

- a) altas inversiones en equipos y plantas
- b) elevados costos fijos de salida
- c) vínculos emocionales
- d) dependencia económica en determinada industria.

En el sector en el que se desenvuelve Distribuidora CBA se puede decir que existen varias empresas competidoras con similares características: venta de fiambres y lácteos por mayor y menos y otros productos comestibles de almacén.

El aspecto fundamental en el que se compite es en el precio, porque es una zona donde desde siempre se trabajó con precios bajos apuntando principalmente a las personas con una menor posición económica, característica se me mantiene hasta la actualidad a pesar que el mercado que recurre es mucho más variado, no solo las personas menos pudientes son las que compran en los negocios de la zona, todas venden casi los mismos productos de las mismas marcas y la manera de ser competitivos es a través de precios bajos, además de otras estrategias para lograr diferenciarse como son: disponer de una mayor variedad de productos, distintas formas de pago, amplitud en el horario de atención, atención al cliente correcta y agradable.

A todo esto se suma la existencia de supermercados que también son considerados rivales al vender los mismos tipos de productos y otros adicionales que en muchos casos no se encuentran en las distribuidoras.



## **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS COMPRADORES**

El poder de negociación de los compradores resulta una amenaza competitiva cuando obliga a bajar los precios o cuando demanda mayor calidad y mejor servicio.

Los compradores según Porter son más poderosos en las siguientes circunstancias:

1. cuando la industria proveedora se compone de muchas firmas pequeñas y los compradores son unos pocos.
2. cuando los compradores adquieren grandes cantidades.
3. cuando una industria proveedora depende de los compradores en un gran porcentaje de sus pedidos totales.
4. cuando los compradores pueden utilizar la amenaza de la integración vertical, lo cual les sirve como instrumento de reducción de precios.

Se puede decir que para el sector comercial de Distribuidora CBA los compradores tienen poder de negociación, ya que existen varias empresas del mismo rubro con los mismos productos a las cuales pueden recurrir si alguna no les satisface, es decir, las consideran sustitutas. Por esto es necesario comprender al cliente, escucharlo y tratar de llegar a un acuerdo para retenerlo, además de buscar continuamente diferenciarse en diversos atributos del servicio para así acaparar a un grupo de clientes y mantenerlos como tales.



## **PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES**

También son una amenaza cuando están en condiciones de imponer el precio que una compañía debe pagar por el insumo o de reducir la calidad de los bienes suministrados.

Según Porter los proveedores son más poderosos en las siguientes circunstancias:

1. cuando el producto que venden tiene pocos sustitutos y es importante para la compañía.
2. cuando la organización no es un cliente importante para los proveedores.
3. cuando los respectivos productos de los proveedores se diferencian a tal grado que para una firma es muy costoso cambiar de proveedor.
4. cuando a fin de aumentar los precios, los proveedores usan la amenaza de integración vertical para adelante dentro de la industria.
5. cuando los compradores no pueden usar la amenaza de integrarse verticalmente hacia atrás.

Los proveedores de Distribuidora CBA tiene un poder de negociación fuerte, son ellos quienes determinan el precio y la calidad de los productos que venden, sobretodo porque son empresas grandes con una gran cantidad de clientes, dentro de los cuales existen clientes de gran significatividad por sus volúmenes de compra y otros no tanto, como es el caso de Distribuidora CBA. Solo con proveedores más pequeños se puede negociar y llegar a acuerdos de precios que sean favorables para la empresa, pero estos casos son la minoría.

Otro factor que incrementa el poder de negociación de los proveedores, es que los clientes se adaptan a una determinada marca por las características de sus



productos, lo que conduce a que sea muy difícil cambiar de proveedores a pesar de que existan sustitutos directos para hacerlo.

### **AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTOS**

Un producto sustituto es aquel que puede reemplazar la función o satisfacer la misma necesidad que el producto reemplazado, por ejemplo el caso de los combustibles, en donde el gas puede sustituir a la nafta, o en los medios de transporte, en donde un colectivo público sustituye a un auto particular.

La existencia de sustitutos cercanos representa una fuerte amenaza competitiva, dado que limita el precio que una organización puede cobrar y en consecuencia su rentabilidad.

En el caso de las distribuidoras de lácteos y fiambres se considera que no existen sustitutos directos para este tipo de productos alimenticios.

### **CONCLUSIÓN SOBRE EL ATRACTIVO DEL SECTOR COMERCIAL**

A partir del análisis de las diversas fuerzas de Porter sobre el sector comercial de las Distribuidoras de lácteos y fiambres, se llega a la conclusión de que es un sector con poca complejidad, en donde no se necesitan conocimientos técnicos específicos para desarrollar la misma, y el capital es medianamente accesible para instalarse, pero en donde la experiencia y años de trayectoria tienen un peso muy importante para lograr competitividad y supervivencia en el mercado.

Existe mucha competencia, tanto en precio como en calidad y variedad de productos, por lo cual se debe estar continuamente atento y trabajando sobre estas variables. Es fundamental tener buenas relaciones con proveedores para



asegurar el abastecimiento continuo y de calidad. Los clientes juegan un papel fundamental, son la base del negocio, por ello es muy importante cuidarlos, comprenderlos y satisfacer sus deseos. Siempre se debe tener en cuenta que el nivel de competencia es alto, lo que llevará a que siempre puedan elegir con qué empresa quedarse.

## **GRUPOS ESTRATÉGICOS**

Las empresas en determinado ámbito o sector se diferencian entre sí con relación a factores tales como: canales de distribución utilizados, segmentos de mercado atendidos, calidad de productos, énfasis en la tecnología, servicio al cliente, políticas de fijación de precios, políticas de publicidad y promociones.

Estos factores se denominan dimensiones estratégicas. Dentro de muchos sectores se puede observar grupos de firmas en la que cada miembro del grupo, sigue la misma estrategia básica que las otras organizaciones, pero diferente de la que buscan otras compañías de otros conjuntos. Estos grupos de empresas con estrategias similares se conocen como grupos estratégicos.

Debido a que todas las empresas dentro de un grupo estratégico siguen estrategias similares, los consumidores tienden a considerar sus productos como sustitutos directos entre sí.

En el sector comercial de Distribuidora CBA y más específicamente en la zona geográfica en donde se encuentra ubicada, existen varias empresas con características casi idénticas, en cuanto a productos que venden y sus respectivos precios, forma de atención, productos que se ponen en oferta, la manera en que se encuentra organizado el negocio, más precisamente la distribución de productos, instalaciones, muebles y demás.



Es muy importante que esta situación sea tomada en cuenta y analizada continuamente por la empresa, ya que para los clientes significa que son sustitutos directos entre sí. Trabajar en diferenciarse, aprovechar los recursos de los que dispone y observar los movimientos de los competidores es una tarea muy importante para mantenerse en juego y ser competitivo. Los clientes eligen una empresa por una razón, es necesario conocer esa razón interactuando con el mismo y asegurarse de mantenerla en el tiempo, además de sumar otras características para lograr que el cliente vea diferente a la empresa a pesar de que sean muy similares entre sí.

## **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

La organización debe planear para coordinar sus actividades. Coordinación e integración son palabras muy usadas en el vocabulario del planeamiento.

Las organizaciones deben planear para asegurarse de que el futuro sea tomado en cuenta.

El futuro puede ser tenido en cuenta en tres formas básicas:

- a) Preparándose para lo inevitable.
- b) Preparándose para lo no deseable.
- c) Controlando lo controlable.

El futuro debe ser tenido en cuenta, pero no siempre es necesario de una manera sistemática y formal, el futuro puede ser tenido en cuenta en otras formas también, por ejemplo, informalmente, por una iniciativa e intención individual.

Las organizaciones deben planear para controlar. Las dos palabras son usadas conjuntamente, se las considera como dos caras de una misma moneda.



## **¿QUÉ ES ESTRATEGIA?**

Como ya se dijo precedentemente, estrategia es una dirección, una guía o curso de acción hacia el futuro, un camino para ir de un lugar a otro, que implica un camino de cambio y una consistencia en el comportamiento.

## **PROCESO DE TOMA DE DECISIONES ESTRATÉGICAS**

El autor de la decisión está dotado con cierto fundamento de conocimiento y experiencia para delinear un conjunto de alternativas. Cada alternativa conduce a uno o varios resultados. Antes de que el autor pueda elegir entre las alternativas debe evaluarse cada una en términos del grado al cual satisfacen el objetivo.

Límites de razonamiento es el término que se utiliza para referirse a las limitaciones en las capacidades inherentes del individuo, de comprender y comparar más que unas cuantas alternativas.

La concepción del autor de decisión de lo que parece el mundo, su teoría de la realidad, se conoce bajo el nombre de visión del mundo.

Esta visión del mundo está influida por los siguientes componentes:

- a) *Premisas*, evidencia o información disponible para el autor de la decisión.
- b) *Suposiciones*, son puntos de vista definidos, sostenidos por el autor de la decisión, en aspectos particulares del problema. Por ejemplo: si se cree que los problemas de todas las industrias son similares o si piensan que son especiales, si se piensa que la investigación y desarrollo son males necesarios, etc.



- c) Los *estilos cognitivos*, que influye en la formación e implementación de soluciones. Se refiere a la forma en que el autor realiza las actividades preceptuales e intelectuales. El estilo cognitivo puede quedar determinado por su arreglo genético y mediante factores medioambientales como educación y experiencia.
- d) *Sistema de investigación*, procesos de pensamiento y razonamiento para provocar, buscar, explicar y garantizar la verdad, o por lo menos la propia versión de la verdad.

## **EL PROCESO ESTRATÉGICO**

El proceso estratégico es aquél que secuencialmente logra definir la visión, para luego declarar la misión, establecer objetivos, formular la estrategia, implementarla y luego proceder a la evaluación, dando la idea de un proceso razonado, descompuesto en sus partes, que permite en su secuencia la viabilidad de la organización.

El ciclo de toma de decisiones estratégico puede dividirse en tres momentos:

- a) Político
- b) De evaluación
- c) De acción – implementación

Durante el momento político se llega a un acuerdo de lo que es el problema/oportunidad (viabilidad organizacional), se llega a una determinación de



los autores de decisión de puntos de vista del mundo, se inicia la búsqueda y generación de alternativas.

El momento de evaluación consiste en evaluar las diferentes alternativas propuestas.

El momento de implementación de la acción, el diseño elegido se pone a efecto.

Una auditoría o evaluación de resultados obtenidos de la implementación, que significa optimismo o pesimismo de que los objetivos pueden satisfacerse.

## **MISIÓN**

Existen dos decisiones estratégicas claves a tomar en el momento de definir la misión de negocio. Éstas son: definir el alcance del negocio, que determina donde competir y desarrollar las competencias únicas asociadas al negocio, lo cual determina como competir.

La selección del alcance implica la selección de los clientes y los competidores. Esto significa definir el campo competitivo en el que opera el negocio. El desarrollo y consolidación de las competencias únicas incluye la adquisición de los recursos tangibles e intangibles clave de la empresa, así como de las capacidades correspondientes que diferenciarán a la empresa de sus competidores.

Los errores cometidos en la definición del alcance del negocio suelen producir drásticas consecuencias. Se podría terminar perdiendo al ignorar nuevos e importantes segmentos o quedando atascado en negocios maduros.

Por lo tanto, existen dos conjuntos de información que deberían figurar en la declaración de misión. En primer lugar, una definición del alcance actual y futuro



esperado del negocio. Esto se expresa como una amplia descripción de los productos, mercados y el alcance de la cobertura geográfica del negocio hoy y dentro de un marco razonable de tiempo, generalmente entre tres y cinco años, es decir, reflexionar sobre el futuro, que productos, mercados y ubicación geográfica se debería atender. La otra información importante es la selección de las competencias únicas del negocio, define la forma en que el negocio busca una ventaja competitiva sostenible, y las que establecerá en el futuro. Estas competencias únicas nacen de recursos y capacidades desarrollados por la empresa.

El contraste entre el alcance presente y futuro y las competencias únicas permiten reflejar los cambios que debe buscar el negocio (desafíos), en donde se deberá invertir recursos y capacidades para lograr esas condiciones deseadas.

Dichos cambios constituyen el elemento clave para lograr la formulación de la estrategia.

La cantidad adecuada de detalle que debe utilizarse al abordar cada componente de la misión depende de la complejidad de la empresa.

A partir de lo expuesto precedentemente y habiendo analizado las capacidades y recursos de Distribuidora CBA y las características de su sector comercial, se trabajará en la definición de un modelo de Visión, Misión y objetivos que serán de suma utilidad para la empresa, su crecimiento y competitividad, brindando orientación hacia el futuro, una mayor organización y dirección de los recursos y capacidades para conseguir los objetivos propuestos.



## **VISIÓN**

“Ser una empresa reconocida por sus productos de calidad, sus precios competitivos y su percepción de las necesidades y deseos de los clientes, para garantizar la satisfacción y fidelidad de los mismos.”

## **MISIÓN**

“Desarrollar una cultura de negocio que permita comercializar productos que los clientes deseen comprar y satisfacer sus necesidades, creando valor en la empresa y asegurando la rentabilidad de la misma.”

## **OBJETIVOS DE NEGOCIO**

1. Incrementar el nivel de ventas con respecto al actual.
2. Lograr mayor eficiencia en el sistema de información y su administración.
3. Acaparar nuevos clientes a la empresa.
4. Enfocarse con más detenimiento en el mercado de Bares y Restaurantes de la zona céntrica.



## **ESTRATEGIAS PARA EL LOGRO DE LOS OBJETIVOS**

Se define a las estrategias como los caminos posibles a seguir para lograr los objetivos definidos, teniendo siempre presente los recursos y capacidades con que cuenta la organización.

Para este caso en particular se definirán las actividades a realizar para lograr los objetivos de negocio definidos precedentemente.

1. Trabajar continuamente con productos de bajo costo y de calidad razonable que satisfagan a los clientes, además de una correcta atención, y esperando que la publicidad de boca en boca haga su trabajo y ayude a captar nuevos clientes incrementando el nivel de ventas.
2. Incorporar registros y documentos y su correspondiente administración, que permitan contar con mayor cantidad de información ordenada y necesaria para eficientizar la gestión diaria, como es la gestión de inventario, la administración de personal, la gestión de clientes importantes, niveles de venta, etc.
3. Trabajar en la imagen de la empresa: decorado, ambientación, organización y distribución de estantes con mercadería, variedad de mercadería, también trabajar continuamente en mejorar la atención. El cliente debe ser prioritario por sobre todas las demás tareas que se deban realizar en la empresa, tratándolo con respeto, cordialidad y rapidez y ofreciéndole lo que desee.
4. Para acaparar este mercado de Bares y Restaurantes es necesario adoptar una actitud proactiva en la búsqueda de clientes, ofreciendo los productos que ellos consumen y también la entrega a domicilio. La empresa se deberá organizar internamente definiendo una o varias personas que tomen los



pedidos y se encarguen de armarlos y empacarlos para enviarlos a destino cuando sean solicitados. Se deberán analizar las cantidades de los productos que demandan estos clientes para adaptar el inventario de la empresa a estos nuevos requerimientos de mercadería y evitar los faltantes que causan problemas a la empresa y a los clientes. Con respecto al transporte, en un principio y si los clientes no son muchos, se puede comenzar contratando un flete que haga la entrega de los correspondientes pedidos, y si con el paso del tiempo el negocio es rentable se deberá pensar en la incorporación de un rodado propio para la realización de la entrega.



## CONCLUSIÓN

A partir del desarrollo del precedente capítulo se puede concluir que esta empresa posee falencias comunes de las pequeñas empresas, siendo una de estas la ausencia de visión estratégica.

A pesar de encontrarse en un entorno caracterizado por ser dinámico, competitivo y exigente, esta empresa ha sabido adaptarse al mismo y mantenerse durante casi tres décadas.

Del análisis interno se detectó que esta empresa posee fortalezas tales como variedad de productos, precios competitivos y calidad del servicio al cliente. Algunas de sus debilidades son su falta de gestión enfocada en los procesos y sistemas de información.

Una vez analizadas las estrategias, en el próximo capítulo se analizarán los aspectos operativos que dan sustentabilidad a dichas estrategias.



I NSTITUTO  
U NIVERSITARIO  
A ERONAUTICO

# CAPITULO 4

ANÁLISIS OPERATIVO



## INTRODUCCIÓN

El presente capítulo está dedicado al análisis de los procesos de las diversas áreas de las empresas en general (Ventas, Compras, Gestión de Stock, Recursos Humanos, Mantenimiento, entre otras) y de los procesos de Distribuidora CBA en particular. Además, se evaluará la importancia de los controles internos que toda empresa comercial necesita para asegurar su correcto funcionamiento.

De este análisis surgen propuestas de mejoras y cambios necesarios a realizar con el fin de lograr una mayor eficiencia en la gestión de dichos procesos y utilización de los recursos.

Complementario al análisis de los procesos y dada su implicancia en los resultados de cualquier organización, se incluye en el ANEXO N° 1 una descripción de todos los impuestos que afronta Distribuidora CBA. Esta descripción permitirá al lector tener un amplio conocimiento de los impuestos que deben afrontar las empresas comerciales en la actualidad, lo que permite tener una visión global de la empresa, útil para la planificación y toma de decisiones.



## AUDITORÍA

### DIFERENCIA ENTRE CONTROL Y AUDITORÍA

El control se define como la verificación de que las actividades y procesos se realicen de acuerdo a lo planificado y los principios establecidos, tomando las medidas correctivas en caso de ser necesario.

Así, el control permite corregir todo aquello que no se desarrolle de acuerdo a lo planeado, logrando una mayor eficiencia en las actividades y procesos, por lo que permite agregar valor, a través de la reducción de tiempos, costos y recursos.

En las empresas, el control es fundamental si se desea llegar a los objetivos propuestos. Un buen sistema de control no es aquel que tiene todos los controles imaginables sino solo los necesarios para alcanzar los objetivos.

La auditoría es una función de control que permite revisar la vigencia de los objetivos planteados como base, que el sistema sea acorde a los objetivos (efectividad) y la correcta utilización de recursos (eficiencia), siendo condición indispensable la independencia funcional del sector auditado, es decir que si la persona que realiza el control de auditoría interna no es independiente del sector auditado, entonces se trata de un control realizado a este pero no podrá ser llamado auditoría.

Existen dos tipos de auditorías: **la externa y la interna u operativa.**

La externa se refiere a los estados contables, y está destinada a brindar confiabilidad a la comunidad sobre la información contable que presenta una empresa. Este tipo de auditoría es realizada por un Contador Público Independiente, condición indispensable para el desarrollo de la misma. El resultado de la auditoría realizada se vuelca luego en el Informe del Auditor, donde



se indica si las transacciones y el patrimonio afirmados por la empresa son los que realmente existen, son propiedad de la misma, no existen omisiones, y están adecuadamente valuados y expuestos.

La auditoría interna u operativa es aquella por la cual se examina la gestión de actividades con el fin de evaluar la eficiencia de los procesos internos de una empresa. Es realizada por personas dependientes de la empresa (empleados), aunque funcionalmente independientes del sector auditado.

En este tipo de auditoría se evalúan metas, políticas, sistemas y procesos administrativos y contables, medios de operación, desempeño de los empleados, etc.

En el caso de Distribuidora CBA, los controles a realizar si bien cumplen con las características generales de una auditoría, por las razones conceptuales no podría llamarse como tal, sino que sería un control interno.

## **REGISTRO DE LOS CONTROLES INTERNOS**

Se deben registrar tanto los resultados de las auditorias como la implementación y la efectividad de las acciones correctivas que se hayan tomado.

En cuanto a los resultados del control interno, el registro principal es el informe, el cual debe incluir:

- 1) Todos los hallazgos y observaciones.
- 2) Las acciones correctivas apropiadas y oportunas.
- 3) Nombre del área o proceso auditado.
- 4) Fecha del control.



Los registros deben organizarse lógicamente y ser fácilmente recuperables, y estar diseñados para revelar los aspectos más importantes del proceso de control interno.

## **CONTROL DE PROCESOS**

La necesidad de un adecuado sistema de control interno surge y se incrementa a medida que la organización va aumentando de tamaño y complejidad.

En el caso de una empresa unipersonal, el propietario de esta participa en la totalidad de las actividades, desde la toma de decisiones estratégicas hasta la realización de tareas operativas. Todos los procedimientos y operaciones se encuentran registrados en la mente de estas personas, si realiza algún tipo de registraciones, éstas con más bien precarias.

A medida que los negocios se incrementan estas personas pueden tomar una serie de empleados. El propietario y sus empleados se conocen perfectamente.

Como consecuencia de la incorporación de personal el propietario no puede ya atender todas las tareas, por lo que comienza a delegar algunas a aquellas personas de mayor confianza.

Por lo que puede definirse al control interno como: el conjunto de normas, directrices, reglas e instrucciones que los propietarios de una organización determinan, a fin de coordinar, dirigir y controlar a sus subordinados en la ejecución de todas las tareas que se realizan.

Respecto de las aéreas más importantes de una organización empresarial existen varios controles que pueden realizarse.



En la siguiente sección se complementará el análisis realizado anteriormente de los procesos administrativos y contables más importantes de Distribuidora CBA, comenzando cada parte con un breve desarrollo teórico de los mismos y continuando con una descripción de la situación actual de la empresa. Además se propondrán registros, documentos y prácticas útiles a realizar por la empresa para mejorar dichos procesos.

## **ANALISIS DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS**

El análisis organizacional y administrativo involucra la investigación en detalle de los siguientes aspectos:

1. Análisis estructural
2. Análisis de procedimientos

El examen de estos aspectos posibilitará la detección de falencias de estructura, de procedimiento o de control interno.

### **ANÁLISIS ESTRUCTURAL**

Se verifica que las funciones a desarrollar estén agrupadas según el principio básico de la administración: quien toma la decisión de ejecutar una operación debe estar funcionalmente separado de quien maneja y custodia los bienes o valores involucrados en esa operación, y a su vez también separado del responsable de la registración contable de la misma.



Este concepto de separación se basa en que ningún sector debe ejecutar el control de sus propias operaciones.

Una adecuada estructura de organización debe asegurar independencia entre los sectores que realizan la autorización, ejecución, control y custodia de las operaciones. Esto conduce a la existencia de “oposición de intereses”, lo que favorece el control mutuo.

## **ANÁLISIS DE PROCEDIMIENTOS**

Dado el mundo dinámico y competitivo actual, las empresas solo sobrevivirán en la medida en que alcancen niveles de efectividad y eficiencia suficientes para posicionarse como organizaciones competitivas. En este contexto, la calidad y eficiencia de los procedimientos administrativos adquiere gran importancia.

Se define a la efectividad como el grado de alcance de cumplimiento de los objetivos planteados por la organización, en este caso. Por el otro lado, eficiencia se relaciona con la cantidad de recursos (humanos, materiales, etc.) que se emplean para ejecutar una tarea o alcanzar un objetivo. La eficiencia entonces tenderá a aumentar cuanto menos recursos se utilicen, y disminuirá si la cantidad de estos se incrementa.

Cuando se habla de la eficiencia de los procedimientos administrativos se dice que se trata de evitar el desperdicio de recursos (horas de trabajo, materiales, esfuerzo, etc.) en la gestión administrativa.

Se busca detectar errores de:

1. Control interno
2. Asignación de funciones: como por ejemplo la superposición de funciones.



3. Sistemas: Como la duplicación de tareas, errores de circuitos, duplicidad de archivos. El diseño de procedimientos se materializa en un manual de procedimientos.

Ahora bien, ¿qué pautas deben evaluarse para poder realizar un correcto análisis de procedimientos administrativos? Las más importantes son:

- a) División del trabajo – Especialización

Es sabido que una alta especialización por parte de un individuo que realiza una tarea lo hace más hábil, lo que se traduce finalmente en una mayor eficiencia. Aunque, por el otro lado, una excesiva especialización puede ser desfavorable, al disminuir la posibilidad de conseguir reemplazos o rotar funciones.

- b) Homogeneidad de los procedimientos

Frente a casos similares, corresponde aplicar soluciones similares, por lo que se debe evitar incurrir en improvisaciones para resolverlos.

- c) Disposición de oficinas

Otra forma de optimizar las tareas administrativas es disponer las oficinas de tal forma que se reduzca al máximo el recorrido físico de los trabajos y se agilicen los circuitos de papeles y personal.

- d) Tecnología y métodos de trabajo



La empresa debe ser lo suficientemente flexible para poder afrontar los cambios que se produzcan en el entorno, lo que le ayudará a mantener o incrementar su competitividad.

e) Diseño de formularios – Normalización de papeles

Como se mencionó anteriormente, el diseño de formularios debe ser tal que permita satisfacer las necesidades de información para las cuales fueron creados. Esta también es una forma de incrementar la eficiencia de los procedimientos administrativos.

Con respecto a la normalización de papeles, las normas IRAM N° 3001 establecen características que concuerdan con las recomendaciones del organismo internacional de normalización ISO, que se siguen casi universalmente.

f) Documentación de instrucciones y normas de trabajo

Las normas e instrucciones de trabajo deben ser claramente expuestas en un cuerpo orgánico bajo la forma de manuales de procedimientos.

g) Control

Debe evaluarse la conveniencia y eficacia de los controles internos de la organización, en cuanto a su costo y posibilidad de reemplazo por otros medios más oportunos que logren el mismo o mejores objetivos.

A medida que una empresa crece se hace más necesaria la existencia de controles internos que verifiquen la correcta ejecución de los procesos de la misma.



En cada sector de la empresa existirán controles internos y externos, cuyo objetivo será comparar el resultado de las operaciones realizadas con una norma o manual de actuación predeterminada.

Lo que se intenta lograr con los controles es proteger los bienes o patrimonio de la empresa, evaluar la exactitud y confiabilidad de los datos contables y verificar la efectividad de las tareas y procesos ejecutados.

#### h) Sistematización de archivos

Se debe procurar la correcta disposición y ordenamiento de los archivos, ya que estos componen los registros históricos de la organización, y por ende constituyen elementos de prueba para la defensa de la misma.

#### i) Recursos Humanos

Los individuos integrantes de la organización deben ser compatibles y adecuados a los fines de la misma, razón por la cual deben ser capacitados e instruidos de manera continúa

## **GUIA PARA EL ANÁLISIS Y REVISION DE PROCESOS ADMINISTRATIVOS/CONTABLES**

La siguiente guía para el análisis y revisión de procesos administrativos/contables comprende todas las actividades generales que puede desarrollar una empresa. Para el caso particular de Distribuidora CBA, dada la dimensión de su estructura, no todas son aplicables ni se llevan a cabo. Por ello se identificarán las actividades



que podrían aplicarse o no, utilizando las siglas “A” (Aplicable) y “N/A” (No aplicable) y las que se llevan a cabo actualmente o no con las palabras “SI” y “NO”.

Algunas de las actividades identificadas como aplicables ya existen, y otras son actividades que actualmente no existen o no existen adecuadamente, y sobre las cuales se han propuesto/propondrán mejoras durante el desarrollo del trabajo.



## PROCEDIMIENTO DE COMPRAS

Concepto	Aplicable o No Aplicable (A - NA)	¿Se lleva a cabo? (SI - NO - Aclaraciones)
<b>COMPRAS</b>		
¿Existe un sector específico de compras?	NA	NO
¿Existe una dependencia jerárquica de la función de compras respecto de un nivel adecuado?	NA	NO
¿Se cumple el principio de separación de funciones entre Compras y Almacenes, Recepción, Cuentas a Pagar, Caja, Control de Stock? En este punto se debe verificar que quien realiza la operación de compras no ejerza el manejo físico de los bienes comprados, ni maneje los registros de los mismos. A	A	SI
¿Los responsables de las funciones se basan en normas y procedimientos escritos o en prácticas de tradición y costumbre?	A	Tradición y Costumbre
¿Existen registros y archivos que contengan información de: antecedentes de proveedores, pedidos realizados, órdenes de compra emitidas, informes de recepción, informes de control de calidad, cotizaciones y listas de precios recibidas?	A	NO
¿Se cumplen los requerimientos de autorizaciones de las operaciones de compra?	NA	NO
¿Se incluye la adquisición de envases, bienes de uso, útiles de oficina y demás servicios dentro de la planificación del procedimiento de compras?	A	NO
¿Las compras y cantidades solicitadas responden a una política de stock de la empresa y al momento adecuado, cuidando que no se incurra en excesos o deficiencias de stock ? (una compra excesiva genera inmovilización de capitales, obsolescencia, etc., mientras que una compra por defecto generará pérdidas de bonificaciones por cantidad, pérdida de ventas, riesgo de perder clientes, etc.)	A	NO
¿Se llevan registros de las tendencias de los precios en el mercado, para poder detectar oportunidades de compras?	A	NO
¿Se piden cotizaciones de varios proveedores para cada compra?	NA	NO
¿Se llevan registros de las cotizaciones recibidas de los proveedores?	A	NO
La elección de un proveedor, ¿responde a un análisis previo de proveedores o al criterio personal de quien efectúa la compra? Se deben evaluar y registrar para cada proveedor: antecedentes, precio, calidad del producto, condiciones de venta: plazo de entrega, forma de pago, condiciones de entrega, descuentos o bonificaciones, servicio post-venta, grado de cumplimiento de las condiciones pactadas.	A	Criterio personal
¿Se ha evaluado la conveniencia del transporte de la mercadería por medios propios o de terceros?	A	SI
¿Cada compra se corresponde con una orden de compra?	A	NO
¿Se definieron las acciones a tomar respecto de los pedidos no satisfechos en tiempo y forma?	A	NO
¿Se definieron las acciones a tomar respecto a las devoluciones de compras (nota de crédito del proveedor, nota de débito de la empresa, registros, etc) ?	A	NO



## PROCEDIMIENTO DE RECEPCION

Concepto	Aplicable o No Aplicable (A - NA)	¿Se lleva a cabo? (SI - NO - Aclaraciones)
<b>RECEPCIÓN</b>		
¿Existe una dependencia jerárquica de la función de recepción respecto de un nivel adecuado?	NA	NO
¿Toda la mercadería que se recibe pasa por recepción?	NA	NO
¿Se cumple el principio de separación de funciones entre Recepción, Compras, y Control de Stock? En este punto se debe verificar que quien realiza la operación de recepción no ejerza el manejo físico de los bienes recibidos, ni maneje los registros de los mismos.	A	SI
¿Los responsables de las funciones se basan en normas y procedimientos escritos o en prácticas de tradición y costumbre?	A	Tradición y Costumbre
¿Existe un control de cantidad, peso o volumen de los artículos recibidos?	A	SI
¿Existen registros y archivos que contengan información relevante sobre las verificaciones realizadas y situaciones de discrepancia entre lo solicitado y lo recibido?	A	NO
¿Se cotejan las órdenes de compra con la mercadería recibida?	A	NO
¿Existen procedimientos a seguir respecto de las devoluciones de compras y su correspondiente registro y seguimiento?	A	NO



## PROCEDIMIENTO DE LIQUIDACION Y PAGO A PROVEEDORES

Concepto	Aplicable o No Aplicable (A - NA)	¿Se lleva a cabo? (SI - NO - Aclaraciones)
<b>LIQUIDACIÓN Y PAGO A PROVEEDORES</b>		
¿Existe una dependencia jerárquica de la función de Liquidación y Pago a Proveedores respecto de un nivel adecuado?	NA	NO
¿Se cumple el principio de separación de funciones entre Cuentas a Pagar, Compras, Recepción y Contaduría? En este punto se debe verificar que estén separadas las funciones de compras, pago al proveedor y registro. (principio de control por oposición). El cajero de ninguna forma debe tener acceso a la registración contable.	A	SI
¿Los responsables de las funciones se basan en normas y procedimientos escritos o en prácticas de tradición y costumbre?		Tradición y Costumbre
¿La custodia de fondos se encuentra centralizada en personas autorizadas a tal fin?	A	SI
¿Existe una adecuada rotación del personal afectado al manejo de fondos? Esto es conveniente ya que si una misma persona permanece continuamente en una misma función hay más posibilidades de que ocurran errores o fraudes.	NA	NO
¿Existen procedimientos contables que aseguren el registro del pasivo que luego dará origen a la liquidación del pago?	NA	NO
¿Existen registros de los egresos realizados?	A	NO
¿Se cotejan las facturas de los proveedores con las Órdenes de Compra?	A	NO
¿El método de archivo de facturas a pagar sigue el criterio de ordenamiento cronológico en función de la fecha de vencimiento de las mismas?	A	SI
¿La documentación respaldatoria de una Orden de Pago incluye la Orden de Compra, el Remito conformado por Recepción, la Factura del proveedor y la Cotización del proveedor?	NA	NO
¿Se efectúa el control de conciliación bancaria, que permita chequear los movimientos bancarios registrados por la empresa con el extracto bancario emitido por el Banco? La conciliación bancaria debe ser efectuada por alguien ajeno al manejo y registración de fondos.	NA	NO
Para evitar la doble contabilización, ¿se sellan o identifican las facturas con la leyenda "Pagado"?	A	SI
¿Existen procedimientos que permitan la correcta registración y seguimiento de los adelantos a proveedores?	NA	NO
¿Se realiza un análisis sobre las cuentas bancarias abiertas inactivas?	NA	NO



## PROCEDIMIENTO DE REMUNERACIONES Y CARGAS SOCIALES

Concepto	Aplicable o No Aplicable (A - NA)	¿Se lleva a cabo? (SI - NO - Aclaraciones)
<b>REMUNERACIONES Y CARGAS SOCIALES</b>		
¿Existe una dependencia jerárquica de la función de Recursos Humanos respecto de un nivel adecuado?	NA	NO
¿Se cumple el principio de separación de funciones entre Liquidación de Remuneraciones y el pago de las mismas? En este punto se debe controlar el cumplimiento legal del pago de remuneraciones y cargas sociales.	A	SI
¿Los responsables de las funciones se basan en normas y procedimientos escritos o en prácticas de tradición y costumbre?	A	Tradición y Costumbre
¿Se llevan legajos individuales de cada integrante de la empresa, debidamente reservados, dejando registro de los exámenes médicos, remuneraciones, cargas sociales, deducciones impositivas, fichas de evaluación y puntualidad, autorización de horas extraordinarias, etc.?	A	NO
¿Las personas que liquidan los sueldos son distintas de aquellas que se encargan de la incorporación y despido del personal?	A	SI
¿Todos los aumentos de sueldos, cambios de categoría y bonificaciones se autorizan por un responsable asignado a tal fin?	A	SI
¿Se realiza una planificación ordenada para el pago de sueldos, cargas sociales, aguinaldo, vacaciones, etc?	A	NO
¿Se registran y controlan las horas extrarodnarias para su posterior liquidación?	A	NO
¿Se controla que las horas no trabajadas con goce de sueldo tengan un respaldo documentado (certificado medico o similares)?	A	SI
¿ Las liquidaciones se respaldan por documentación que avale la situación particular de cada integrante de la empresa (en relación a asignaciones familiares, DDJJ, etc)?	A	SI
¿Se llevan los registros requeridos por las leyes laborales? ¿Los mismos están actualizados? (Ley N° 20.744: Ley de contrato de Trabajo)	A	SI
¿Los formularios de recibos se ajustan a los requerimientos legales en cuanto a su diseño y contenido?	A	SI
¿Existe un modelo de entrevista en la empresa para utilizar en la selección del personal?	A	NO
¿Se ha realizado la descripción de los puestos de la empresa?	A	NO



## PROCEDIMIENTO DE VENTAS

Concepto	Aplicable o No Aplicable (A - NA)	¿Se lleva a cabo? (SI - NO - Aclaraciones)
<b>VENTAS</b>		
¿Existe una dependencia jerárquica de la función de Ventas respecto de un nivel adecuado?	NA	NO
¿Se cumple el principio de separación de funciones entre Ventas, Facturación, Cobranza y Registración?	A	NO
¿Los responsables de las funciones se basan en normas y procedimientos escritos o en prácticas de tradición y costumbre?	A	Tradición y Costumbre
¿La empresa define claramente por escrito cuales son sus políticas de venta y determinación de precios?	A	NO
¿Se define un presupuesto de ventas?	NA	NO
¿Las ventas son aprobadas por una persona autorizada?	NA	NO
¿Se realizan ventas a crédito? En caso afirmativo, deberían existir pautas para la concesión del mismo y llevar registro de los antecedentes de los clientes.	A	NO
¿Los precios de venta se obtienen de listas de precios autorizadas?	A	SI
¿Las facturas cumplen con los requisitos de la Ley 20.631 art. 37, en cuanto a discriminación del IVA? Además deben incluir el número de inscripción ante autoridades impositivas y los requisitos establecidos por la Resolución 1653/74 referidos al IVA.	A	SI
¿Existen pautas sobre el procedimiento de devoluciones de mercadería?	A	SI
¿Se individualiza la mercadería facturada pero retenida por la empresa a pedido del cliente?	A	SI
¿Están definidas las acciones a tomar respecto a las devoluciones de ventas (nota de débito del proveedor, nota de crédito de la empresa, registros, etc) ?	A	NO
¿Los artículos despachados están cubiertos por un seguro, en el caso en que el riesgo no sea responsabilidad del cliente?	A	NO
¿La documentación comercial como Facturas y Remitos se encuentra prenumerada?	A	SI



## PROCEDIMIENTO DE COBRANZAS

Concepto	Aplicable o No Aplicable (A - NA)	¿Se lleva a cabo? (SI - NO - Aclaraciones)
<b>COBRANZAS</b>		
¿La custodia de fondos se encuentra centralizada en gente autorizada a tal fin?	A	SI
¿Existe una adecuada rotación del personal afectado al manejo de fondos? Esto es conveniente ya que si una misma persona permanece continuamente en una misma función hay más posibilidades de que ocurran errores o fraudes.	NA	NO
¿Se cumple el principio de separación de funciones entre Caja y Contaduría? El cajero de ninguna forma debe tener acceso a la registración contable, ni debe poder confeccionar notas de debito o credito; aprobar descuentos o aceptar devoluciones.	A	SI
¿Los responsables de las funciones se basan en normas y procedimientos escritos o en prácticas de tradición y costumbre?	A	Tradición y Costumbre
¿Las cobranzas tienen respaldo de documentación?	A	SI
¿Se encuentran separados los fondos provenientes de cobranzas de los destinados a pagos?	NA	NO
¿Se reciben cheques como medio de pago?	A	NO
¿Se identifica individualmente de quien se recibe cada cobranza?	A	NO
¿Cada cobranza está acompañada de un recibo?	A	SI
¿Los descuentos que se realizan en caja tienen autorización previa?	A	SI
¿Existen un procedimiento preestablecido para el pago por adelantado de clientes?	A	NO



## PROCEDIMIENTO DE ALMACENAMIENTO

Concepto	Aplicable o No Aplicable (A - NA)	¿Se lleva a cabo? (SI - NO - Aclaraciones)
<b>ALMACENAMIENTO</b>		
¿Se encuentran identificadas las personas encargadas del control de existencias?	A	SI
¿Se cumple el principio de separación de funciones entre quien realiza el manejo de los bienes y quien realiza la registración?	A	NO
¿Los responsables de las funciones se basan en normas y procedimientos escritos o en prácticas de tradición y costumbre?	A	Tradición y Costumbre
¿Los bienes almacenados se encuentran protegidos adecuadamente en cuanto a resguardo físico? (Ejemplo: seguro contra robo o incendio)	A	NO
¿Está restringido el paso a los depósitos a personas no autorizadas?	A	SI
¿Se controla que todos los bienes adquiridos ingresen a depósito?	A	SI
¿Se llevan registros de las cantidades de existencias y su valor monetario?	A	NO
¿Se registra la salida de bienes del almacén?	A	NO
¿Se fijan puntos de reposición y/o niveles mínimos y máximos de existencia?	A	NO
¿Existen normas sobre el recuento físico de las existencias?	A	NO
¿Se definen cuales son las acciones a seguir en caso de faltantes o sobrantes producto del recuento físico?	A	NO
¿Existe mercadería en poder de terceros?	NA	NO



## CAJA Y BANCOS

La RT 9 indica que este rubro: “Incluye el dinero en efectivo en caja y bancos del país y del exterior y otros valores de poder cancelatorio y liquidez similar”.

El rubro caja y bancos se ve afectado por dos operatorias: ingresos y salidas de dinero. Por el lado de los ingresos se incluyen a las cobranzas de clientes por caja, cobranzas bancarias, ventas al contado, cobranza de documentos, etc., y por el lado de los egresos se encuentran el pago a proveedores, pago de impuestos, pago de sueldos y cargas sociales, compra de bienes de uso, etc.

En un circuito normal de cobranzas, el proceso comienza con la recepción de fondos, luego se expide un recibo para el cliente y finalmente se registra la cobranza.

Los controles de cobranzas deben apuntar a que todo lo que debe cobrarse sea cobrado y registrado realmente. Esto puede lograrse por medio de la separación de funciones (quien recibe los fondos no debe tener acceso a la registración o documentos respaldatorios) y por medio de controles de recuento físico de dinero al final del día, cotejándolo con las cobranzas registradas o recibos realizados.

Para este caso, debería existir un control básico donde una persona ajena al manejo de fondos controle al final del día que todo lo registrado como ingreso de dinero sea igual al recuento físico del mismo.

Este control permitirá verificar que todo lo que debe existir, existe realmente.

Si se encuentran diferencias es porque se registró algo que no debía registrarse, o por el contrario no se registró una cobranza pero sí ingresó el dinero en cuyo caso es posible que exista una irregularidad como interceptación de fondos por parte de algún empleado.



En este punto vale destacar que para que exista una irregularidad con los fondos es necesario que se tenga acceso tanto al dinero como a la registración contable, y que no exista ningún tipo de control que permita descubrirla.

Puede ocurrir que se retengan fondos de forma definitiva, o que se retiren fondos y se vayan reponiendo periódicamente.

Los casos más comunes de irregularidades son: una persona recibe los fondos antes de que estos se registren, y omite la registración. (Esto puede ser realizado por cualquier persona que recibe dinero por primera vez).

También puede ocurrir que se vendan mercaderías, cobrándolas y nunca registrando su salida (Esto ocurre cuando no existe un adecuado control de mercadería en stock y las ventas).

Otro caso de fraude es la manipulación de registros: se modifica lo registrado para encubrir un faltante. En este caso, el saldo de la cuenta caja no va a coincidir con el recuento real de fondos.

En el caso de que la persona que retiene dinero no tenga acceso a los registros contables, puede suceder que recurra a la manipulación de documentos, por ejemplo, modificando el importe de los recibos.

En el caso particular de la empresa tratada, sólo se realizan operaciones en efectivo, no utilizando cuentas bancarias.

Además, del análisis realizado de la empresa se pudo observar que no existe un control del dinero existente en la caja, ni de cuánto ingresa y egresa por día, realizando la actividad de una manera muy informal. Sólo existe un registro de gastos e ingresos, consistente en una planilla de caja diaria, donde se anotan los egresos más significativos y los ingresos, que es el monto total de ventas diarias.



Un informe de utilidad para la empresa que permite conocer sus gastos mensuales de impuestos y cargas sociales es el que entrega el estudio contable todos los meses detallando los montos que se deben ingresar en ese mes. (VER ANEXO N° 3)

Para lograr un control rápido y efectivo de los ingresos y gastos de Distribuidora CBA se diseñó una planilla de ingresos y egresos diarios que permite visualizar rápidamente los movimientos de dinero que se realizaron en el día, y así corroborar si existen diferencias importantes respecto del saldo del recuento de caja, con el fin de tomar las medidas que correspondan para corregirlo. En dicha planilla se registran día por día los ingresos por ventas y los egresos, diferenciados entre gastos varios y pagos a proveedores. Esto permite tener un mejor control de los gastos efectuados. (VER ANEXO N° 4)

Utilizando la información del informe emitido por el Estudio Contable y de la planilla de ingresos y egresos propuesta en este trabajo, es posible armar un cuadro práctico en donde se resume la información mensual de ventas, costos y gastos para obtener una estimación de la utilidad mensual de la empresa. En dicho cuadro, el importe de ventas se obtiene de la planilla de ingresos y egresos, al igual que los egresos por pagos a proveedores (VER ANEXO N° 5). El importe de los sueldos es informado por el estudio contable mensualmente, al igual que las cargas sociales e impuestos. Los gastos varios se obtienen de la planilla de ingresos y egresos, y los servicios de las correspondientes facturas.

Adicionalmente, y habiendo relevado que no se lleva control de esto, se propone un registro de gran importancia, en donde se deben indicar los retiros de utilidades realizados por el propietario durante el año. (VER ANEXO N° 27). Este registro, complementado con la planilla de Utilidad Mensual/Anual (VER ANEXO N° 5),



permite conocer el porcentaje de utilidades retiradas sobre el total de utilidades de la empresa.

Finalmente, se presenta una planilla de Análisis de Gestión, a partir de la cual se pueden obtener diferentes ratios/índices de gran utilidad para la toma de decisiones. (VER ANEXO N° 26).

## **VENTAS**

Las ventas constituyen la principal fuente de ingresos de una empresa. Sin ellas las empresas difícilmente logren subsistir.

En el proceso de ventas es muy importante lograr una negociación equilibrada, con la cual ganen tanto los clientes como la empresa. Si los clientes quedan satisfechos con el producto adquirido, se sentirán motivados a regresar por más.

En este punto, la fijación de los precios se torna fundamental. Se debe buscar un precio que atraiga al consumidor, pero que además sea coherente con la calidad del producto ofrecido, y que además permita dejar un margen adecuado de ganancias.

Lo ideal para una empresa sería que todas sus ventas sean al contado, pero es sabido que esto en muchos casos no es posible. Muchas veces para poder atraer clientes se ofrece la opción de pago diferido, es decir, se otorga un crédito, a través del cual el cliente puede obtener un producto abonándolo en el futuro. Esta es una forma muy común de captación de clientes, ya que de otra forma el consumidor no podría adquirir el producto deseado.



Otra forma de captación de clientes es a través de la publicidad, a través de la cual se logra que los potenciales clientes conozcan a la empresa y a sus productos.

## **PROCESO DE VENTA**

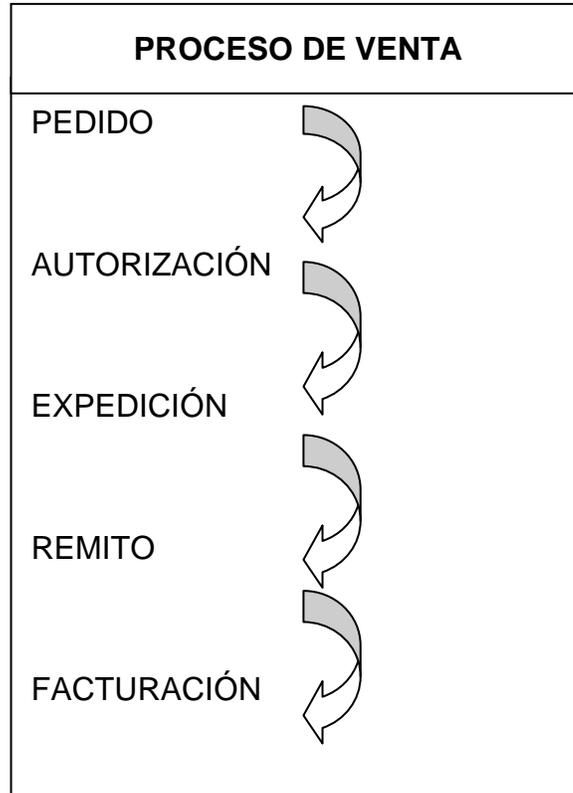
Un proceso general de ventas comienza con el pedido de mercadería del cliente. Luego si la empresa está en condiciones de proveer esa mercadería, se autoriza la venta. Posteriormente se expide la mercadería (o puede suceder que el cliente la retire del propio local del proveedor).

Una vez que el cliente recibe la mercadería, la empresa confecciona un remito que debe ser firmado por el cliente, en donde se da conformidad de lo recibido.

El remito da lugar a la factura confeccionada por la empresa, que es el documento respaldatorio que permite registrar la operación.

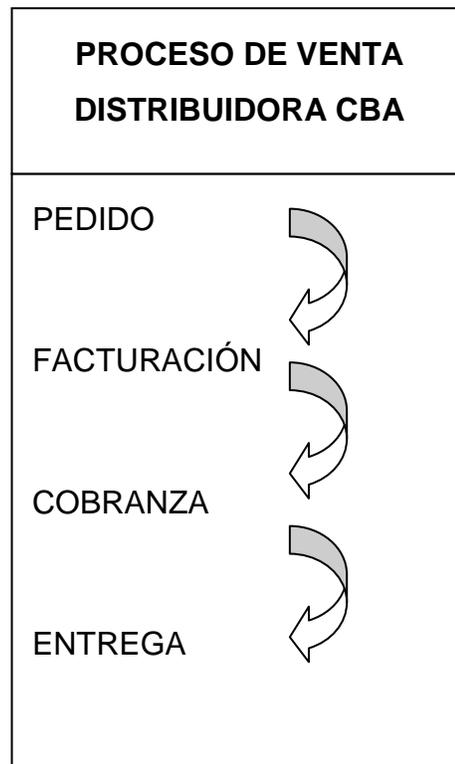
Finalmente, se cobra la factura y se procede a registrar la cobranza

A continuación se presenta en forma de diagrama el proceso mencionado





En el caso de **Distribuidora CBA**, todas las facturas se cobran inmediatamente luego de recibirse la mercadería, por lo cual no existen créditos. El proceso entonces se reduce a la atención del cliente, facturación, cobro, embalaje y entrega de la mercadería.



### **CONTROLES TÍPICOS**

Algunos controles útiles que la empresa debería llevar a cabo en este punto son:

- Verificar que las ventas al por mayor sean debidamente autorizadas.
- Realizar un seguimiento de los pedidos pendientes (para el caso de las ventas por mayor). (VER ANEXO N° 6)
- Verificar que todas las facturas se cobren y se registren correctamente.



## SERVUCCIÓN

Esta palabra es un neologismo que se utiliza para designar la producción de un servicio.

Si bien la producción es una actividad económica necesaria, se exageran su importancia con respecto a la comercialización.

La comercialización se ocupa de aquello que los clientes desean, y debería servir de guía para lo que se produce y se ofrece.

El concepto de comercialización significa que una organización encamina todos sus esfuerzos a satisfacer a sus clientes por una ganancia.

Si bien la actividad comercial es el intercambio de bienes y servicios entre empresa y consumidor, es más que solo eso. En la actualidad con esto no alcanza para sobrevivir en el mercado, es necesario completar y ampliar el conjunto de actividades que se realizan para mantener a los clientes satisfechos. Es por esto que la actividad comercial también incluye actividades de servicio, que mejoren y hagan competitiva a la organización. La adición de servicios es una manera de incrementar la competitividad.

El sector servicios en la economía ha experimentado un incremento considerable en los últimos tiempos. Las principales causas de su crecimiento se las puede atribuir a: cambios en el estilo de vida, cambios en la sociedad, crecimiento de las empresas, competitividad en el mercado, mayor esperanza de vida, etc.

El proceso de servucción debe ser analizado y diseñado con sumo cuidado y detalle. Este proceso incluye varios elementos. Trabajar en dichos elementos es fundamental para así desarrollar y mantener ventajas competitivas, que permitan a la empresa subsistir en el mercado, mejorar su posicionamiento y crecer, siempre con orientación total al cliente, quien es el actor principal en esta actividad.



## **ELEMENTOS:**

- El cliente
- El soporte físico: los instrumentos necesarios para el servicio ( objetos, maquinarias, muebles) y el entorno material en que se desarrolla (localización, edificio, decorado)
- Personal en contacto: empleados de la empresa que están en contacto con el cliente
- El servicio: es el resultado de la interacción de los componentes del sistema
- El sistema de organización interna: permite que el personal en contacto pueda realizar efectiva y eficientemente sus tareas.
- Los demás clientes: el servicio generalmente es prestado en un espacio donde hay varios clientes.

A continuación se describirá cada uno de los elementos mencionados en el párrafo anterior, aplicándolos al caso particular de Distribuidora CBA.

**El cliente:** los clientes de la empresa son aquellas personas que recurren a la misma para obtener los productos que necesitan y desean consumir. Muchos de ellos ya son habituales, es decir, que compran con frecuencia. Una clasificación válida de los clientes con los que trabaja la empresa podría ser:

- Clientes mayoristas: - despensas barriales  
- bares y restaurantes
- Clientes minoristas: - público en general



Es importantes que en la empresa tengan en cuenta esta clasificación, que permite analizar qué tipo de clientes es con el que trabaja: cuales son los productos que demandan, en que cantidades y precios, y que servicios adicionales generalmente necesitan. De esta manera se aseguran de comprender mejor a los diversos tipos de clientes que compran en la empresa, y así lograr una mayor satisfacción del mismo.

**Soporte físico:** todos los elementos, maquinarias, herramientas, muebles, necesario para la prestación del servicio, además también incluye el edificio, su ubicación, decorado, distribución de productos en el local que en la actividad comercial es un determinante fundamental de las utilidades, mientras mejor estén expuestos los productos más probabilidades de obtener mejor resultados habrá. En el caso particular, los principales elementos necesarios para una correcta atención al cliente son cuchillos para cortar lácteos y fiambres, máquina cortadora de fiambre, heladeras exhibidoras de mercadería con frío para conservar los productos, cámara de frío para almacenar productos que requieren conservación en frío y se compran en cantidades necesarias para cubrir la demanda de un periodo de tiempo, tablas acrílicas para apoyar la mercadería que se debe fraccionar y vender, guantes plásticos para manejar los productos lácteos y fiambres.

Además de todos los elementos mencionados, otro componente del soporte físico es el edificio, en este caso ubicado en el centro, más precisamente en la zona del Mercado Norte. En dicho lugar todos los edificios son bastantes antiguos, datan de 1930 aproximadamente. Es una zona muy concurrida por la variedad de productos que se pueden encontrar no solo alimenticios, encontrando precios competitivos y calidades acorde al precio. El local de la empresa es un local mediano, cuenta con



un salón de venta rodeado de estantes con mercadería que permiten una amplia exhibición de los mismos, más dos heladeras exhibidoras, una cámara de frío y un depósito ubicado en la planta alta, donde hay productos almacenados que no requieren frío.

La decoración es simple, en una parte posee techo de madera, que mejora la imagen del mismo, la cantidad de estantes con mercaderías que rodea todas las paredes del mismo, una correcta distribución de la iluminación, las heladeras exhibidoras, las gancheras en donde se cuelgan embutidos para que se estacionen y la pintura de todo el local por dentro y por fuera crean una imagen muy llamativa y atractiva a la vista de la gente que camina por la zona. Un aspecto negativo que se encontró y debería mejorarse, es el cartel principal de la empresa, el cual tiene muchos años y nunca ha sido renovado, se encuentra deteriorado, y su diseño denota la cantidad de años que tiene sin ser mejorado. Más allá que el resto del local con su decoración, iluminación, distribución de mercadería atrae a muchas personas, se considera necesaria la renovación del cartel ya que es parte de su identidad, siempre manteniendo el logo y los colores distintivos.

**Personal de contacto:** son aquellas personas que están en contacto con los clientes. La empresa cuenta con 3 empleados más los dueños y sus dos hijos, todos ellos en diversos horarios atienden el local. La atención al cliente es una de las actividades más importantes de la empresa, es el momento de contacto, la forma de saludar, de atender, de tratar al clientes es la que va a determinar si el mismo vuelve o no al local. El propio cliente formará su opinión y juicio de valor a partir del contacto que tenga con la empresa. No solo la variedad de productos, la decoración, la limpieza, el precio y la calidad, sino también, será un gran determinante la atención al cliente, el contacto con el mismo.



Es por esto que se recomienda que los dueños se encarguen de recordarle a los empleados la importancia de la buena atención, la cordialidad y la disposición al cliente. También es recomendable realizar en alguna ocasión que se considere oportuna un taller o capacitación en atención al cliente, esto enriquecerá a los mismos, los motivará y mejorará su desempeño.

**Servicio:** es la actividad principal, esta empresa como ya se mencionó antes se dedica a la venta por mayor y menor de lácteos, fiambres y otros productos comestibles, es decir, es lo que generalmente se denomina una “Distribuidora”.

**Sistema de organización interna:** este punto hace referencia a cómo se organiza la empresa para poder tomar contacto con el cliente. En esta organización, los clientes que ingresan al local deben esperar a ser atendidos por el personal de la misma, no es autoservicio, solo de cosas menores, es decir, que si desean comprar deben esperar a ser atendidos por el personal que está detrás del mostrador. Deben hacer fila si hay varias personas, y cuando llegue su turno serán atendidos. Es una metodología común en la mayoría de los comercios, sin importar rubro, que no sean autoservicio.

En el momento que es atendido el cliente, éste pide todo lo que necesita para que el vendedor se lo entregue en las cantidades deseadas, una vez terminado el pedido se realiza un ticket que incluye toda la mercadería, y el cliente debe dirigirse a caja para abonarlo, mientras el personal de venta lo embala y deja listo para ser entregado. Este paso se repite con cada uno de los clientes atendidos.

Existen dos mostradores, unos para atender a los clientes minoristas, en donde están cerca los productos que generalmente piden ellos, y un mostrador



mayorista, en donde se atiende a los clientes por mayor, teniendo cerca también los principales productos que llevan estos clientes.

**Los demás clientes:** son el resto de las personas que esperan ser atendidas, generalmente ocurre en determinados horarios y días de la semana que se concentra más cantidad de gente en la zona. En estos casos es cuando mayor organización y coordinación se necesita, cuando más rapidez y agilidad se requiere, se debe estar preparado para esos momentos, teniendo los estantes y heladeras llenas de mercadería y los instrumentos de trabajo en condiciones.

A los clientes no les agrada esperar mucho tiempo, principalmente las personas mayores. La espera deben hacerla parados porque no hay espacio suficiente para colocar sillas, por ello, es importante denotar rapidez, porque de esta manera los clientes serán más comprensivos en la espera, y no se retiraran a comprar en otro local, ya que en la zona hay mucha competencia, por ende, muchas opciones para los clientes.

## **CALIDAD**

La calidad está relacionada con las expectativas del cliente, con lo que experimenta a través del contacto y la relación con los elementos de la servucción, la calidad global del servicio que percibe el cliente expresada en la fluidez y la facilidad de interacciones, eficacia, y adecuación a lo que desea o necesita el mismo.

Se podría resumir diciendo que la calidad depende de la percepción del consumidor, de manera que es evidentemente subjetiva.



Para obtener algo de los clientes, se les debe entregar “valor”, siempre se debe crear valor, y además ser mejores que la competencia en esa tarea. El cliente debe percibir el mayor valor.

La calidad en el caso particular de Distribuidora CBA, no solo hace referencia a los productos que vende, aunque es un determinante de compra, porque como todos saben, nadie quiere comprar un producto que no lo satisface, que no cumple con las expectativas, sino también a todos los elementos de la servucción. Es decir, para que los clientes perciban calidad en el servicio, se sientan a gusto, y elijan siempre a la empresa se debe trabajar con cada elemento muy cuidadosamente para así entregar mayor valor al mismo. La decoración del local, la limpieza, la presencia de los vendedores, los productos acomodados y ordenados, la variedad de productos, contar con los productos que desee el cliente, la atención y compromiso con el cliente, la amplitud de horario para la atención, los elementos necesarios de trabajo para hacer un correcto trabajo vendiendo al cliente lo que el desee en las cantidades y formas que desee, son factores en los que se debe trabajar y que determinan el grado de calidad que perciben los clientes. Dicha percepción puede variar si cambia alguno de estos factores o encuentran en la competencia una mejor combinación de los mismos, por esto, es fundamental continuamente trabajar en mejorar, escuchar los reclamos, necesidades y sugerencias de los clientes, para lograr la mayor satisfacción a los mismos.

Se recomienda, disponer de un libro de quejas y sugerencias a disposición de los clientes, es una manera de conocer lo que piensan y poder mejorar los puntos débiles, además, también es importante escuchar atentamente sus necesidades y reclamos y demostrar interés en lo que dicen, ya que pueden surgir muchas ideas de mejora de estas charlas.



## **CONTROL DE CALIDAD**

Es importante diseñar un sistema de control de calidad que permita detectar fallas, establecer las causas, revertirlas y minimizar el costo. Para nada sirve encontrar las causas, sino se establece un procedimiento de corrección y mantenimiento.

Las causas más frecuentes de errores de calidad son:

- Que la empresa posea equipos, procedimientos o instrumentos inadecuados.
- Que el personal cometa errores.

Como detectar los errores:

- Encuestas al clientes un vez que se lo ha atendido
- Controles en determinados puntos
- Libros de quejas que permitan al cliente dentro del anonimato o no, poder plasmar sus experiencias negativas de las cuales la empresa aprenda y pueda corregir.

## **DETERMINANTES DE LA CALIDAD**

La empresa debe tener en cuenta una serie de determinantes, que son muy importantes para mejorar la calidad del servicio percibida por el cliente y así aumentar la competitividad y la fidelidad del mismo. Aunque todos de manera global son implementados es importante trabajar más detenidamente en ellos, consciente de lo que se está haciendo para mejorar.



- Capacidad de respuesta a los clientes, la voluntad o destreza de los empleados para desarrollar sus actividades
- Accesibilidad, se refiere al tiempo de espera para ser atendido, horas apropiadas de funcionamiento, localización céntrica de las instalaciones.
- Cortesía, abarcando la educación, el respeto, la consideración y la amabilidad del personal de contacto.
- Comprensión y conocimientos del cliente, implica el esfuerzo por entender sus necesidades: comprender los requerimientos del cliente, proporcionar una atención individualizada, reconocer el cliente habitual.
- Elementos tangibles: instalaciones físicas, aspecto del personal, herramientas o equipos utilizados, otros clientes en las instalaciones, medidas de seguridad como matafuegos, señalizaciones, etc.

Trabajar en estos puntos, permite agregar valor al servicio al cliente y que este regrese, no solo por la calidad del producto, que es mérito propio de la empresa que lo produjo, sino también por la atención que recibió, el trato, la amabilidad, la variedad de productos que pudo adquirir, entre otros aspectos.

## **MEJORAS EN EL PROCESO DE SERVICIO**

Organización espacial: la organización espacial es una parte integral de cualquier proceso de servicio, particularmente en la venta al por menor, los servicios de comida y los bancos. En la venta al por menor, la organización espacial no sólo sirve para exponer el producto, sino también para orientar al cliente y potenciar el producto.



Recursos humanos: la multiplicidad de servicios implica la interacción directa con el cliente, por lo que las cuestiones de recursos humanos, contratación y formación pueden ser temas importantes.

Tecnología: la tecnología también puede ser de ayuda a mejorar los servicios. Las computadoras con la ayuda de las comunicaciones electrónicas establecen y actualizan rápidamente los precios en las tiendas al por menor, para reflejar cambios en los costes o en las condiciones de mercado.

## **POSICIONAMIENTO EN EL MERCADO**

A medida que se intensifica la competencia en el mercado, es más importante que la empresa intente encontrar ventajas competitivas.

Debe lograr distinguirse de los otros, concentrándose en los atributos que el cliente valora. Por ello es muy importante el contacto con el cliente, escucharlos, comprenderlos y tratar de responder a todas sus necesidades.

## **SERVICIOS SUPLEMENTARIOS**

Estos son un agregado al servicio principal de la empresa, se establecen para completar, aumentar y mejorar el servicio general, logrando conseguir ventajas competitivas y añadir una diferenciación y un valor.

- Consultas: se entabla una conversación con el cliente para determinar sus necesidades



- Información: la empresa suele adoptar un papel educador, informando con profundidad sobre el producto, capacidades, donde y cuando obtenerlo
- Anotación de pedidos
- Facturación: que no sean inexactas, borrosas, incompletas.
- Custodia: en muchos casos el cliente necesita la custodia del vehículo, equipaje, objetos valiosos, guardarropa.

Estas son solo algunas de las categorías de servicios suplementarios, existen innumerable cantidad y variedad.

## **ESTRATEGIAS DE ORGANIZACIÓN**

### **ORGANIZACIÓN DEL COMERCIO**

Las organizaciones de los comercios están basadas en la idea de que las ventas y los beneficios varían con las formas de exponer los productos al cliente. Cuanto mayor es el grado de exposición, mayores son las ventas y la rentabilidad de la inversión.

El objetivo principal de una organización de detallista es maximizar el beneficio por metro cuadrado de estanterías, o por metros lineales.



## **ESPACIO DE SERVICIOS**

Aunque el objetivo principal de la organización de comercio es el de maximizar los beneficios, existen otros aspectos que se deben considerar. El espacio de los servicios se refiere al entorno físico en el que se presta el servicio y cómo ese entorno tiene un efecto humano sobre los clientes y empleados.

1. Condiciones ambientales: la iluminación, sonidos, olores y temperatura. Todas ellas influyen en los empleados y en los clientes, y pueden afectar a cuánto se gasta y a cuánto tiempo permanece una persona en el edificio.
2. Organización espacial y funcionalidad: incide en la planificación de los pasillos de circulación de clientes, en las características de éstos y en el agrupamiento de los productos.
3. carteles, símbolos y aparatos: características del edificio que conllevan un significado social.



## COMPRAS

### PROCESO GENERAL DE COMPRAS

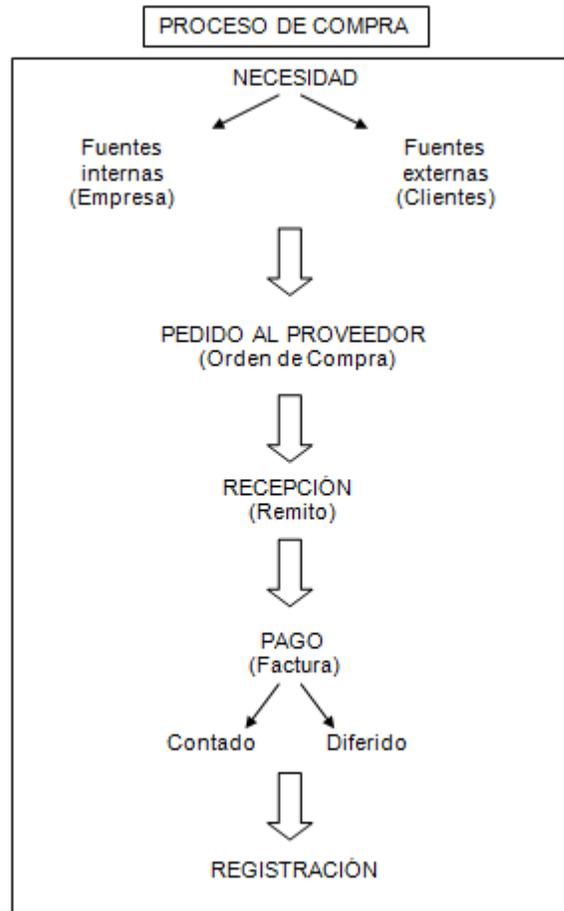
Un circuito general de compras comienza con la necesidad de adquisición de un bien. Ese bien puede ser un insumo, un material, un producto, equipo, máquina, elemento de seguridad o un repuesto, entre tantos. Dicha necesidad puede surgir además de la propia empresa, es decir, de una fuente interna (por ejemplo la necesidad de adquirir una nueva maquinaria), o puede surgir de una fuente externa, es decir los clientes.

Luego, el área que detecta la necesidad debe emitir un formulario denominado pedido interno, donde se describe el tipo de requerimiento, la cantidad, la imputación presupuestaria y la firma autorizante.

Posteriormente, el área compras confirma la operación emitiendo una orden de compra que se envía al proveedor, el cual envía la mercadería solicitada junto con un remito, el cual debe firmar la empresa para dejar constancia de lo recibido. En este momento es recomendable realizar un control de la cantidad y calidad de la mercadería solicitada.

Finalmente, el proveedor envía la factura, y se procede al pago de la misma, junto con la registración. El pago puede ser en el momento en que se expide la factura (en cuyo caso sería una compra de contado) o diferido (caso en el cual existirá una deuda). Una deuda es entonces aquella obligación cierta que posee una persona respecto de otra, la cual debe cancelarse en una fecha determinada. Este tipo de compras de pago diferido también son llamadas “compras en cuenta corriente”.

El siguiente diagrama resume un proceso general de compra:



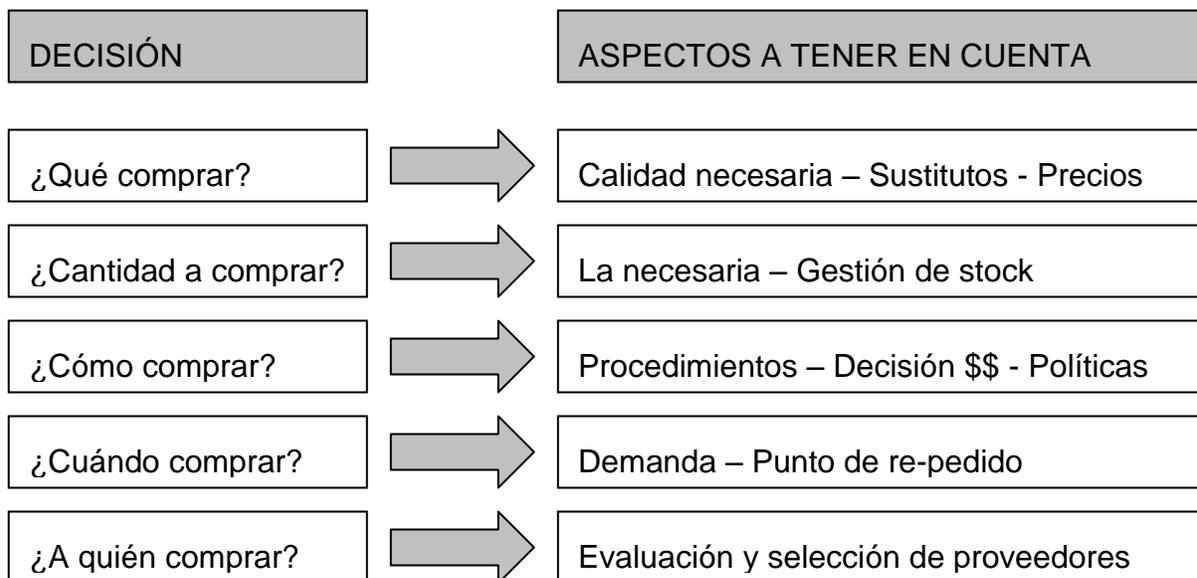
La gestión de compras tiene por objetivo adquirir los bienes y servicios necesarios para el desarrollo de las actividades de la organización, tratando de lograr el cumplimiento de la cantidad solicitada, la cantidad especificada, la recepción en el momento oportuno y al costo más conveniente. Para lograr esto lo ideal es



construir una cadena de proveedores que se centre en reducir gastos y en maximizar el valor hasta el cliente final.

Se otorga una relevante importancia a la cadena de suministro porque las provisiones constituyen la actividad que tiene el costo más elevado en la mayoría de las empresas, tanto para las empresas de bienes como para las de servicios. La actividad de aprovisionamiento ofrece una gran oportunidad para reducir los costos y aumentar los márgenes.

A continuación se presenta un cuadro resumen de la gestión de compras:



La empresa debe elegir la estrategia de la cadena de suministro para el aprovisionamiento de los artículos. Un tipo de estrategia consiste en la negociación con muchos proveedores: en esta estrategia, el proveedor responde a las demandas de una solicitud de presupuesto, adjudicándose normalmente la propuesta al proveedor que ofrezca un menor presupuesto. Esta estrategia



enfrenta a los proveedores y el peso de cumplir las exigencias del comprador recae sobre el proveedor.

La segunda estrategia consiste en desarrollar relaciones de asociación con pocos proveedores a largo plazo. Esta estrategia se basa en que, en lugar de buscar atributos a corto plazo, tales como un bajo costo, es mejor que el comprador establezca relaciones a largo plazo con pocos proveedores. Los proveedores a largo plazo comprenden mejor los objetivos de la empresa y del cliente final.

## **SELECCIÓN DE PROVEEDORES**

La selección de estos tiene en cuenta varios factores, como los costos de inventario y de transporte, la disponibilidad de existencias, la entrega y la calidad de los proveedores.

La selección de proveedores incluye tres etapas:

1) Evaluación del proveedor: Implica encontrar proveedores potenciales y determinar la probabilidad de que lleguen a ser buenos proveedores. Se deben desarrollar criterios de evaluación y determinar una ponderación (productos, empresa, personal de venta, servicio, etc.)

2) Desarrollo del proveedor: Cuando la empresa asume que quiere tener un proveedor en particular debe buscar integrarlo. En esta etapa se debe asegurar que el proveedor comprenda los requisitos de calidad, las entregas, el sistema de pago a proveedores y las políticas de abastecimiento.



3) Negociaciones: Las estrategias clásicas de negociaciones son:

- Modelo de precio en función del costo: el proveedor negocia abiertamente con el comprador los precios de los productos.
- Modelo de precios en función del mercado: los precios aparecen publicados
- Ofertas competitivas: los proveedores no están dispuestos a discutir los costos.

## **REGISTROS EN LA GESTIÓN DE COMPRAS**

En esta área en particular son muy importantes los registros y formularios que acompañan a la gestión diaria, de los cuales se puede obtener información relevante para la toma de decisiones. Por este motivo a lo largo del presente capítulo se han desarrollado diversos registros y planillas útiles que acompañan a las diversas actividades relacionadas al área de compras.

## **DISTRIBUIDORA CBA**

Actualmente en la empresa esta actividad se lleva a cabo por los dueños o alguno de sus hijos, los productos de mayor volumen y valor, y que son los más importantes para el rubro de la empresa como quesos y fiambres, son pedidos por el dueño quien con muchos años de experiencia sabe que cantidades debe pedir. El resto de productos de menor valor monetario y de menor valor para la actividad de la empresa como enlatados y otros productos de almacén, son pedidos por alguno de sus hijos, en ocasiones con el asesoramiento del dueño y en otras no.



La técnica que utilizan es sencilla y como se realiza en la mayoría de los negocios pequeños, se hace un recuento físico de stock y en base a las cantidades disponibles, el plazo que demora la entrega y el plazo hasta que nuevamente se realice un pedido, se determina la cantidad que se considera optima a pedir, basándose en ocasiones también en cantidades pedidas anteriormente. No cuentan con registros de ventas en los cuales se discrimine que productos se han vendidos y en qué cantidades día a día, solo queda asentado el monto de venta total diario gracias a la copia de los tickets y facturas que se entregan a los clientes. Es por esto que para conocer con mayor precisión la rotación de los productos se deberá basarse en registros de gestión de inventario, que se desarrollaran más adelante.

La principal estrategia que utiliza la empresa es de mantener pocos proveedores con relaciones a largo plazo, es decir, cuando se está de acuerdo con la relación precio-calidad de los productos que ofrece, el plazo de entrega y la modalidad de pago, se establece una relación a largo plazo con ese proveedor, además sucede que los propios clientes también se acostumbran a determinadas marcas y sabores y no les agrada que se las cambien.

## **SELECCIÓN DE PROVEEDORES**

La empresa cuenta con una cartilla de proveedores fijos, la mayoría con varios años de antigüedad con los cuales ha logrado tener una buena relación y compromiso por parte de los mismos. La mayor parte de los proveedores tienen consideración con los clientes que compran grandes volúmenes, que pagan a tiempo y realizan pedidos durante todo el año. Esta empresa trata de cumplir estos requisitos y tener la mejor relación con los mismos porque es fundamental para asegurar el aprovisionamiento. En esta relación el comercio no tiene mucho poder,



ya que no es una empresa de gran tamaño que compre la mayor parte de sus producciones, por esto es fundamental mantener buenas relaciones que aseguren continuidad en el aprovisionamiento.

Muchos proveedores ofrecen en la empresa sus productos, dejan muestras y una lista de precios para que el dueño la analice y vea si le parece atractivo tanto los productos como el precio de los mismos. El dueño es quien toma la decisión de incorporar o no un producto a la empresa, sobre todo cuando se trata de lácteos y fiambres, generalmente lo consulta con su esposa e hijos, pero la decisión final pertenece a él. Su criterio es tener una buena relación precio calidad, la empresa no está interesada en vender productos muy económicos cuya calidad sea muy baja, sino productos de una calidad media, que satisfaga al consumidor a un precio atractivo ya que la competencia en la zona es intensa.

Igual sucede cuando algún proveedor quiere venderles un nuevo producto que han sacado, es el dueño, a veces con consulta a su esposa e hijos quien decide si se debe incorporar o no.

Otros proveedores de mayor reconocimiento y prestigio, se deben buscar en el mercado, esto sucede cuando los clientes piden ciertos productos de cierta marca en particular.

Con respecto al precio de la mercadería, el dueño con algunos proveedores más pequeños, es decir pequeños productores, generalmente negocia los precios, tratando de llegar a un acuerdo de un precio menor en base a las cantidades compradas, pero con los proveedores de mayor envergadura, es decir grandes empresas, no puede realizar ningún tipo de negociación porque no dan lugar a que se realice, los precios son los establecidos en la lista de precios y si se desea comprar a esos precios se facturará la mercadería. Si existen reducciones son por propia decisión de la empresa, generalmente bonificaciones comerciales por pago



de contado o por volúmenes de compra, es la única manera de lograr una reducción de precios.

La empresa en cuestión no cuenta con ningún registro de los proveedores que posee, solo una carpeta con listas de precios, algunas de proveedores con los que trabaja actualmente, otras de proveedores que desean venderle a la empresa. Es por esto, que se recomienda crear una planilla que contenga todos los proveedores con los que se trabaja, que incluya ciudad de origen productos que vende, teléfono, plazo de entrega, día de la semana en que se debe confeccionar el pago correspondiente y otros datos que se consideren importantes, además, se puede adjuntarle, una lista de precios de cada uno. Esta es información valiosa para tomar decisiones, por ejemplo, cuando un proveedor falla y no entrega cierta mercadería, recurriendo a la planilla se tiene información rápida de quienes son los otros proveedores alternativos que pueden proveerles dicha mercadería. (VER ANEXO N° 7).

También sería importante establecer un método para la selección de proveedores, que incluya los requisitos que debe cumplir para ser elegido, de esta manera se está estandarizando y unificando el proceso de selección de un proveedor, y también asegurando que el proveedor que se elija sea el mejor para empresa. (VER ANEXO N° 8)

## **REGISTROS DE COMPRAS**

El sistema de compras comienza con la selección de proveedores calificados. El método que se utilice para determinar la calidad de los proveedores debe ser registrado. Se debe conservar también los registros sobre los proveedores seleccionados. (VER ANEXO N° 7 Y ANEXO N° 8).



Aspectos a tener en cuenta para elegir proveedores:

- a) Cumplimiento de condiciones pactadas/Experiencias
- b) Relación precio/calidad
- c) Plazo de entrega
- d) Forma de pago
- e) Descuentos/Bonificaciones

## **VERIFICACIÓN DE LOS PRODUCTOS SUMINISTRADOS**

La verificación de la mercadería que ingresa se debe realizar contra los requisitos especificados, y se deben crear y conservar registros de las actividades de verificación. Los registros deben servir para mostrar que la actividad si ocurrió y reportar los resultados de la verificación, la aceptación o el rechazo de los productos comprados.

Los registros deben incluir la siguiente información:

- Una identificación o descripción del producto comprado.
- Los requisitos específicos contra los cuales se verifico el material.
- El proceso de verificación que se utilizó ( examen visual, ensayo y demás)
- Los resultados de la verificación. (VER ANEXO N° 9)

Es necesario conservar registros con información sobre cualquier producto perdido, dañado o inadecuado para su uso.

El registro debe contener:



- La identificación de producto.
- La razón/es para la no conformidad.
- Localización física actual del producto
- Nombre de la persona que detecto la conformidad.
- Fecha

En el caso de “Distribuidora CBA”, a diferencia del proceso anterior, no se utilizan órdenes de compra, siendo esto uno de los registros que deberían incluirse dentro de las operatorias diarias, a fin de tener mayor control de las compras realizadas. Para tal fin se diseñó un modelo de orden de compra particularmente útil para la actividad de esta empresa. (VER ANEXO N° 10)

### **CONTROLES TÍPICOS**

- Verificar que los pedidos sean realizados en base a necesidades reales, lo cual puede realizarse mediante un chequeo de stock.
- Verificar la cantidad y calidad de los productos recibidos antes de firmar el remito.
- Verificar qué acciones se toman respecto a mercadería recibida con defectos o en mal estado.
- Registrar todos los eventos en los cuales exista una discrepancia entre lo pedido y lo facturado. (VER ANEXO N° 9)



- Llevar un registro con todas las devoluciones de mercadería realizadas (VER ANEXO N° 11)
- Controlar que el pago sea realizado por personal autorizado.
- Controlar la información registrada en las órdenes de compra con las facturas recibidas para corroborar que lo pedido sea igual a lo facturado.
- Llevar un listado actualizado de deudas por proveedor. (VER ANEXO N° 12)
- Llevar un resumen semanal de los pagos a realizar durante ese período. (VER ANEXO N° 25)
- Llevar un registro de las características principales de los proveedores, con el objeto de poder decidir ante la aparición de nuevos proveedores. (VER ANEXO N° 8)



## RECEPCIÓN, ALMACENAMIENTO Y GESTIÓN DE INVENTARIO

### RECEPCIÓN Y ALMACENAMIENTO

Una vez que la compra ha sido realizada, se recibe la mercadería, la cual debe ser almacenada adecuadamente.

Almacenar significa guardar bienes en un determinado sector. Los almacenes constituyen una infraestructura fundamental en las actividades comerciales e industriales, ya que son reguladores del flujo de mercaderías entre la disponibilidad y la necesidad de fabricantes, comerciantes y consumidores.

La principal función del almacenamiento es resguardar a los bienes de posibles deterioros, robos o incendios.

Un almacenamiento eficiente es aquel en el cual:

- a. El espacio empleado es mínimo, utilizando al máximo el volumen de almacenamiento disponible.
- b. El tráfico interior es adecuado, minimizando las distancias a recorrer.
- c. Los bienes están ordenados de forma tal que se rotan utilizando primero los de vencimiento inminente.
- d. Los bienes están correctamente protegidos de factores que puedan afectarlos, como la humedad, la luz y el calor.
- e. Es posible incorporar mercadería no prevista, gracias a su estructura flexible.



En el local de Distribuidora CBA existen dos tipos de almacén: una cámara de frío, destinada para los productos que requieren conservación en frío, como son los lácteos y fiambres, y un almacén para el resto de los productos comestibles, como enlatados y otros productos de almacén.

En estos depósitos, las mercaderías se encuentran organizadas según el tipo de producto y por fecha de vencimiento, para asegurar una rotación adecuada de las mismas, es decir, se prevé que se utilicen primero los de vencimiento más próximo. Una forma práctica de identificar el vencimiento de los productos es colocar etiquetas en las cajas o lotes, indicando la fecha de vencimiento del mismo. De esta manera se puede visualizar rápidamente el estado de los productos.

Las cámaras de frío mantienen una temperatura constante de 10° Centígrados, que es la adecuada para mantener los productos que requieren frío.

Considerando el volumen de mercadería almacenada y que requiere frío, se propone considerar la adquisición de un generador para garantizar la conservación de estos productos en casos de cortes de energía eléctrica.

## **GESTIÓN DE INVENTARIO**

El inventario se define como el conjunto de materias primas, materiales, partes, semielaborados, repuestos y productos terminados que posee una determinada empresa, por lo cual constituye un valor económico muy importante.

Los recursos de las empresas son limitados y deben aplicarse eficientemente, pero a veces, en el afán de conseguir descuentos o protegerse contra la inflación, muchas empresas tienden a mantener elevados niveles de stock. Si bien tener



stock es una ventaja ya que permite contar con la mercadería o materiales al instante, su mantenimiento genera costos que deben ser tenidos en cuenta.

El inventario implica una inmovilización transitoria de la capacidad financiera de una empresa, por ello es importante encontrar el equilibrio entre los beneficios de tenerlos y los costos de su obtención y mantenimiento. Una elevada inversión de inventario provocará una ineficiencia de recursos que podrían ser destinados a otros usos, además de los costos de mantenimiento que acarrea. Pero, a la inversa, la falta de stock, genera quiebres y por ende pérdidas por no poder fabricar (en el caso de empresas industriales) o por no poder vender (en el caso de empresas comerciales).

### **ASPECTOS IMPORTANTES RESPECTO AL INVENTARIO**

Las decisiones más comunes a tratar por las empresas respecto al inventario son:

- Qué artículos mantener en stock
- En qué momento adquirir
- Tamaño de la compra
- Nivel de inventario a mantener
- Stocks de seguridad a mantener
- Sistemas de control a utilizar

Todas esas decisiones variarán según la empresa, ya que no va a ser la misma cantidad de inventario que mantendrá una empresa comercial que una de servicios o una industrial. En el caso de las empresas comerciales, su activo se ve



afectado mayormente por bienes de cambio, ya que su comercialización es la actividad principal de este tipo de negocio.

## **GESTIÓN DE INVENTARIO EN DISTRIBUIDORA CBA**

Distribuidora CBA, con más de 20 años de trayectoria en el mercado, conoce de gestión de stock por el hecho de trabajar diariamente realizando pedidos a los diversos proveedores, pero existen prácticas y costumbres que se deberían mejorar. La gestión de inventario siempre se realizó del mismo modo y sin tener los registros necesarios que brinden información para tomar mejores decisiones. A pesar de problemas que han surgido con los productos en stock dentro de la empresa, y teniendo en cuenta los avances en computación y sistemas de información, nunca se interesaron por avanzar incorporando registros, mejorando la manera de hacer pedidos, teniendo mayor información del stock, información detalla de compras que permitan determinar cantidades a pedir más exactas, dándole la importancia que se merecen a ciertas familias de productos de mayor valor.

Todo esto se menciona porque es común en la empresa ver productos vencidos, productos rotos y que no se han devuelto al respectivo proveedor, productos que faltan al momento de ser demandados, simplemente porque no se pidieron las cantidades suficientes, productos que se piden en exceso por ende, se pide nuevamente y se duplica el stock cuando no era la intención. Estos problemas mencionados que están presentes en la empresa, se podrían evitar si se contara con una correcta gestión de stock.



## **ANÁLISIS ABC**

Este análisis permite agrupar los productos por grado de importancia en cuanto al volumen anual de ventas que tiene y el ingreso que genera. Esta clasificación permite brindarle la importancia adecuada a ciertos productos que son muy importantes para la actividad, y de los cuales se debe tener un mayor control. Para realizar este análisis se deben clasificar los artículos del inventario disponible en tres grupos en función del volumen anual.

El análisis ABC es una aplicación a los inventarios de lo que se conoce como el principio de Pareto. Este principio establece criterios de inventario que concentran los activos en unos pocos artículos, los más importantes, con frecuencia sobre los muchos artículos que no tienen importancia.

Los artículos clase A son aquéllos que tienen un volumen anual alto. Aunque estos artículos pueden representar únicamente el 15% del total de artículos del inventario, representan el 70 u 80% del consumo total. Los artículos de la clase B son los que tienen un volumen anual medio. Estos artículos pueden representar un 30% de los artículos del inventario, y entre 15 y 25% del valor total. Aquellos con un volumen anual bajo constituyen la clase C.

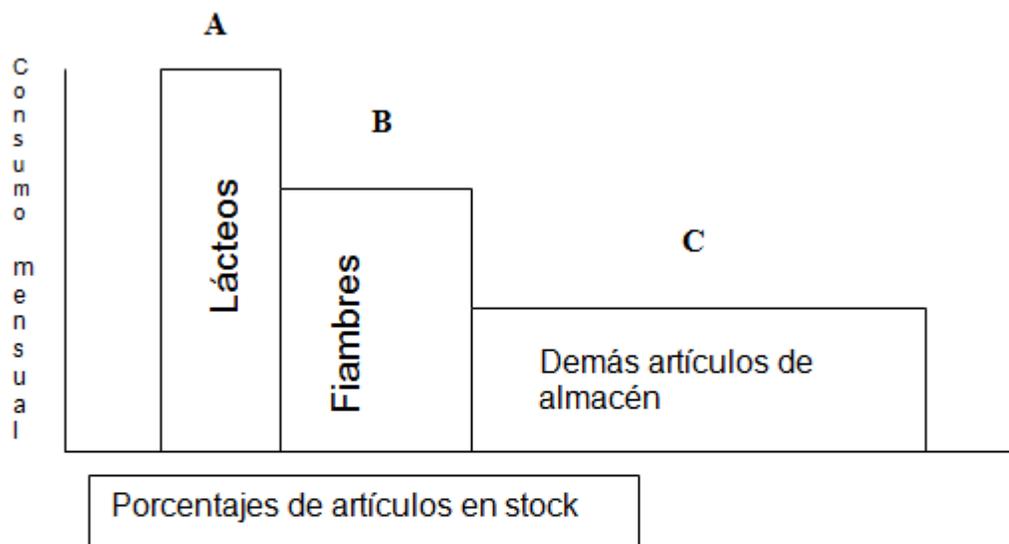
Para esta empresa sería útil hacer un análisis de este tipo ya que de esta manera se logra un mayor control de aquellos productos de mayor relevancia para la misma, asegurándose de mantener siempre las cantidades necesarias que cubran la demanda, que no ocurra ningún hecho fortuito como puede ser vencimiento, pérdida o falta de stock.

Los productos de mayor importancia para la empresa por los volúmenes de venta que tienen son los lácteos principalmente queso cremoso, luego los fiambres y



por último los demás artículos de almacén, que aunque representan la mayor cantidad, son los que menos ganancias aportan con su venta.

Gráficamente se podría resumir de la siguiente manera:



**A:** queso cremoso, queso barra tybo y queso por salud.

**B:** fiambre de cerdo, perril de cerdo, salames.

**C:** conservas enlatadas, harina, aceite, azúcar, dulces, aderezos.

La información obtenida de las cantidades mensuales vendidas fue provista por los dueños y empleados en base a lo que ellos consideraron y también analizando facturas de compra y revisando stock. Es muy difícil obtener información precisa de cantidades vendidas por la falta de registros de la empresa, por lo que los números expresados son una aproximación de las ventas reales, pero que sirven para ejemplificar el tema expuesto. Para realizar este análisis se agruparon los productos por tipo y no por marca, dada la cantidad de las mismas que se utilizan,



y por consiguiente los precios definidos corresponden a un promedio de dichas marcas. (VER ANEXO N° 13)

## **LOS REGISTROS EN LA GESTIÓN DE INVENTARIO**

Una buena gestión no sirve de nada si la dirección no sabe en todo momento el inventario de que dispone. La precisión de los registros es un ingrediente fundamental. Únicamente cuando una organización sabe exactamente de lo que dispone, puede tomar decisiones sobre la emisión de pedidos, programación y distribución.

Se debe anotar correctamente las entradas y las salidas y conseguir una buena seguridad en el almacén.

Como ya se mencionó en varias ocasiones en este trabajo, los registros son una herramienta fundamental que permite contar con información al instante para poder tomar decisiones; dejan constancia y sirven de prueba, entre otras cosas. Es por esto que es necesario en Distribuidora CBA, además de los registros que ya se fueron mencionando, crear registros exclusivos para la gestión de inventario.

Un registro que podría implementarse es un registro de stock, que incluya la mercadería que ingresa, haciendo recuentos periódicos (recuentos cíclicos) y estableciendo las cantidades disponibles a determinadas fechas, para así llevar un mayor control que permita a tiempo realizar el pedido pertinente para evitar faltantes de stock. Este registro se utilizaría solo con las empresas proveedoras que no recurren regularmente al negocio para tomar los pedidos, es decir, a las cuales se debe contactar para hacer el pedido correspondiente. Además, el registro se utilizaría sólo para aquellos productos de mayor significatividad en relación a su volumen. La utilidad del registro se vería reflejada al poder contar



con información actualizada de las cantidades disponibles y los movimientos de inventario, para evitar que se produzcan faltantes que impidan satisfacer la demanda a tiempo. (VER ANEXO N° 14). En esta planilla se registra el tipo de producto y el mes en que se realizarán los recuentos. Luego, por períodos semanales, se registran: el saldo de inicio, las compras realizadas y el saldo final de inventario. De esta manera se logra saber qué cantidades se han vendido por semana, además de conocer con anticipación si se están agotando las mercaderías y así poder pedir las con tiempo, evitando llegar a la situación en que se han agotado completamente y por ende incurrir en un faltante de stock.

También debe contar la empresa con registros de las mercaderías que se encuentran en mal estado por rotura, abolladura, etc., y que deben ser devueltas. En muchas ocasiones ocurre que dichas mercaderías son separadas para ser devueltas al proveedor y posteriormente no son devueltas por olvido de quien debía realizarlo, entonces es necesario incorporar un registro de uso diario en el cual se incluyan todos los productos que por algún defecto deben ser devueltos. Este registro permitirá además contar con un respaldo para confeccionar las notas de débito correspondientes y entregar dichos productos. (VER ANEXO N° 11)

## **PUNTO DE EMISIÓN DEL PEDIDO**

El primer paso importante es determinar cuánto hay que pedir de determinando artículo para cubrir la demanda de manera óptima. La demanda es una variable difícil de predecir pero se pueden hacer estimaciones utilizando modelos matemáticos como la media, probabilísticos como la regresión lineal y hasta programas de computación o también la experiencia y el tiempo de trabajo con las mercancías lleva a conocer aproximadamente la rotación que poseen. Además, siempre es aconsejable tener registros de inventario y ventas para así ver el



historial de movimiento de los artículos y poder tener una aproximación de la demanda en un determinado período de tiempo, por ejemplo, una semana, quince días, un mes, etc. Lo importante es, más allá del método utilizado, poder llegar a hacer una aproximación útil para la gestión del inventario.

Una vez que se puede establecer la cantidad de mercadería a pedir, el paso siguiente es determinar cuándo realizar el pedido. Generalmente existe un período de tiempo entre la emisión del pedido y la recepción de los artículos, que se llama plazo de entrega, y que puede variar entre unas pocas horas y varios meses. Por ello la decisión acerca del momento oportuno para realizar el pedido se expresa como un **punto de emisión de pedido**.

$PEP = (\text{demanda por día}) (\text{plazo de entrega de un pedido en días})$

Un método para reducir la posibilidad de agotar el stock es mantener más unidades en el inventario. Este inventario suele llamarse stock de seguridad. Consiste en añadir un cierto número de unidades al inventario como amortiguador del punto de emisión de pedido.

## **SISTEMA DE PERIODO FIJO**

En este sistema se emite el pedido no cuando se llega al punto de re-pedido, sino que al final de un determinado período. En ese momento se recuenta el inventario. Sólo se pide la cantidad necesaria para ajustar el inventario a un nivel de stock prefijado.



La desventaja de este sistema es que, como no hay recuento del inventario durante el periodo, existe la posibilidad de agotar el stock. Esto puede ocurrir si una venta importante reduce a cero el inventario. Por esto hay que mantener un nivel de stock de seguridad para proporcionar protección contra el agotamiento de stock.

En Distribuidora CBA existen dos métodos para realizar los pedidos, según sea la empresa proveedora. El primer método es por períodos, es decir, el proveedor establece el momento en que puede realizarse el pedido, por ejemplo: una vez por semana, cada tres días, todos los días, etc., concurriendo un preventista al local para tomar el pedido pertinente. El segundo método que utilizan algunos proveedores es esperar a ser llamado, no recurren ni llaman a la empresa en períodos preestablecidos sino que esperan que la propia empresa cuando necesite mercadería se ponga en contacto con ellos para hacer el pedido correspondiente.

En el primer método (periodo fijo) es más sencillo determinar las cantidades a pedir ya que la empresa en cuestión cuenta con una planilla en donde anota los pedidos que realiza, y como los plazos entre pedidos son cortos, como máximo una semana, se puede recurrir a esa planilla y ver que se pidió con anterioridad. Si dicha cantidad fue suficiente porque permitió que no falte mercadería ni que sobre demasiada, el proceso que sigue Distribuidora CBA es continuar pidiendo la misma cantidad o cantidades similares. Generalmente, para los productos entregados por proveedores que utilizan este método se mantiene stock bajo, ya que con bastante frecuencia se realizan pedidos que permiten mantener los niveles de inventario deseados y necesarios.

El segundo método, en el que se debe determinar cuándo realizar el pedido y en qué cantidades, es un poco más complejo y en este punto es donde la empresa



generalmente falla. Ocurre que a veces se pide de menos y otras veces de más, porque no se cuenta con los registros correctos que permitan conocer el movimiento de dichos productos, ni tampoco registros que permitan saber al instante con cuánta mercadería se cuenta, lo cual genera aumentos de costos o pérdidas que la empresa no logra identificar con anticipación, llevando a que exista una ineficiencia dentro de la gestión de stock.

La demanda en la actividad comercial es difícil de predecir por la variedad de productos que existen y además porque algunos productos tienen mayor demanda en ciertas épocas del año. Por ello, contar con registros actualizados y completos es de gran ayuda para mejorar la eficiencia en la gestión de stock.

En Distribuidora CBA se detectó que en muchas ocasiones se realizan pedidos de mercadería cuando ya no hay más productos en inventario o cuando quedan muy pocos para cubrir la demanda hasta que llegue el nuevo pedido, porque nadie sabía que ya no quedaban más o que quedaban pocos. También ocurre que se realizan pedidos grandes en el afán de aprovechar descuentos, lo cual deriva en que haya inmovilización de capital y el riesgo de que la mercadería expire ya que son todos productos alimenticios. Este problema es un claro ejemplo de la necesidad de la empresa de contar con registros actualizados de los niveles de stock para que no ocurra la situación de permanecer varios días sin stock de algún producto o tener exceso de productos que no se vendan.

Las planillas de stock en donde se registren los recuentos cíclicos (como la mencionada anteriormente: (VER ANEXO N° 14) son claros ejemplos de registros simples y útiles que la empresa debe incorporar para conocer el nivel de rotación de los productos, y así poder definir pedidos en las cantidades y el momento justo.

Es necesario también para ciertos productos de mucha importancia como harina, azúcar, sal, aceite y algunos embutidos, y que actualmente se piden sin ningún



control previo, establecer el punto de re-pedido, ayudándose para su cálculo con la utilización de los registros que se mencionaron.

Además, una vez que se cuente con la información actualizada del inventario, sería adecuado establecer un stock de seguridad para cubrir cualquier imprevisto que surja, como pedidos grandes que no sean regulares.

## **MANTENIMIENTO**

El mantenimiento tiene como fin conservar los bienes en las mejores condiciones posibles. Esto permitirá que el bien esté listo para su uso en el momento en que se desee.

Si se logra realizar un correcto mantenimiento de los bienes se podrán reducir los costos considerablemente, evitando o reduciendo las pérdidas por fallas o mal estado de los bienes. Es decir que lo que se busca es mantener la capacidad de funcionamiento del bien.

### **TIPOS DE MANTENIMIENTO**

Existen dos tipos de mantenimiento, el mantenimiento preventivo y el mantenimiento por avería o correctivo. El primero implica inspecciones rutinarias y de servicio, así como el mantenimiento de las instalaciones para reparar los bienes y prevenir los fallos. El énfasis en el mantenimiento preventivo se pone en comprender el proceso y mantenerlo en funcionamiento.

En cambio, el mantenimiento correctivo se lleva a cabo cuando el equipo falla y se tiene que reparar debido a una emergencia o una prioridad.



Los operadores de las máquinas deben ser responsables del mantenimiento preventivo de sus equipos y herramientas.

Dada la importancia del mantenimiento del equipo para asegurar la capacidad del proceso, se debe establecer un programa de mantenimiento. Los registros deberán incluir la identificación del equipo y las características del mismo que contribuyen a la calidad, con un plan o cronograma de mantenimiento que se le debe realizar a este. Además se deben crear registros que confirmen que las actividades de mantenimiento se llevaron a cabo como se planearon.

## **EL MANTENIMIENTO EN DISTRIBUIDORA CBA**

Esta organización cuenta con diversas máquinas, herramientas e instalaciones necesarias para desarrollar la actividad comercial.

El mantenimiento que reciben aquellos equipos complejos como los motores de cámara de frío y los motores de heladeras exhibidoras es del tipo correctivo o por avería, es decir que se llama al personal técnico especializado luego de producido un desperfecto. Si bien no es común que fallen, cuando sí lo hacen se produce una complicación, ya que paralizan el correcto funcionamiento de la instalación y se requiere con urgencia la presencia de un técnico que los repare para evitar cortar con la cadena de frío que mantiene los productos en su correcto estado.

A las demás herramientas, máquinas e instalaciones de trabajo más simples, como las cortadoras de fiambre, cuchillos y heladeras en general, sí se les hace un mantenimiento preventivo aunque generalmente no con la periodicidad que lo requiere. Las máquinas cortadoras deben ser limpiadas y afiladas cuidadosamente, además del engrasado de sus partes.



Siempre es importante tener en cuenta el manual de instrucciones de cada equipo o máquina para lograr un correcto mantenimiento del mismo. A modo de ejemplo se anexa el manual de instrucciones de una máquina cortadora de fiambres, que especifica cómo debe cuidarse y mantenerse para que su funcionamiento sea óptimo. (VER ANEXO N° 15).

Según lo detectado en Distribuidora CBA, se considera necesario crear un registro de todas las instalaciones, máquinas y herramientas con la que cuenta la empresa, además de definir los métodos de mantenimiento de cada uno de ellos y la periodicidad con la que debe hacerse. En este caso en particular se sugiere un registro práctico y fácil de utilizar, en donde se registran una por una las máquinas y equipos, la fecha de compra, la antigüedad del bien, información sobre su mantenimiento y demás observaciones. (VER ANEXO N° 16). De esta forma se puede mantener información sobre los bienes directamente afectados a la actividad.

Además, se sugiere un registro en donde quede asentado para cada máquina o equipo cada mantenimiento o arreglo que se le ha realizado, quién lo ha realizado, fecha en que se realizó, desperfecto, falla o motivo del mantenimiento y costo del mismo, entre otros ítems a incluir, para de esta manera contar con información certera que puede ser de ayuda en futuras roturas o fallas. (VER ANEXO N° 17)

## **LA FUNCIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La administración de recursos humanos incluye una serie de actividades, las cuales pueden o no desarrollarse en su totalidad dentro de una organización, dependerá de su cultura, la estructura, la importancia que se le asigne a la función de recursos humanos, entre otros motivos.



Pero en un modelo sistémico e integrado se pueden incluir las siguientes funciones:

- A. Subsistema de previsión: planificación de recursos humanos, análisis de puesto.
- B. Subsistema de provisión: reclutamiento, selección, inducción, capacitación al ingreso.
- C. Subsistema de mantenimiento: administración de salarios, de incentivos y de beneficios.
- D. Subsistema de desarrollo: capacitación desarrollo del personal, evaluación de desempeño, planificación de carrera profesional.
- E. Subsistema de control: auditoria de administración de recursos humanos

## **DISTRIBUIDORA CBA**

La empresa Distribuidora CBA, no cuenta con una administración de recursos humanos, tampoco con un proceso de selección, trayendo esto diversos problemas a la hora de contratar personal, ya que no se poseen criterios definidos para el reclutamiento y selección ni tampoco una definición clara de las características de cada puesto de trabajo y de lo que se busca en el potencial empleado a seleccionar.

En cuanto a la liquidación de haberes, ésta es realizada por un Estudio Contable que además de la liquidación de sueldos realiza otras actividades contables obligatorias para una empresa.

La selección de una persona para trabajar en la organización queda a criterio del dueño sin generalmente realizar una entrevista previa de trabajo, solo haciendo



preguntas básicas en unos cuantos minutos, y probando sobre la marcha si funciona a no.

Esto en varias ocasiones ha traído problemas, ya que, más allá que las tareas que se deben desarrollar son simples y fáciles de aprender con práctica, no todos las personas son útiles y aptos para un puesto de trabajo, y con el tiempo las fallas y deficiencias y hasta defectos de la propia personalidad del empleado salen a la luz.

Se considera por lo tanto que sería óptimo establecer un procedimiento documentado simple que establezca los pasos a seguir para el reclutamiento y selección de personal además de establecer procedimientos para otras actividades propias de la administración de recursos humanos que serías útil realizar. Es fundamental también definir registro y documentos para esta área, como podrían ser: legajo de empleados con sus datos personales, puestos, categoría, sueldo, entre otros datos; planillas de horarios, planilla de horarios especiales realizados en el mes, entre otras. Este conjunto de registros serías de utilidad a la empresa ya que les facilitará recordar ciertos hechos que llegado el momento de la liquidación de haberes se deben informar al estudio contable para que hagan las liquidaciones correspondientes.

## **LEGAJO DE PERSONAL**

Se debe confeccionar un legajo por cada empleado, además de una hoja con información básica de cada empleado que debería incluir la siguiente información:



- Información personal del trabajador: Currículum, fotografía, constancia de CUIL, fotocopia de la primera y segunda hoja del Documento y del último domicilio declarado, comprobantes respaldatorios de títulos secundarios, terciarios y/o universitarios, cursos, seminarios etc.
- Datos del grupo familiar: Copia de la documentación relacionada con su grupo familiar: Acta de Matrimonio, Nacimiento/s de hijo/s y DNI de su grupo familiar, declaración de el/los beneficiarios del seguro de vida obligatorio, nota sobre los requisitos para percibir las asignaciones familiares, si la trabajadora está embarazada, certificado que acredite dicha condición con la aclaración de la fecha probable de parto.
- Información de la salud del trabajador: Informe de aptitud del examen médico pre ocupacional, constancia de entrega de elementos de seguridad y ropa de trabajo firmado por el trabajador, copia de la constancia de afiliación a la Obra Social, constancia de entrega del carnet de la ART firmada por el empleado, registro de ausencias por enfermedad y/o los certificados médicos que avale el otorgamiento de licencias por enfermedad, Informe del examen de egreso al extinguirse la relación laboral
- Información relacionada con el comportamiento del empleado: en esta sección se debe dejar constancia de las llegadas tardes, ausencias justificadas o no, suspensiones, etc.

Para Distribuidora CBA se diseñó una planilla útil para mantener un legajo del personal. (VER ANEXO N° 18).



## **SUBSISTEMA DE PREVISIÓN**

Dentro de las actividades de previsión se incluyen: planificación de recursos humanos y análisis de puesto.

### **PLANIFICACIÓN DE RECURSOS HUMANOS**

La planificación es una técnica para determinar en forma sistemática la demanda de personal que una organización tendrá. Estimar la cantidad y calidad de empleados que se necesitarán de modo tal de preparar un adecuado procedimientos de reclutamiento, selección y capacitación.

La planificación implica calcular las necesidades futuras de empleados.

Algunas causales de necesidad de personal:

- Causas externas: factores económicos, cambios tecnológicos, competencia
- Causas internas: plan estratégico, presupuesto, ventas y pronósticos de producción, nuevas operaciones, líneas y productos.
- Causas de fuerza de trabajo: jubilación, renuncia, despidos, muerte.

Para la planificación de personal se parte del análisis de las necesidades de personal en relación con la nómina real de empleados y sus competencias, aunque la mayoría de las organizaciones no tienen registros actualizados de su nómina. De ese análisis global se determina las necesidades de incorporación de empleados.



Con respecto a la empresa en cuestión , primero sería fundamental definir cada puesto de trabajo, realizar un análisis para establecer el nombre del mismo, las responsabilidades y tareas que se realizan con frases cortas pero descriptivas desde las tareas más importantes a las menos importantes, luego establecer para los mismos puestos las características que deben reunir las personas que ocupan dichos puestos, estudios, formación, otros conocimientos, personalidad, habilidades, aptitudes, necesarios para el desempeño adecuado de las tareas.

El planeamiento de personal es una actividad que puede llegar a ser de utilidad en la organización, en la actualidad se espera el momento crítico de falta de personal, adaptándose momentáneamente hasta que se procede a buscar y contratar.

La detección de necesidades de personal pueden surgir por diversos motivos: incremento de ventas, renuncia, despido, muerte, jubilación, nuevas actividades, ampliación, entre otras, es decir, funcionan como alarmas que indican que se debe comenzar con la programación del proceso de selección, lo importante es una vez que en la organización surja una necesidad de personal, es decir, se detecte que prontamente se va a requerir un reemplazo para un puesto existente o una persona para un puesto nuevo, se programe el proceso de reclutamiento y selección no esperando el momento crítico de falta de personal para recién salir al mercado laboral a buscar postulantes, o dejando pasar mucho tiempo entre que surge la necesidad de personal y se inicia el proceso de búsqueda. Esto es un hecho común dentro de la empresa, el no prever y no darle la importancia suficiente a las necesidades de personal, que llevan a que en muchas ocasiones ante un despido, renuncia o necesidad de nuevo empleado, estén con falta de personal con todos los problemas y retrasos que trae aparejado, hasta que deciden contratar a un nuevo integrante.



## ANÁLISIS Y DISEÑO DE PUESTO

Definición de cargo o puesto: el conjunto de tareas que fueron establecidas con anterioridad, que son inherentes al mismo, tiene un responsable seleccionado para ejercerlo con la autoridad y la responsabilidad que a esa posición le corresponde.

El análisis de puesto es un procedimiento utilizado en la administración de recursos humanos para determinar las tareas y aptitudes requeridas de un puesto y el tipo de persona que se debe contratar.

Es una actividad de gran importancia por la cantidad de información que puede relevar en todos los puestos de la organización, resultando clave en actividades como compensaciones, ubicación de empleados en puestos adecuados, eliminación de duplicaciones de tareas y mejoras en el entorno laboral.

### ETAPAS DEL ANÁLISIS DE PUESTO

La primer parte consiste en **identificar al puesto** a analizar, aclarando departamento, división, área, jefe, subordinados, denominación del puesto, fecha, entre otros datos.

La segunda parte consiste en la **descripción del puesto**, donde se define con frases cortas pero claras, cada una de las tareas que realiza el responsable del puesto. Se debe detallar desde lo que se considera más importante hasta la tarea de menor valor para ese puesto.

La tercer parte es la **especificación del puesto**, consistente en relevar e incorporar la información respecto a los requerimientos a las personas para poder cubrir normalmente ese puesto.



- ¿Qué experiencias y características humanas son necesarias para que la persona haga bien el trabajo? -

Esta información es fundamental para la actividad de reclutamiento y selección de personal, porque muestra el tipo de persona que se debe reclutar y seleccionar.

Este proceso precedentemente explicado no existe dentro de Distribuidora CBA. Los dueños conocen las características de los puestos y tiene sólo en sus cabezas las mismas, cuando se debe realizar una contratación para cubrir una vacante solo en ese momento se comienza a analizar qué características tendría que tener la persona para que sea de utilidad en el puesto.

Se considera de suma importancia dejar asentado las principales funciones de cada puesto y las características de las personas de los ocuparán, que servirán en el momento de contratar. Además, determinar las funciones de los puestos permite medir el desempeño de los empleados que los cubren y determinar si están cumpliendo o no con todo lo encomendado.

El análisis de puesto debe comenzar con una identificación de los mismos.

Distribuidora CBA está constituida por sus dueños (marido y mujer) sus dos hijos y tres empleados. En posición jerárquica se encuentran 1) Dueños.

2) Hijos.

3) Empleados.

Las tareas que se realizan son muy similares en todos los puestos, esto se debe a que es una empresa pequeña con poco personal y cuyas tareas son simples de desempeñar, permitiendo a cualquiera de los integrantes realizarlas, solo algunas tareas por cuestiones de control y seguridad sólo son llevadas a cabo por sus



dueños o en su defecto por los hijos, éstas principalmente son: cobro a los clientes, preparación de pagos para proveedores, retiros de caja, y demás tareas que involucren manejo de dinero.

En el ANEXO N° 19 se puede ver el análisis y descripción de los distintos puestos existentes en la empresa.

## **SUBSISTEMA DE PROVISIÓN**

Incluye las actividades de reclutamiento y selección de personal.

### **RECLUTAMIENTO**

Mediante el planeamiento se estima la cantidad y calidad de personal necesario, luego con el análisis de puesto se definen las características, habilidades, conocimientos y personalidad que debe reunir la persona para realizar la tarea, y con toda esa información disponible el paso siguiente es establecer de donde provendrá el candidato.

Las fuentes del reclutamiento pueden ser externas o internas

Lo primero necesario en disponer es la planificación de las necesidades de personal, en segundo lugar, se debe contar con instrumentos que permitan conocer la forma y modalidad de la dotación de personal existente. Entre los instrumentos se puede mencionar:

- Inventario de personal
- Planes de acción
- Organigramas



- Descripción de puestos
- Plan de capacitación

El tercer punto es establecer políticas de reclutamiento siendo este el factor que define cual es la fuente de reclutamiento a seguir.

#### Canales de reclutamiento

- Formal: candidatos espontáneos, colegios, universidades, sindicatos
- Informal: recomendados de empleados, amigos de directivos
- Internos: promoción, transferencias
- Anuncios: periódicos, revistas especializadas, centros de estudios
- Empresas contratadas: consultoras, profesionales asesores

## **SELECCIÓN DE PERSONAL**

La selección de personal es un proceso que pretende conseguir las personas más calificadas para un determinado puesto.

El proceso de selección comienza cuando se dispone de un grupo idóneo de candidatos, conseguidos mediante el proceso de reclutamiento.

El proceso consta de una serie de pasos, que varía en la cantidad y en el orden según la dimensión de la empresa u organización, el tipo de personas a admitir, el nivel de formación, nivel del puesto. No se debe perder de vista que son pasos muy ligados entre sí.



Etapas:

1. recepción de solicitudes de ingreso o de CV
2. evaluación de la solicitud o CV
3. entrevista de selección
4. prueba de idoneidad y conocimiento
5. decisión de contratar
6. verificación de datos y antecedentes
7. examen médico
8. decisión de incorporar

En el paso 2 se toman las solicitudes de ingreso y CV para evaluar los aspectos personales, de educación formal, antecedentes laborales, y otros complementarios como edad, sexo, estado civil entre otros.

Este análisis permite determinar si resulta conveniente efectuar una entrevista o no.

El paso 3 es la entrevista con los candidatos potables donde se busca determinar los aspectos sobresalientes de los postulantes, la competencia, la capacidad, limitaciones, entre otras.

De esta entrevista debe surgir si el candidato puede desempeñar el puesto, y además como se compara con respecto a otras personas también entrevistadas, es decir, es un proceso de comparación y decisión.

El paso 4 consta de test psicológicos y las pruebas de idoneidad o compatibilidad con el trabajo a desempeñar. Estos últimos son ejercicios que simulan las



condiciones de trabajo, son exámenes de aptitud y habilidades. En cuanto a los test se solicita la participación de un profesional en psicología, ya que son los más indicados en llevarlos adelante.

En el paso 5 se toma la decisión de contratar. Con los resultados de las pruebas y test más los análisis realizados en las entrevistas, el responsable de esta tarea tiene elementos como para poder tomar una decisión.

Es recomendable que la decisión final de incorporar la tome el jefe o supervisor del puesto a cubrir.

En el paso 6, consiste en:

- corroborar fehacientemente los datos volcados en la solicitud de ingreso/CV, es decir, solicitar a los anteriores empleadores información en relación al desempeño del postulante.
- Verificación ambiental, se corrobora el lugar en donde vive el candidato, grupo familiar, concepto que tiene en su barrio, estado de su vivienda, costumbres, hábitos de vida.
- Verificación policial, consiste en la averiguación de antecedentes policiales y judiciales.

En el paso 7 debe cumplimentarse una exigencia legal que busca constatar la capacidad física de la persona para las exigencias del puesto y bienestar del postulante.

Por último el paso 8, una vez superado con éxito los pasos anteriores está en condiciones de ingresada a la nómina de la empresa, cumpliendo los requisitos legales y formales que cada organización estipule.



## **PROCESO DE RECLUTAMIENTO Y SELECCIÓN EN DISTRIBUIDORA CBA**

Además del planeamiento de personal y el análisis de puesto (descripción y especificación) , otra actividad en la que debe trabajar con más profundidad la empresa, como ya mencionamos con anterioridad, es el proceso de reclutamiento y selección, que más allá que vaya a ser un proceso simple porque el personal de la misma no tiene los conocimientos para realizar un proceso completo y complejo, además que el tipo de personas que se requiere para los puestos dadas las características de las tareas a desarrollar, no requieren características especiales ni conocimientos específicos, que tenga que llevar a realizar un proceso de selección más complejo, es necesario tener un proceso estandarizado que sirva de guía para todas las oportunidades en las que se deba contratar personal, además sirve como texto informativo y explicativo para la/s personas que deban encargarse de esta actividad.

### **RECLUTAMIENTO**

Esta actividad debe comenzar cuando se detecte la necesidad de incorporar personal en un cargo determinado, el cual luego del análisis de puesto se conoce con la suficiente profundidad como para iniciar un proceso de búsqueda de candidatos que podrían cubrir el puesto y que reúnen las características que exige el puesto.

Las fuentes a las que podría recurrir esta empresa para encontrar candidatos son:

- Candidatos espontáneos
- Anuncios en periódicos



- Cartel con anuncio en la propia empresa
- Recomendaciones de amigos
- Recomendaciones de empleados

Lo que ocurre con mayor frecuencia en la organización es que se presenten espontáneamente personas que están buscando trabajo y dejen sus curriculum para ser tenidos en cuenta.

Una vez que disponga de una cantidad de curriculum determinada, se deberá analizar uno por uno para así tener una primer aproximación de los candidatos, conocer sus antecedentes laborales, educativos, datos personales, entre otros datos de interés, y a partir de esa lectura se deberá elegir la cantidad que se considere óptima, que podría ser entre 2 y 4 curriculum para que no se transforme en una actividad demasiado larga que les consuma tiempo que no disponen por la poca cantidad de empleados que posee.

De esta manera se concluiría con el proceso de reclutamiento.

## **SELECCIÓN**

Esta etapa se caracteriza por ser un momento de comparación entre los requisitos que exige el puesto que debe cumplir el postulante y las características reales de las personas que se han presentado.

En esta etapa lo que deberá hacerse es entrar en contacto con dichas personas a través de una entrevista laboral para conocerlas personalmente y poder determinar entre ellas cual sería la más apta para el puesto vacante.



Una entrevista permite conocer sus comportamientos y proporciona la oportunidad de intercambiar información sobre sus posibilidades, expectativas, aspiraciones, entre otras cosas.

En la entrevista sería óptimo contar con un cuestionario que sirva de guía para poder sacarle el mayor provecho a la misma, conocer las características del entrevistado y empezar a sacar conclusiones si realmente cubre o no los requisitos que exige el puesto (VER ANEXO N° 20).

Algunos consejos que deben implementarse para una entrevista eficaz y exitosa:

- Evitar la formulación de preguntas capciosas
- Escuchar atentamente al entrevistado y demostrar interés
- Hacer preguntas que conduzcan a una respuesta narrativa
- Animar al entrevistado a preguntar acerca de la organización y el cargo
- Evitar tomar muchas notas durante la entrevista, para dedicarse con más atención al candidato.
- El clima de entrevista debe ser ameno y cordial.

Luego de recibir a cada candidato se debe realizar una evaluación de los mismos, ya que la información está fresca, se puede utilizar una hoja resumen para colocar la información más relevante. Al final deben tomarse ciertas decisiones con respecto al candidato: si fue rechazado o aceptado, y cuál es su colocación respecto a los otros aspirantes al mismo cargo. (VER ANEXO N° 21).

Después de haber realizado la entrevista laboral con cada uno de los candidatos, deberá tomar la decisión de quien contratar teniendo en cuenta el perfil de persona buscada y las características de las personas entrevistadas.



Podrían hacerse otras actividades, como test psicológicos, pruebas de idoneidad y conocimientos, evaluación ambiental, pero tomando en consideración el tamaño de la organización, la falta de tiempo y recursos para invertir en este tipo de actividades, y la sencillez de los puestos, consideramos que con una entrevista de selección bien diseñada se obtiene la información suficiente para conocer las características principales de los candidatos y poder seleccionar al más idóneo.

Lo que sí debe incluirse en el proceso una vez decidido quien se contratará es un examen médico pre-ocupacional para conocer las condiciones físicas de la persona a incorporar, y un certificado de buena conducta expedido por la Policía.

De esta manera finaliza el proceso de selección.

## **SUBSISTEMA DE DESARROLLO**

Una vez que se ha reclutado, seleccionado y colocado al empleado en su puesto la siguiente tarea consiste en orientarlo y capacitarlo.

### **TIPOS DE CAPACITACIÓN**

- A. Capacitación al ingreso, orientación y ubicación
- B. Capacitación o entrenamiento

#### **A) CAPACITACIÓN AL INGRESO, ORIENTACIÓN Y UBICACIÓN EN EL PUESTO**

La capacitación al ingreso implica la introducción de los nuevos empleados a la empresa, sus funciones, tareas y personas. En empresas grandes es común que creen un programa de capacitación al ingreso con características de la empresa,



historia, productos, políticas, prácticas, organigrama, reglamento de la organización.

La inducción es un proceso formal tendiente a familiarizar a los nuevos empleados con la organización, el trabajo y su puesto de trabajo.

Cuanto más tiempo se dedique a ayudar a los empleados nuevos mayor será la probabilidad de que se identifiquen con la organización y se conviertan en valiosos miembros.

Los profesionales psicólogos manifiestan que cuando más consiente y más deseosa esté una persona de agradar a otra, más habrá de ponerse nerviosa y más se sentirá frustrada por su ignorancia sobre el trabajo, nivel de dependencia de los demás y errores cometidos.

Un programa de orientación/ubicación para empleados bien diseñado contribuirá a aliviar los sentimientos de inseguridad y ayudará a que el nuevo empleado comience derecho en su nuevo puesto.

La orientación hacia la empresa consiste en comunicar al empleado conocimientos sobre la historia, estructura, el mercado en el que se encuentra la organización, políticas, normas de higiene y seguridad, cultura, visión, misión, valores.

En la ubicación en el puesto es fundamental el papel del jefe y sus compañeros, ya que aquí debe presentarse física y conceptualmente el puesto, siendo aconsejable que lo realice algún compañero de trabajo.

Es importante para el caso particular de esta empresa definir un proceso de inducción, no necesariamente debe ser prolongado ni formal, pero si sería significativo que comiencen a darle mayor importancia, porque es una actividad que permite al empleado nuevo sentirse parte de la organización, disminuir sus nervios, ansiedad y temores, aclimatarse y sociabilizarse. En la actualidad cuando



ingresa un nuevo empleado es muy poco lo que se hace, directamente se le dice con que empezar sin hacer una introducción de la empresa, sus instalaciones, compañeros y demás, si existe la ayuda y enseñanzas de los propios compañeros, pero es un tema que debe desarrollarse con mayor profundidad.

Se debe comenzar en el primer día de trabajo con una charla con el dueño, quien le comente de la tareas que realizará, con cuales empezará hasta que se adapte, presentarle sus compañeros de trabajo, mostrarle las instalaciones de la distribuidora, también mostrarle en donde se encuentran almacenadas las distintas mercaderías, dónde se encuentran los diferentes instrumentos de trabajo y los elementos de limpieza, contándoles las formas de trabajo, que está permitido y que no, sus principales valores y costumbres; luego de todo esto sus compañeros son también los que deben ayudar en este proceso, a medida que el empleado vaya desarrollando sus tareas irán surgiendo dudas que ellos deberán ayudar a que se disipen, además también aconsejar la mejor manera de realizar diversas tareas.

## **B) CAPACITACIÓN O ENTRENAMIENTO**

Es fundamental reconocer en la organización las necesidades de capacitación de todo el personal. Para ello es prioridad analizar cuáles son las habilidades, conocimientos, competencias, técnicas especiales que la organización necesita que su personal posea para lograr un alto grado de eficiencia.

Por otro lado, se debe determinar cuánto de esta necesidad se dispone en los recursos humanos que están en la organización. De la comparación entre lo que se tiene y lo que debería tenerse surge una brecha a cubrir mediante un sistema de capacitación.



Una vez determinadas las necesidades de capacitación, se debe proceder a planificar y programar la misma.

Los temas que se deben planificar:

- Identificación de las necesidades de capacitación
- Establecimiento de los objetivos de la capacitación
- Elaboración de un programa de capacitación
- Periodo en el que se va a implementar la capacitación

La implementación consiste en realizar la actividad, llevarla adelante en el momento y tiempo previsto, según el plan previamente establecido.

Distribuidora CBA nunca realizó ningún tipo de capacitación, porque no las consideraban necesarias y porque tampoco son tenidas en cuenta como una herramienta para mejorar el desempeño, adquirir nuevos conocimientos, aptitudes y habilidades. Todos los conocimientos que poseen son adquiridos con años de experiencia y por el método de ensayo - error.

Son los propios compañeros de trabajo con mayor antigüedad quienes van enseñando al nuevo integrante como desarrollar sus tareas, ya que todos realizan las mismas tareas tales como: atención al público y venta, recepción y reposición de mercadería y limpieza. Los compañeros de mayor antigüedad con el tiempo han ganado experiencia que les permite hacer de la mejor manera sus tareas y a su vez transmitirle esa manera de desarrollar las tareas al nuevo integrante, como por ejemplo: cómo se debe colocar la mercadería que se repone, dónde se



encuentra determinada mercadería almacenada, cómo guardar la mercadería recibida en el almacén que corresponda, cómo se deben cortar los productos lácteos, cómo utilizar la cortadora de fiambre de manera correcta, cómo y cuándo realizar limpieza y de qué, entre otras actividades.

Se considera que es muy importante el contacto con el cliente, desde que ingresa hasta que se retira del lugar, no solo la calidad de la mercadería y el precio son determinantes para que el cliente regrese, la buena atención y trato es fundamental para mantener al mismo como tal. Una manera de mejorar la atención y contacto con el cliente es a través de una capacitación en atención al cliente que realicen los empleados, es decir, la necesidad de capacitación sería mejorar la atención al cliente para lograr fidelizar los mismos a la empresa, aprender a lidiar con clientes difíciles, lograr un trato diferenciado, entre otros temas que pueden aprenderse en un curso de capacitación o taller.

Otra capacitación que se considera necesaria está dirigida principalmente a los dueños. Dado el poco conocimiento que tienen en sistemas de información, trabajo con registros y documentos y la utilización de computadoras como elemento de sistematización, sería fundamental trabajar en mejorar esto siendo el principal fin contar con información al instante para resolver problemas y tomar decisiones. Ejemplos de información útil necesaria en la empresa es: conocer las cantidades exactas de mercadería pedida a los distintos proveedores en periodos de tiempo anteriores, tener información actualizada de las mercaderías en almacén, conocer rápidamente el monto de venta diario, semanal, mensual, poder realizar aproximaciones de la demanda de cierto/s producto/s tomando como base registros de venta antiguos, conocer cuáles son los clientes que más compran y lograr individualizarlos, entre otra información de utilidad para esta empresa.



Siempre que se lleve adelante una capacitación, generalmente contratando a consultoras externas para hacerlas ya que la organización no tiene la capacidad para realizarlas, es fundamental el registro de dichas capacitaciones en la planilla de legajo del personal.

### **ASEGURAR LA CALIDAD DE LA CAPACITACIÓN**

Las normas ISO 9000 proveen pautas básicas para la gestión y aseguramiento de la calidad en las organizaciones considerando 20 aspectos fundamentales y uno de ellos es precisamente la capacitación. Las mismas mencionan:

“Es conveniente identificar las necesidades de capacitación del personal y establecer y mantener procedimientos documentados para proveer dicha capacitación.”

### **SUBSISTEMA DE MANTENIMIENTO**

Las remuneraciones y cargas sociales constituyen el costo que la empresa debe afrontar por el empleo del trabajo de su personal.

En el trabajo en relación de dependencia, el empleador debe abonar en concepto de cargas sociales las denominadas contribuciones a la seguridad social, y el empleado debe abonar los aportes a la seguridad social.

El ingreso de esos aportes y contribuciones los realiza el empleador mensualmente: las contribuciones como responsable propio, y los aportes como agente de retención.

Los porcentajes actuales en Argentina son los siguientes:



CONCEPTOS		Aportes	Contribuciones
R.N.S.S. (Régimen Nacional de Seguridad Social)	Jubilación	11%	10,17%
	PAMI Ley 19.032	3%	1,5%
	Asignaciones Familiares	-	4,44%
	Fondo Nacional de Empleo	-	0,89%
	SUB TOTAL R.N.S.S.	14%	17%
R.N.O.S. (Régimen Nacional de Obra Social)	Obra Social	3%	6%
	SUB TOTAL R.N.O.S.	3%	6%
Total		17%	23%



Art. 103 de la Ley de contrato de Trabajo:

“A los fines de esta ley se entiende por remuneración la contraposición que debe percibir el trabajador como consecuencia del contrato de trabajo...el empleador debe al trabajador la remuneración aunque éste no preste servicio, por la mera circunstancia de haber puesto su fuerza de trabajo a disposición de aquel”.

Por otra parte también se establece un salario mínimo, vital y móvil en el artículo 116: “salario mínimo vital y móvil es la menor remuneración que debe percibir en efectivo el trabajador sin cargas de familia, en su jornada legal de trabajo, de modo que le asegure alimentación adecuada, vivienda digna, educación, vestuario, asistencia sanitaria, transporte y esparcimiento, vacaciones y previsión”.

## **AGUINALDO**

El sueldo anual complementario o SAC se paga sobre el cálculo del 50% de la mayor remuneración mensual por todo concepto dentro de los semestres que finalizan el 30 de Junio y el 31 de Diciembre de cada año, es decir que:

$SAC = 50\%$  sobre la mayor remuneración del semestre.

Para el cálculo del SAC se incluyen todos los conceptos remunerativos, a saber:

- Sueldo
- Presentismo
- Antigüedad
- Horas extras, etc.



Para el caso particular de esta empresa, se desarrollaron una serie de registros y planillas útiles para la gestión de sueldos y cargas sociales.

La planilla “Horas extras-especiales” permite obtener información mensual sobre situaciones especiales en las cuales los empleados realicen un horario de trabajo distinto al normal. De la misma se puede obtener la cantidad de horas extras realizadas por mes para informar al Estudio Contable y que el mismo realice una correcta liquidación de sueldos. (VER ANEXO N° 22).

La planilla “Sueldos y Cargas Sociales” permite realizar una provisión diaria para poder afrontar las remuneraciones y cargas sociales que tiene la empresa mensualmente. En dicha planilla, tomando como base los sueldos de bolsillo, se calculan los sueldos brutos, y luego se multiplica dicho valor por el 23% que representan las cargas sociales. Luego, para las provisiones de sueldos y cargas sociales se dividen dichos importes por 20 (días laborales en un mes en los cuales se retirarían los fondos). Los datos cargados en la planilla presentada corresponden a un ejemplo ilustrativo. (VER ANEXO N° 23)

La planilla “Provisión SAC” permite realizar una provisión mensual para poder afrontar el pago semestral del aguinaldo. Dicha provisión se calcula tomando el sueldo de cada mes, y dividiéndolo por 2, lo que daría el aguinaldo a pagar en Junio y Diciembre respectivamente, y luego dividiendo dicho importe por 6, para obtener así el monto a retener por mes. Así, sumando las provisiones de cada mes se llega a la provisión del 1° y 2° semestre, la cual difiere mínimamente del SAC real ya que este último es calculado sobre el mayor sueldo devengado, en cambio la provisión se calcula sobre los sueldos de cada mes, los cuales varían por encima y debajo del sueldo mayor. Nuevamente, los valores indicados en la planilla presentada corresponden a un ejemplo ilustrativo. (VER ANEXO N° 24).



Por último, utilizando la información de las planillas anteriores (Provisión Sueldos y Cargas Sociales y Provisión SAC) se puede obtener una planilla de gran utilidad, en donde se muestra el costo total por año de Sueldos, Cargas Sociales y SAC de la empresa. (Ver Anexo N° 28).

## **BENEFICIOS**

Artículo 103 bis:

“Se denomina beneficios sociales a las prestaciones de naturaleza jurídica de seguridad social, no remunerativas, no dinerarias, no acumulables ni sustituibles en dinero, que brinda el empleador al trabajador por sí o por medio de terceros, que tiene por objeto mejorar la calidad de vida del dependiente o de su familia a cargo”.

Son beneficios sociales las siguientes prestaciones:

1. servicios de comedor en empresa
2. vales de almuerzo
3. vales alimentarios y canastas de almuerzo
4. reintegros de gastos de medicamentos
5. provisión de ropa de trabajo
6. reintegros con comprobantes de gastos de guardería
7. provisión de útiles escolares y guardapolvos
8. pago debidamente documentado de cursos de capacitación
9. pago de gastos de sepelio.



Para la ley previsional estas prestaciones enumeradas son los únicos reconocidos como beneficios no remunerativos, esto significa que para el empleador no genera cargas sociales y para el empleado no implica aportes al sistema.

Todo otro beneficio que el empleador decida otorgar a sus empleados deberá ser considerado remuneración y por lo tanto estará sujeto a aportes, retenciones y cálculos de SAC y vacaciones.

Está muy relacionado también con el nivel en que se encuentra el trabajador, en donde a menor nivel en la estructura menor participación de los beneficios y por el contrario, a mayor nivel en la estructura mayor será la participación en los beneficios.

Los beneficios sirven para:

- reforzar actitudes deseadas
- recompensar resultados obtenidos

La remuneración en pesos, más los diferentes beneficios que pueden recibir el trabajador constituyen la **compensación total**.

## RECONOCIMIENTOS

Los reconocimientos son una mención especial que se realiza para reforzar una conducta positiva, que vuelva a suceder, se debe hacer en el momento justo en el que ocurre el hecho para que de esta manera el trabajador relacione el reconocimiento con su esfuerzo y logros. Puede ser formal, es decir planificado, por ejemplo: reconocimiento a los 25 años de servicio, reconocimiento por el presentismo durante el año; o informal, es decir cuando ocurre un hecho



determinado que merece reconocimiento en el momento, por ejemplo: esfuerzo adicional, eficiencia, mejoras, etc.

## **HIGIENE Y SEGURIDAD LABORAL**

Todos los empleados de una organización deben contar con un buen ambiente de trabajo, saludable y seguro.

La prevención contempla varios aspectos desde el rediseño del puesto de trabajo buscando disminuir los peligros y fundamentalmente el desarrollo de un programa de capacitación en seguridad.

La seguridad en el trabajo tiene por objeto la prevención y reducción de los accidentes de trabajo y es responsabilidad compartida entre trabajadores y empleadores.

Por otra parte, la higiene es el conjunto de conocimientos y técnicas dedicados a reconocer, evaluar y controlar aquellos factores del ambiente, psicológicos o de tensiones que provienen del trabajo y pueden causar enfermedades o deterioro de la salud.

Las causales de accidentes de trabajo pueden tener origen en condiciones inseguras y que son derivadas del medio en el que el trabajador desenvuelve su tarea y está dado por estructuras inadecuadas, herramientas defectuosas, falta de orden y limpieza, falta de avisos y señales de seguridad e higiene.

Por otro lado puede tener origen en actos inseguros y que provienen de falta de capacitación o adiestramiento para el puesto, desconocimiento de medidas preventivas y carencias de hábitos de seguridad.



Existe una ley de Higiene y seguridad, la Ley 19587, y está dirigida a:

- proteger la vida y mantener la integridad psicofísica de los trabajadores
- prevenir, reducir, aislar los riesgos de los puestos de trabajo.
- Estimular y desarrollar una actividad positiva respecto a la prevención o enfermedades.

Esta ley determina que el empleador debe:

- Disponer de examen pre-ocupacional y revisión médica periódica del personal
- Promover la capacitación del personal en la materia de prevención de riesgos
- Denunciar accidentes y enfermedades laborales.
- Cuando se cuente con 150 o más trabajadores de producción excluidos administrativos deberá tener un departamento de servicio de medicina del trabajo, servicio de seguridad e higiene en el trabajo
- En menores cantidades a esta deberá contar con un servicio externo.

## **AMBIENTE LABORAL**

Los ambientes desfavorables o desagradables provocan disminución de la productividad y deterioro de la moral del trabajador. Puede suceder que una máquina no tenga la protección necesaria, o que exista una mala iluminación y ventilación.



- Ventilación: en todos los establecimientos la ventilación contribuirá a mantener condiciones ambientales que no perjudiquen la salud del trabajador.
- Iluminación y calor: la luz deberá ser adecuada según el tipo de tarea a realizar, luz estable sin ruidos y sin parpadeos, las fuentes de luz no deben producir deslumbramiento, debe ser uniforme, debe instalarse un sistema de iluminación de emergencia.
- Maquinarias y herramientas: deben ser seguras, no deben utilizarse sin la protección adecuada. Los motores que originan riesgo deben ser aislados, las operaciones de mantenimiento deben realizarse con condiciones de seguridad adecuada.
- Instalaciones eléctricas: las instalaciones eléctricas y equipos eléctricos de los establecimientos deberán cumplir con las prescripciones necesarias para evitar riesgos.
- Acústica: este riesgo se monitorea a través de la realización de mediciones de ruido en las diferentes fuentes sonoras. Estas mediciones otorgan al profesional información sobre riesgos acústicos al que se encuentra expuesto el personal, para medir el ruido se utiliza un decibelímetro integrador.

Distribuidora CBA no cuenta con profesionales en seguridad e higiene para asegurar el cumplimiento de todas las medidas que exige la norma en estos temas, solo se basa en las exigencias de organismos estatales como son Bomberos y Municipalidad, para verificar las medidas de seguridad de los establecimientos.



Esta empresa cuenta con todas las medidas de seguridad e higiene obligatorias, como matafuegos, carteles de señalización, baranda anti-caída en escalera que lleva a depósito, instalaciones eléctricas entubadas con caños de metal para protección en caso de corto circuito, salva vida, máquinas cortadoras de fiambre con todas sus protecciones de fábrica, buena iluminación distribuida con focos de bajo consumo en todo el salón comerciales y también en cámara de frío y en depósito de mercadería, extractores de calor que generan los motores de las heladeras y cámara de frío que permiten mantener una temperatura acorde, personal con ropa distintiva (remera o buzo blanco con logo de la empresa) guantes descartables para tocar cierta mercadería, principalmente fiambre cortado a máquina, papel blanco y láminas de folex para la envoltura del mismo.

Además todos sus empleados cuentan con una ART, ante la cual se realiza la denuncia de siniestro cuando ocurre algún accidente.

Los puestos de trabajo de la empresa en cuestión no son potencialmente riesgosos para que ocurran accidentes dado el tipo de actividades que se desempeñan en los mismos (atención al público, reposición de mercadería, limpieza, recepción de pedidos). El principal riesgo lo representan los cuchillos que se utilizan para cortar lácteos y fiambres y la máquina cortadora de fiambre que aunque posee protección por un descuido de quien la esté utilizando puede producirle un corte. Es decir, más que un corte superficial con un cuchillo o cortadora no ha ocurrido.

Si se considera que sería importante una capacitación en cuanto a medidas de higiene: correcta limpieza y desinfección de elementos de trabajo, que productos utilizar para una correcta limpieza, protección necesaria ya que se trabaja continuamente con comestibles (guantes, gorra, etc.), como evitar que la mercadería se contamine, porque más allá que muchas prácticas ya se lleven a



cabo y se conocen, siempre hay temas nuevos que seguramente se desconoce y sería importante aplicarlos.

Otro tema que también debe ser tenido en cuenta es como desplazar correctamente elementos pesados, como deben levantarse, que protecciones utilizar para la columna, para así evitar una futura enfermedad laboral relacionada con la espalda. Para ambos tema sería necesario contratar a una empresa especializada o un profesional en higiene y seguridad laboral quien brindaría una capacitación acorde a las actividades que se realizan en la empresa a todos los empleados y dueños para así disminuir al máximo la posibilidad de accidentes y enfermedades laborales, en el desempeños de las tareas, además de mejorar las prácticas diarias.



## CONCLUSION

El desarrollo teórico de las diversas áreas de una empresa y su comparación con la situación actual de Distribuidora CBA permitió concluir con que son muchos los procesos por mejorar y los registros por incorporar que permitirán un mejor desenvolvimiento de las actividades y eficientización de los recursos. A pesar de que una empresa sea pequeña y sus procesos informales, siempre existen formas de implementar prácticas que permitan optimizar tiempos y recursos. Las planillas y registros propuestos a lo largo de este capítulo son un ejemplo de esto, ya que para su aplicación no requieren de mayores conocimientos técnico-contables, sumado a que la información que brindan es de gran utilidad.

Es fundamental primero reconocer los problemas que tiene la empresa para luego trabajar sobre ellos. La mejor manera de lograr esto es la comparación con estándares o reglas generales de trabajo que indiquen cual es el camino correcto a seguir para asegurar el éxito y la mejora continua.

Como parte del crecimiento que esta empresa espera lograr, se ha propuesto realizar una inversión en bienes, por lo que en el próximo capítulo se verán las diversas fuentes de financiamiento disponibles en el mercado para afrontar la misma.



I NSTITUTO  
U NIVERSITARIO  
A ERONAUTICO

# CAPITULO 5

FUENTES DE FINANCIAMIENTO



## INTRODUCCIÓN

La necesidad de financiamiento en una empresa surge cuando la misma no posee medios suficientes para llevar a cabo sus actividades, por lo cual debe dirigirse al mercado (o buscar en su propia estructura) recursos para poder hacer frente a sus necesidades.

Dichas necesidades de dinero pueden surgir por varias razones: inversiones en maquinarias, equipos, publicidad, etc.

Del análisis y revisión realizado en Distribuidora CBA se detectó la necesidad de invertir en bienes muebles, ya que los actuales se encuentran obsoletos, y en cartelería, es por ello que en este capítulo se analizarán las fuentes de financiamiento más comunes disponibles en el mercado para facilitar dicha renovación.



## FUENTES DE FINANCIAMIENTO

El financiamiento implica dotar de dinero a una empresa, organización o individuo, quien lo destinará hacia un proyecto o necesidad propia.

Existen distintos tipos de motivos para buscar financiamiento:

- Necesidad TEMPORAL de cumplir con las obligaciones diarias y cotidianas, como pago de deudas, pago de sueldos y cargas sociales, pago de mercadería, pago de costos fijos como alquileres, servicios, etc. En este punto se resalta el término “temporal” ya que no es prudente ni sustentable a largo plazo una situación en la que la empresa no pueda cumplir con este tipo de costos, que son propios del negocio y que por lo tanto la empresa debe poder hacer frente a los mismos con su estructura. Debería existir un estudio de ingresos-costos para evaluar si la misma obtendrá rentabilidad.
- La empresa ha decidido llevar a cabo un proyecto que implica una inversión, ya sea en:
  - Maquinarias
  - Insumos
  - Equipos
  - Incorporación de nuevos productos
  - Ampliación del local
  - Apertura de nuevos locales
  - Publicidad
  - Asesoramiento administrativo-contable
  - etc.



- Oportunidad de adquisición de mercaderías o equipos a un bajo costo si se compra en cantidad (son los típicos descuentos por cantidad).

Para cada fuente de financiamiento se deben evaluar distintos aspectos, como el costo (intereses), plazos, montos mínimos y máximos otorgados, documentación solicitada, garantías (en el caso de ser solicitadas), etc.

Existen normas financieras, que son criterios a seguir para lograr en la empresa una buena situación financiera. Una norma básica es la de equilibrio, la cual establece que las inversiones a largo plazo deben ser financiadas con deudas a largo plazo, y las inversiones a corto plazo, con deudas a corto plazo, es decir que los plazos de devolución de fondos deben guardar una adecuada relación con el destino o aplicación de los mismos. Esto es así ya que si se financia una inversión de largo plazo con activos circulantes, se producirá un faltante de liquidez para el pago de las operaciones diarias (sueldos, materia prima, mercaderías, etc.).

Otra norma financiera muy importante es la de seguridad. Aquí se debe tener en cuenta de que el capital de trabajo (disponibilidades, créditos, bienes de cambio, inversiones) no es realizable en su conjunto en un 100% en el año, ya que todos esos componentes no tienen la misma capacidad de realización. Las disponibilidades (dinero en caja o en cuentas corrientes) sirven en su totalidad para pagar inmediatamente las deudas, pero este rubro generalmente es el menos significativo dentro del capital de trabajo, ya que una cantidad grande del mismo significa que existe dinero ocioso que podría ser utilizado para inversiones financieras. El resto de los rubros (créditos, bienes de cambio e inversiones) necesitan un esfuerzo para convertirse en efectivo y recién poder afrontar las obligaciones. En cambio las deudas corrientes sí son exigibles en su totalidad dentro de los doce meses. Por ello es muy importante analizar si con la estructura



actual de capital de trabajo se podrá cubrir adecuadamente con las obligaciones a corto plazo.

Además, se recomienda no buscar alternativas de financiación que igualen la posibilidad de pago de las empresas, ya que en caso de surgir imprevistos la empresa deberá recurrir a otros financiamientos, lo que podría generar un círculo vicioso por el cual nunca se terminen de liquidar los pasivos, culminando posiblemente con la quiebra de la empresa.

En la actualidad existen varias fuentes de financiamiento disponibles en el mercado, con características específicas en cuanto a plazos, garantías, costos (intereses), etc. y distintos grados de conveniencia según sea quien las utilice. En cuanto al plazo para el pago de la deuda se las puede clasificar en corto (vencimiento menor a un año), mediano (entre un año a dos años y medio) y largo plazo (más de dos años y medio).

Existen diferentes clasificaciones de las fuentes de financiamiento, como:

- Internas y externas

Esta clasificación de fuentes en internas y externas es de suma importancia, ya que lo más común cuando se requiere financiamiento es buscarlo fuera de la empresa, pero muchas veces lo más conveniente es obtenerlo dentro de la propia organización, ya que es más probable que el costo sea menor y más fácil su obtención.

- Con garantía o sin garantía



- De corto, mediano y largo plazo (explicadas anteriormente)

Las fuentes internas son aquellas propias de la empresa, es decir que han sido generadas dentro de la misma, como resultado de sus operaciones.

El autofinanciamiento puede presentarse de diferentes maneras, como ser:

1. Política de dividendos: puede suceder que los propietarios accedan a que se distribuyan utilidades en acciones y no en efectivo, de esta manera se reinvierten las utilidades en la propia empresa, evitando la salida de dinero. Esta elección debe evaluarse estratégicamente a través de una política de dividendos.
2. Costos no erogables: representan gastos o partidas registrados contablemente que disminuyen los activos pero que no representan salidas efectivas de dinero, como las amortizaciones y las provisiones. Esto hace que disminuya el resultado, permitiendo así pagar menos impuestos.
3. Desinversiones: implica la venta de algún activo de la empresa, como terrenos, inmuebles, maquinarias, equipos, etc.
4. Reservas: utilización de ganancias reservadas de la empresa.
5. Aportes genuinos: constituyen las dotaciones de efectivo a la empresa por parte de los socios. Estas pueden ser al momento de constituirse la sociedad (capital social) o dotaciones posteriores para incrementarlo.

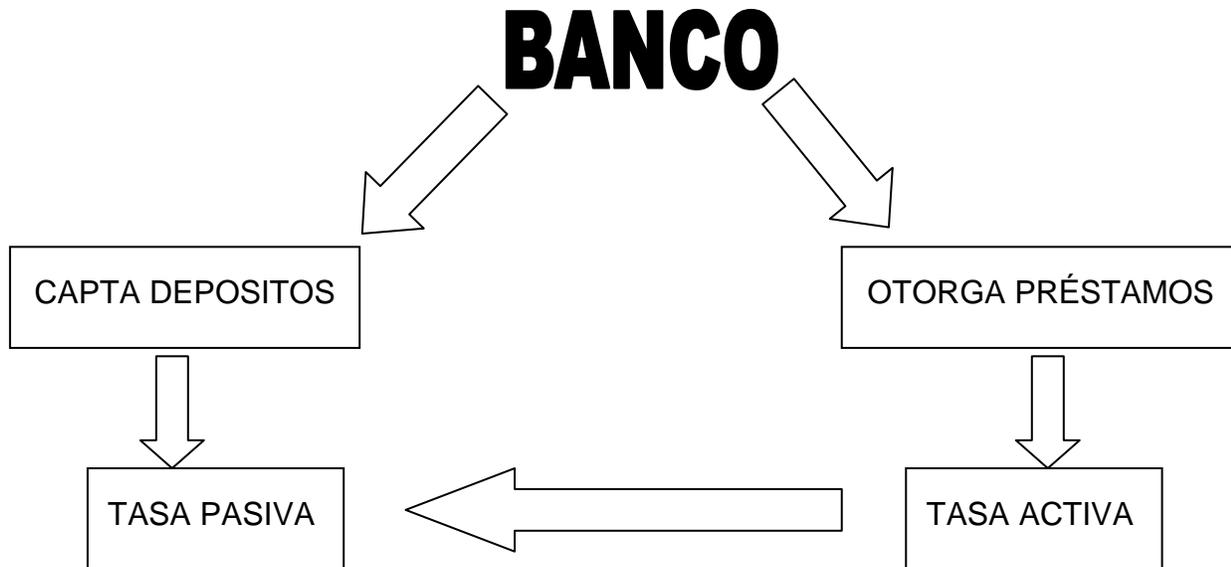


Las fuentes externas son aquellas obtenidas por medio de instituciones financieras, el fisco o proveedores, y que implican una deuda para la empresa. Son exógenas ya que no son generadas por la propia actividad de la empresa.

Las fuentes externas más comunes y que podría utilizar Distribuidora CBA dada sus condiciones y necesidades son:

## **PRÉSTAMOS BANCARIOS**

Los bancos son instituciones financieras que actúan como intermediarios de la oferta y demanda de recursos monetarios, captando fondos o depósitos de personas que desean ahorrar, y pagándoles una tasa por ese dinero que mantendrán inmovilizado (tasa pasiva), y a su vez otorgando préstamos a personas que precisan dinero, cobrándoles a estas una tasa de interés por ese dinero utilizado (tasa activa). Así, la rentabilidad del banco se observa claramente, ya que sus tasas activas son mayores que sus tasas pasivas.



Según el artículo 1.740 del Código Civil, en el contrato de *préstamo* “una de las partes entrega a la otra, o alguna cosa no fungible para que use de ella por cierto tiempo y se la devuelva, en cuyo caso se llama comodato, o dinero u otra cosa fungible, con condición de devolver otro de la misma especie y calidad, en cuyo caso conserva simplemente el nombre de préstamo. El comodato es esencialmente gratuito. El simple préstamo puede ser gratuito o con pacto de pagar interés.” En este contrato se denomina prestamista a la entidad que presta el dinero, y prestatario a quien lo solicita para hacer uso del mismo.

En resumen, el préstamo (de dinero) implica un contrato por el cual se adquiere la obligación de devolver el dinero prestado en un plazo determinado y sujeto a una tasa de interés, que es el precio que se paga por hacer uso de ese capital.



Los bancos y las instituciones financieras pueden establecer sus propias tasas de interés para las operaciones de préstamo y ahorros, pero dichas tasas no pueden superar la tasa máxima establecida por el BCRA (Banco Central de la República Argentina), organismo rector de todas las instituciones financieras del país.

Este tipo de financiamiento es muy común en la actualidad, aunque hay que tener en cuenta los requerimientos o requisitos que debe cumplir el solicitante del préstamo para poder acceder al mismo. De esta manera, se evaluarán, entre otros:

- Antecedentes crediticios de la empresa
- Situación actual de la empresa, en cuanto a desempeño, entorno económico, demanda de sus productos, etc.
- Evidencia de la planificación de su inversión (en algunos casos)
- Aportes de dinero propio en la empresa.

En definitiva, lo que la entidad financiera evaluará es la capacidad de pago de la empresa que le permita cumplir con sus obligaciones.

## **DESCUBIERTOS BANCARIOS**

Son préstamos inmediatos del banco, que implican que el titular de la cuenta utilice fondos que exceden el saldo de la misma, quedando esta con saldo negativo. A esta situación comúnmente se la denomina “números rojos”, por el



color en que se imprimen dichos números negativos. El banco entonces permite retirar dinero o emitir cheques aunque el saldo de la cuenta no sea suficiente.

Aunque puede resultar muy útil en ese momento, este tipo de operación tiene un costo muy alto, en relación con el importe y la duración de la deuda con el banco, por lo cual solo debería utilizarse en casos excepcionales y como última medida.

## **LEASING**

Esta alternativa permite financiar activos no corrientes (activos físicos inmovilizados), por lo cual su utilización se remite al mantenimiento o ampliación de la estructura de este tipo de bienes de la empresa.

Este tipo de contrato implica que un banco o entidad financiera adquiera un bien, para luego arrendarlo a la empresa. Es decir que la empresa poseerá el uso del bien durante un tiempo determinado sin tener que comprarlo (será locatario del bien, y no dueño) abonando un canon periódico y con la opción de comprarlo por su valor residual luego de cierta cantidad de pagos.

La Ley 25248 de Contrato de Leasing expresa en su artículo 1°: “en el contrato de leasing, el dador conviene en transferir al tomador la tenencia de un cierto bien cierto y determinado, para su uso y goce, contra el pago de un canon, y le confiere la opción de compra por un precio.” Y en su artículo 2° define que “pueden ser objeto de contrato cosas muebles o inmuebles, marcas, patentes o modelos industriales o software, de propiedad del dador o sobre los que el dador tenga la facultad de dar en leasing.”

Entonces, resumiendo se puede decir que:



- El leasing es una fuente de financiamiento en la que no es necesario adquirir el bien.
- El cliente o locatario elige los bienes a arrendar.
- Los bienes que pueden ser objeto de este contrato pueden ser muebles o inmuebles.
- En los impuestos como Ganancia Mínima Presunta e IVA el locatario cuenta con una mejor posición tributaria.
- El canon incluye la depreciación periódica del bien y el costo financiero de la operación.
- El locatario tiene la opción de adquirir del bien al valor residual del mismo.

## **WARRANT**

Esta alternativa de financiación consiste en obtener un crédito afectando mercadería en concepto de garantía, las cuales deben ser depositadas en almacenes específicos y habilitados a tal fin.

Este contrato se formaliza a través de un título de crédito denominado warrant, mediante el cual se transfieren los derechos sobre los productos en depósito. Este documento puede ser endosado por el deudor a favor de una institución crediticia, quien concederá el préstamo. Una vez que se cancela el préstamo obtenido, la entidad financiera devuelve el título, el cual autoriza al deudor a retirar del depósito sus mercaderías.

En caso de incumplimiento por parte del deudor, el banco solicita que se rematen las mercaderías como forma de pago de su préstamo.



## **CRÉDITO COMERCIAL**

Es una forma de financiamiento de corto plazo que puede funcionar de dos formas: cuenta corriente abierta o cuenta documentada. La primera consiste en que el comprador adquiere mercaderías o equipos, no abonándolos contra entrega, sino que firma la factura extendida por el proveedor, a abonar posteriormente. En este caso es el proveedor quien otorga un crédito al deudor, al permitirle cancelar la deuda en cuotas y no en un único pago.

En el caso de la cuenta documentada, el comprador adquiere mercadería firmando un documento o pagaré, es decir que la deuda queda documentada, con la obligación de efectivizar su pago al vencimiento del pagaré.

En todos los casos de financiamiento, se debe tener en cuenta el costo real de la operación, que comprende no sólo el interés que se cobra, sino también las comisiones, gastos y toda erogación necesaria para su obtención.

## **DISTRIBUIDORA CBA**

Del análisis y revisión realizada en Distribuidora CBA, se detectó la necesidad de invertir en instalaciones obsoletas como son bateas, vitrinas mostrador y en cartelería, la cual no presenta información actualizada sobre el local.

A continuación se realizará un desarrollo práctico de las fuentes de financiamiento mencionadas para definir cuál es la más conveniente dadas las características de la empresa y de la inversión requerida.



## **INVERSIÓN DE DISTRIBUIDORA CBA**

AÑO: 2013

BIENES A ADQUIRIR:

### **BATEA**

- Especificaciones: 3000 mm, vidrio curvo con un estante intermedio y puerta en policarbonato.
- Proveedor: Forever Equipamientos Comerciales.
- Precio: \$24.000
- Forma de pago: 30% contado y saldo con cheques de pago diferido



ANTES DE OFERTAR SIEMPRE  
**CONSULTE STOCK**  
EL MISMO VARIA DIARIAMENTE

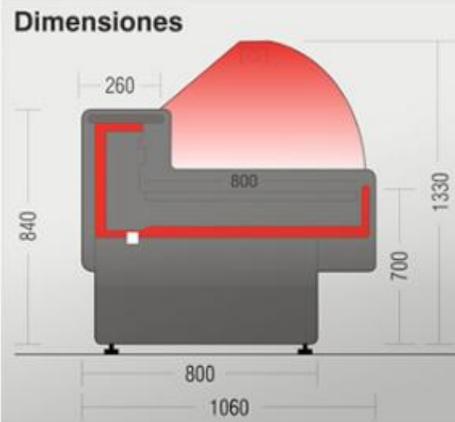
CODIGO DE USO INTERNO: **FR2018**

**FRIDER**  
Refrigeración Comercial S.R.L.



**CARACTERISTICAS:**

- **LATERALES EN PLÁSTICO TERMOFORMADO**
- **FRENTE DE ACERO INOXIDABLE MATE O PLASTICO COLOR GRIS/ROJO**
- **SISTEMA DE REFRIGERACIÓN POR EVAPORADOR FRÍO ESTÁTICO**
- **REJILLAS PLASTIFICADAS BLANCAS**
- **ILUMINACIÓN CON TUBOS FLUORESCENTES**
- **CÚPULA VIDRIOS CURVO TEMPLADO REBATIBLE**
- **BRAZOS DE ALUMINIO**
- **MESADA SUPERIOR EN ALUMINIO**
- **PATAS REGULABLES**
- **ZÓCALO EN COLOR AZUL O GRIS**





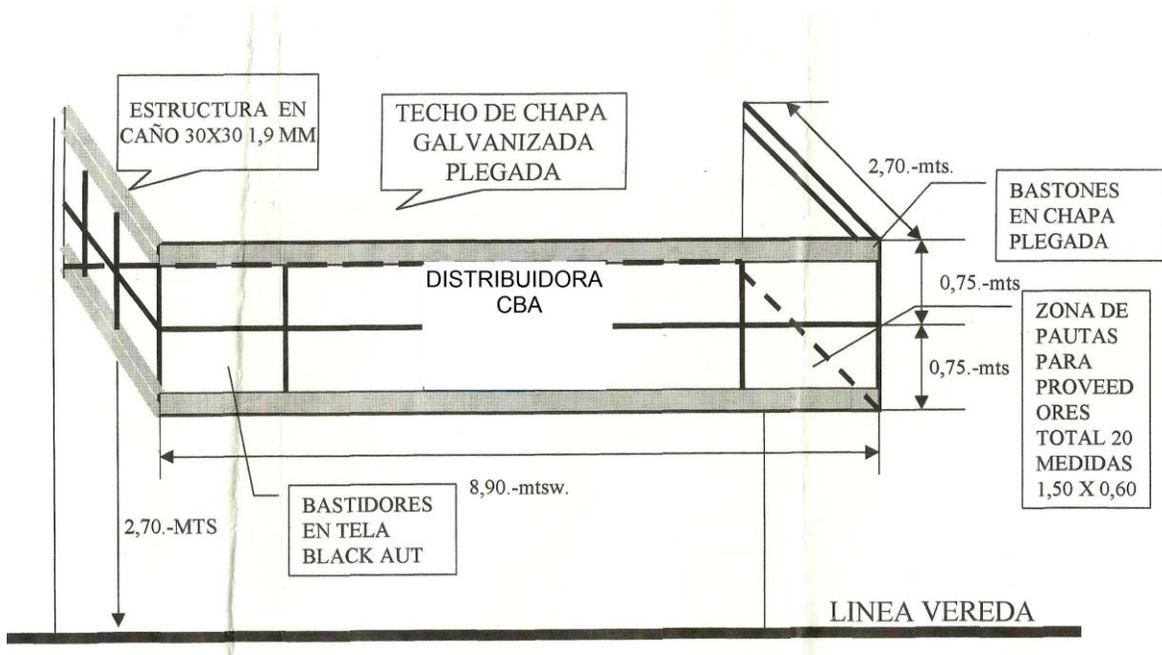
### HELADERA MOSTRADOR:

- Especificaciones: 3 mts., vidrio curvo, tres puertas.
- Proveedor: Refrivan
- Precio: \$10.750
- Forma de pago: 30% contado y saldo con cheques de pago diferido





## MARQUESINA PUBLICITARIA



- Especificaciones: Medidas: 8,9 mts. de largo x 2.7 mts. de fondo x 1.5 mts. de alto.
- Proveedor:
- Precio:10000
- Forma de pago: contado



**TOTAL DE LA INVERSIÓN:**

**BATEA: \$24.000**

**MOSTRADOR: \$10.750**

**MARQUESINA: \$10.000**

**TOTAL: \$44.750**



## **OPCIONES DE FINANCIAMIENTO EN DISTRUBIDORA CBA**

### **AUTOFINANCIAMIENTO**

Distribuidora CBA es una empresa unipersonal por lo que no podría utilizar diversas opciones de autofinanciamiento que aplican las sociedades como por ejemplo la utilización de ganancias reservadas, utilizando el dinero de los dividendos con autorización de los socios o a través del aporte genuino de los propios socios.

Por otra parte la empresa en particular no cuenta con el dinero en efectivo necesario para la inversión propuesta, por lo que la única opción posible es el financiamiento externo.

### **FINANCIAMIENTO EXTERNO**

#### **LEASING**

Esta fuente de financiamiento no es aplicable ya que sobre estos bienes no se realiza leasing.

#### **WARRANT**

Esta fuente de financiamiento no es aplicable dadas sus características, ya que la empresa no posee los bienes adecuados para depositar en concepto de garantía.

#### **CRÉDITO COMERCIAL**

Las alternativas más comunes de financiamiento que ofrecen las fábricas de equipos de refrigeración requieren la utilización de cheques de pago diferido o un



anticipo del 50% del total de la compra. Como ya se había mencionado, Distribuidora Córdoba cuenta con una política interna de no utilización de cheques, por lo cual la primera alternativa no es viable. En el caso de la segunda alternativa, actualmente la empresa no cuenta con los fondos necesarios para afrontar el anticipo requerido. Por estos motivos, la opción de financiamiento con crédito comercial no se considera una opción viable.

## PRÉSTAMOS BANCARIOS

La empresa en cuestión es cliente de Banco Patagonia, por lo cual se realizó la consulta de un préstamo personal en este banco por el total de la inversión requerida.

**Simulador Préstamos Patagonia Simple** **BANCO PATAGONIA**

Destino: Remodelación

Edad: 67

Ingresos Netos Mensuales (\$): 15000

¿Es cliente de Banco Patagonia?:  Sí  No

¿Cobra su sueldo por Banco Patagonia?:  Sí  No

Plazos en meses: 24

Monto a Solicitar (\$): 45000

Su máximo préstamo posible es: \$105.000,00

**» CALCULAR**

Solicite su Préstamo llamando al **0810 999 6655**

**MONTO A OTORGAR**  
**\$45.000,00**

<b>» PLAZO</b> 24 Meses	<b>» CUOTA PROMEDIO</b> \$2.648,39	<b>» TIPO DE TASA</b> Fija
----------------------------	---------------------------------------	-------------------------------

Sistema de Amortización	Francés
TNA	28,00%
TEA	31,89%
CFT	43,86%

**» DETALLE DE CUOTAS**



## Simulador Préstamos Patagonia Simple

**BAN COPATAGONIA**

### » DETALLE DE CUOTAS

Cuota	Cuota Pura	Amortización	Interés	Saldo de Deuda	Seg. de Vida	IVA	Cuota Total
1	\$2,461.54	\$1,425.36	\$1,036.18	\$45,000.00	\$112.50	\$217.60	\$2,791.64
2	\$2,461.54	\$1,458.18	\$1,003.36	\$43,574.64	\$108.94	\$210.71	\$2,781.19
3	\$2,461.54	\$1,491.76	\$969.78	\$42,116.46	\$105.29	\$203.65	\$2,770.48
4	\$2,461.54	\$1,526.10	\$935.44	\$40,624.70	\$101.56	\$196.44	\$2,759.54
5	\$2,461.54	\$1,561.25	\$900.29	\$39,098.60	\$97.75	\$189.06	\$2,748.35
6	\$2,461.54	\$1,597.20	\$864.34	\$37,537.35	\$93.84	\$181.51	\$2,736.89
7	\$2,461.54	\$1,633.97	\$827.57	\$35,940.15	\$89.85	\$173.79	\$2,725.18
8	\$2,461.54	\$1,671.60	\$789.94	\$34,306.18	\$85.77	\$165.89	\$2,713.20
9	\$2,461.54	\$1,710.09	\$751.45	\$32,634.58	\$81.59	\$157.80	\$2,700.93

» VOLVER



## Simulador Préstamos Patagonia Simple

**BAN COPATAGONIA**

### » DETALLE DE CUOTAS

Cuota	Cuota Pura	Amortización	Interés	Saldo de Deuda	Seg. de Vida	IVA	Cuota Total
10	\$2,461.54	\$1,749.46	\$712.08	\$30,924.49	\$77.31	\$149.54	\$2,688.39
11	\$2,461.54	\$1,789.75	\$671.79	\$29,175.03	\$72.94	\$141.08	\$2,675.56
12	\$2,461.54	\$1,830.96	\$630.58	\$27,385.28	\$68.46	\$132.42	\$2,662.42
13	\$2,461.54	\$1,873.12	\$588.42	\$25,554.32	\$63.89	\$123.57	\$2,649.00
14	\$2,461.54	\$1,916.25	\$545.29	\$23,681.20	\$59.20	\$114.51	\$2,635.25
15	\$2,461.54	\$1,960.38	\$501.16	\$21,764.95	\$54.41	\$105.24	\$2,621.19
16	\$2,461.54	\$2,005.52	\$456.02	\$19,804.57	\$49.51	\$95.76	\$2,606.81
17	\$2,461.54	\$2,051.70	\$409.84	\$17,799.05	\$44.50	\$86.07	\$2,592.11
18	\$2,461.54	\$2,098.94	\$362.60	\$15,747.35	\$39.37	\$76.15	\$2,577.06

» VOLVER



19	\$2,461.54	\$2,147.27	\$314.27	\$13,648.41	\$34.12	\$66.00	\$2,561.66
20	\$2,461.54	\$2,196.71	\$264.83	\$11,501.14	\$28.75	\$55.61	\$2,545.90
21	\$2,461.54	\$2,247.29	\$214.25	\$9,304.43	\$23.26	\$44.99	\$2,529.79
22	\$2,461.54	\$2,299.04	\$162.50	\$7,057.14	\$17.64	\$34.13	\$2,513.31
23	\$2,461.54	\$2,351.98	\$109.56	\$4,758.10	\$11.90	\$23.01	\$2,496.45
24	\$2,461.54	\$2,406.14	\$55.40	\$2,406.12	\$6.02	\$11.63	\$2,479.19

» VOLVER

Nº	CUOTA
1	\$ 2.792
2	\$ 2.781
3	\$ 2.770
4	\$ 2.760
5	\$ 2.748
6	\$ 2.737
7	\$ 2.725
8	\$ 2.713
9	\$ 2.701
10	\$ 2.688
11	\$ 2.676
12	\$ 2.662
13	\$ 2.649
14	\$ 2.635
15	\$ 2.621
16	\$ 2.607
17	\$ 2.592
18	\$ 2.577
19	\$ 2.562
20	\$ 2.546
21	\$ 2.530
22	\$ 2.513
23	\$ 2.496
24	\$ 2.479
<b>TOTAL</b>	<b>\$ 63.561</b>
<b>Préstamo</b>	<b>\$ 45.000</b>
<b>Costo financiero</b>	<b>\$ 18.561</b>



Para este préstamo el banco utiliza el sistema de amortización francés, en el cual la cuota pura, es decir, amortización e intereses sin contar gastos por seguro de vida e IVA, es constante.

Como se puede observar en el cuadro “detalle de cuotas” los intereses son decrecientes y las amortizaciones crecientes. Esto es así ya que los intereses se calculan sobre el saldo adeudado de cada mes, por ende, a medida que se abonan las sucesivas cuotas los saldos del capital decrecen, y por ende, los intereses también.

Dado el análisis realizado de las distintas fuentes de financiamiento se llega a la conclusión de que esta es la opción más conveniente para financiar las remodelaciones de Distribuidora CBA, ya que es una forma de obtener el dinero rápidamente y saldar la deuda en un plazo intermedio que permita afrontar las cuotas sin mayor dificultad, ya que el monto obtenido por cuota es fácilmente pagable por la empresa con el flujo de efectivo que ella cuenta.



## CONCLUSION

El financiamiento es fundamental para el desempeño de una empresa. Este permite que la misma cumpla con sus obligaciones y objetivos de manera óptima.

Continuamente las empresas requieren de dinero para su funcionamiento, el cual en algunas ocasiones se encuentra disponible y en otras no, es ese el momento en que se debe recurrir al financiamiento externo.

Es fundamental un análisis minucioso de las fuentes de financiamiento disponibles en el mercado, para asegurarse de encontrar la más conveniente y ajustable a sus necesidades y posibilidades.



## CONCLUSION GENERAL

Es común observar que las empresas pequeñas y de tipo familiar realicen sus actividades y procesos en base a la tradición y costumbre, aferrándose a una filosofía de trabajo donde encuentren seguridad y comodidad sin percatarse de que detrás de toda actividad existe un proceso que debe ser definido y analizado.

El estudio de la gestión de procesos permite entender que más allá de que una empresa sea pequeña y desarrolle sus procesos de manera informal siempre es posible que la misma adopte metodologías de trabajo que permitan optimizar su desempeño.

Luego de relevar y analizar los procesos administrativos y contables de Distribuidora CBA se pudo comprender que en la mayoría de los casos, toda falencia o problema detectado en un proceso puede considerarse como el punto de partida para la implementación de una mejora.

La fusión de los conocimientos adquiridos en las carreras de Contador Público y Administración de Empresas permitió tener una visión más completa al momento de analizar la situación de dicha empresa.

Esta experiencia de aplicación teórico-práctica permitió comprender la importancia del trabajo en conjunto de distintos enfoques de conocimiento para lograr el mejoramiento de procesos administrativo-contables y la resolución de problemas dentro de una organización.



I NSTITUTO  
U NIVERSITARIO  
A ERONAUTICO

# BIBLIOGRAFÍA



- Mustafá, Cristina. Guía de Estudio: “Finanzas”. IUA. 2° Edición. Diciembre de 2003.
- Barra, Nancy; Peyrano, Miguel Ángel. Guía de Estudio: “Legislación y Técnica Impositiva I”. IUA. Octubre de 2005.
- Barra, Nancy; Peyrano, Miguel Ángel. Guía de Estudio: “Legislación y Técnica Impositiva II”. IUA. Junio de 2005.
- Martínez, Florencio. Guía de Estudio: “Auditoría”. IUA. Febrero de 2005.
- Traballini, Hector. Guía de Estudio: “Gestión Financiera”. IUA. Febrero de 2004.
- De Soria, María Agustín. Guía de Estudio: “Finanzas y Contabilidad Pública”. IUA. Septiembre de 2003.
- Hugo L., Gimenez. Guía de Estudio: “Gestión de las Organizaciones”. IUA. Octubre de 2005.
- Suplementos La Ley: “Ganancias y Bienes Personales”. Edición N° 19. Año 2010.
- Ley de Impuesto al Valor Agregado. Ediciones Errepar. Versión 3.5. Año 2010.
- Valeria Antos de Sadonio. Guía de Estudio: “Derecho Privado I”. IUA. Julio de 2004.
- Juan Emilio, Torres. Guía de estudio: “Estrategias y políticas de negocios”. IUA. Febrero 2001.
- Carlos Alberto, Norry. Guía de estudio: “Administración de Recursos Humanos II”. IUA. Junio 2005.
- María Beatriz, Ricci. Guía de estudio: “Comercialización II”. IUA. Julio 2000.
- Lic. Susana Barrionuevo. Guía de estudio: “Sistemas administrativos”. IUA. Diciembre 1998.



- Jorge Roberto Volpentesta. “Estudio de sistemas de información para la administración”. Librería Editorial.
- Lic. Rafael Kenis. Guía de estudio: “Organización industrial y de servicios”. IUA. Marzo 2001.
- Heizer, Jay y Render, Barry. “Dirección de la Producción”. Edición sexta.

### **Bibliografía adicional**

- Brumm, Eugenia K. “Administración de la documentación en las normas ISO 9000”. Rojas Eberhard, 2000.
- Folgar, Oscar F. “ISO 9000 – Aseguramiento de la calidad”. Ediciones Macchi, 1996.
- Alberto R. Lardent; Manuel A. Gomez Echarren. “Técnicas de organización, sistemas y métodos”. Editorial Club del estudio.
- H. James Harrington. “Mejoramiento de los procesos de la empresa”. Editorial Mc Graw Hill.
- <http://es.wikipedia.org/>



**I** NSTITUTO  
**U** NIVERSITARIO  
**A** ERONAUTICO

# ANEXOS



## **ANEXO N° 1: DESARROLLO TEORICO DE IMPUESTOS**

### **INTRODUCCIÓN**

El estado, organización política de toda comunidad nacional, requiere de medios económicos para llevar a cabo las actividades necesarias para atender las exigencias del bien común de la sociedad. Estos medios son los recursos públicos, y constituyen todos los ingresos que obtiene el Estado por cualquier concepto.

Dentro de esos recursos están los tributarios, que son los aportados por los propios miembros de la comunidad, que confían en la administración de una parte de sus ingresos al poder público. Los tributos cumplen entonces la función de financiamiento de los gastos del Estado, por lo que posibilitan su accionar.

Según la Constitución Nacional, el Estado posee potestad tributaria, es decir, está autorizado a obtener tributos de forma unilateral y coactiva, esto es, sin la voluntad de los obligados que se hallen en su jurisdicción. A esto se le denomina poder de coacción.

Se podría decir que los impuestos cumplen dos objetivos: por un lado constituyen una fuente primordial de financiamiento de los gastos del Estado, y por el otro lado, sirven de instrumento de la Política Económica del país. Esto es así ya que pueden utilizarse para expandir o contraer la demanda global, influyendo sobre la economía general de la nación y acompañando las decisiones políticas. Por ejemplo: si el Estado desea generar desarrollo económico, bajará los impuestos, aumentará las exenciones o desgravará ciertos productos. Se puede decir entonces que el fin último de los tributos es la promoción del bienestar general.

En una relación jurídico-tributaria existe un sujeto activo y uno pasivo, en relación a la obligación tributaria. El sujeto activo es quien posee la potestad tributaria,



quien exige el pago de la obligación, es decir, el Estado. El sujeto pasivo es quien debe pagar el tributo, o sea, la persona individual o colectiva que debe cumplir la prestación establecida por la Ley

### **TRIBUTOS SEGÚN LOS ORDENES DE GOBIERNO**

En Argentina, existen tres órdenes de autoridades con facultades tributarias: Nación, Provincias y Municipios.

A continuación se mencionan los principales tributos de cada orden:

<b>NACION</b>	<b>PROVINCIAS</b>	<b>MUNICIPIOS</b>
Impuesto al Valor Agregado Impuestos a las Ganancias Impuestos a los Bienes Personales Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta Débitos Bancarios Monotributo Internos Impuesto sobre Combustibles Impuesto sobre el Comercio Exterior	Impuesto a los Ingresos Brutos Impuestos de Sellos Impuesto sobre el Patrimonio Impuesto Inmobiliario Tasas Inspección Sanitaria	Contribución Comercio, Industria y de Servicios Tasas de derechos sobre los cementerios Contribución de mejoras Multas y otros derechos y tasas



A su vez, los tributos se pueden clasificar en:

- Impuestos: es el tributo más común y el que mayor participación tiene dentro de la estructura impositiva. Su recaudación es exigida por Ley y no conlleva ninguna contraprestación.
- Tasas: existen cuando hay una actividad del Estado que implica la prestación de un servicio al obligado. En este caso se considera que hay una relación de cambio, por la cual el contribuyente paga por un servicio público.
- Contribuciones Especiales: aquí también existe una actividad estatal, con la diferencia que se genera un beneficio especial para el contribuyente, por el mayor valor que experimentan los inmuebles como consecuencia de una Obra Pública realizada por el Estado. Ej.: pavimentación, cloacas, alumbrado, etc.

Considerando el ingreso al Tesoro, los impuestos se incorporan a Rentas Generales, mientras que las tasas y contribuciones especiales se aplican al servicio u obra pública que origina la obligación.

En el caso de los impuestos, la obligación se establece en razón de la capacidad contributiva, en cambio en las tasas y contribuciones se aplica solamente el concepto del beneficio.

Los impuestos pueden clasificarse a su vez en directos e indirectos según la posibilidad de transferir económicamente la carga impositiva. Los directos no pueden transferirse, como el impuesto a las ganancias, y los indirectos sí, como el IVA.



Otra clasificación es la de proporcionales y progresivos: los proporcionales mantienen su alícuota constante, cualquiera sea la cantidad sobre la que se lo aplica (ej.: ingresos brutos), y los progresivos son aquellos en los que su alícuota aumenta a medida que aumenta la cantidad sobre la que se lo aplica (ej.: ganancias)

Una última clasificación es si los impuestos se aplican sobre la renta, el consumo o el patrimonio:

- Sobre la renta: la renta es uno de los mejores elementos para medir la capacidad económica. A mayor renta, se supone que mayor es el nivel de vida. Sin embargo, hay que considerar otros aspectos personales, como el estado civil, si tiene cargas de familia, el origen de los ingresos, etc. Un ejemplo de impuesto sobre la renta es el Impuesto a las Ganancias.
- Sobre el consumo: en este caso se considera que el gasto es sinónimo de bienestar económico. A mayor cantidad de gastos, se presupone un mayor nivel de vida. Ejemplo: IVA.
- Sobre el patrimonio: el patrimonio o capital es otro elemento para medir la capacidad contributiva de los sujetos. Aquí también se supone que a mayor cantidad de bienes, mayor es el nivel de vida. Ejemplo: Impuesto a los Bienes Personales.

Continuando con el análisis de la empresa en cuestión, se procederá a explicar brevemente los tributos que debe afrontar Distribuidora CBA por el desarrollo de su actividad comercial, siendo los más comunes de este rubro.



Este análisis permite obtener una visión más global de la actividad económica, en este caso comercial, y sus implicancias tributarias dentro de la sociedad, es decir, el aporte que realiza el sector comercial al financiamiento del Estado a través del pago de tributos.

## **IMPUESTO A LAS GANANCIAS**

El artículo 1° de la ley del Impuesto a las Ganancias (Ley n° 20.628) indica qué hechos o situaciones obligan a pagar el impuesto a las ganancias:

“Todas las ganancias obtenidas por personas de existencia visible o ideal quedan sujetas al gravamen de emergencia que establece esta ley”.

Cabe destacar que los sujetos (personas físicas o jurídicas) residentes en el país, tributan por las ganancias que obtengan en el país y en el exterior, en tanto que los sujetos residentes en el exterior tributan por las ganancias obtenidas en el país. A esto se le llama criterio de renta mundial.

El artículo 26 de la ley define a qué se denomina residente:

Art.26: “Residentes en el país: sólo a efectos de determinar las cargas de familia se considera residente a aquellas personas físicas que vivan más de seis meses en el país en el transcurso del año fiscal.”

Ahora bien, analizando el concepto de ganancias se advierten dos teorías o criterios:

- Teoría de la fuente: se gravan todas las rentas, rendimientos o enriquecimientos periódicos de una fuente permanente y habilitada.



- Teoría del balance: se grava la diferencia patrimonial, es decir, cualquier renta o enriquecimiento que incremente el patrimonio.

Es decir que la principal característica de este impuesto es que grava la renta o ganancia, y según se trate de personas físicas o jurídicas se deberán cumplir o no ciertos requisitos para que las ganancias estén efectivamente alcanzadas por el impuesto. En el caso de las personas físicas, se deben cumplir todos los requisitos de la teoría de la fuente, y en el caso de las personas jurídicas se aplica la teoría del incremento patrimonial.

Como se mencionó al principio de este trabajo, Distribuidora CBA es una Empresa Unipersonal. Aquí conviene aclarar que tanto la persona física como la empresa unipersonal son sujetos, pero no del mismo tipo, ya que por un lado existe la explotación comercial como empresa que produce resultados, y por el otro lado existe una persona física dueña de esa empresa, quien se hará cargo del pago del impuesto. Es decir que existirá una sola liquidación de ganancias para personas físicas, dentro de la cual se incluirá el resultado de la empresa comercial.

Continuando con el análisis de este impuesto, se describirán a continuación las distintas categorías en que la Ley divide a las ganancias, que son cuatro:

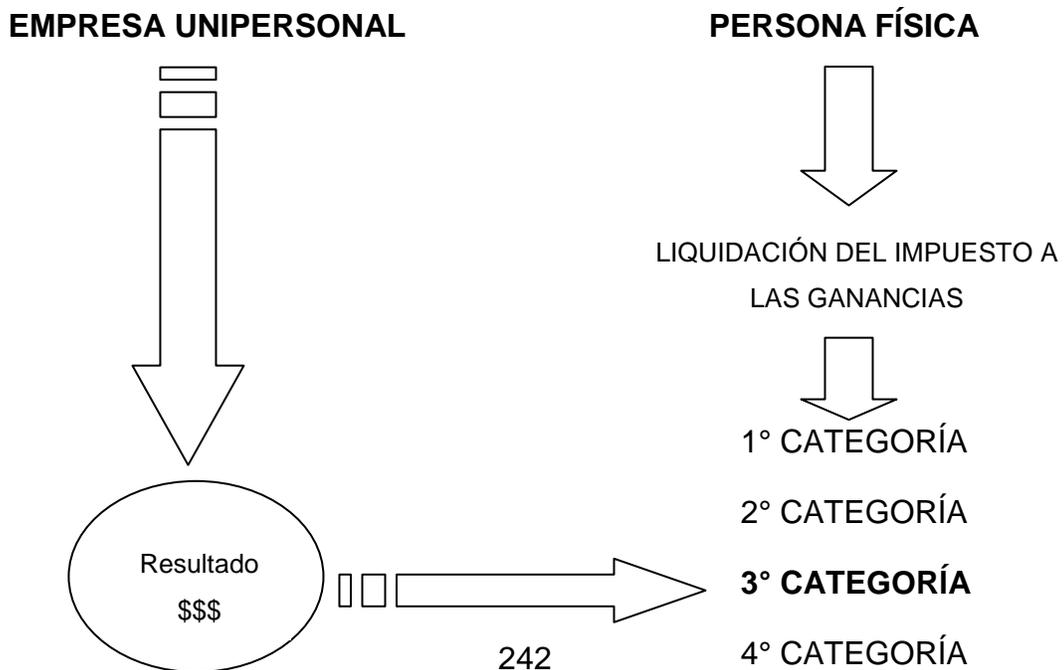
- 1° categoría: Renta del Suelo: son aquellas que surgen de los inmuebles. Ej.: locación de inmuebles.
- 2° categoría: Renta del Capital: Rentas originada de la colocación de capitales. Ej.: renta de títulos.



- 3° categoría: Renta de las Empresas: provenientes del ejercicio de actividades comerciales, industriales, agropecuarias, mineras, de servicios, etc. Es decir, son las ganancias provenientes de cualquier sociedad y/o empresa unipersonal.
- 4° categoría: Renta del Trabajo: son las ganancias provenientes del trabajo personal. Ej.: sueldo.

Las empresas unipersonales son empresas personalistas, lo que implica que la obligación tributaria recae sobre el dueño y no sobre la empresa en sí, por lo que no tributará al 35% sino que el resultado del ejercicio se asignará en un 100% como una ganancia de 3° categoría dentro de la liquidación de personas físicas correspondiente al dueño.

A continuación se presenta un diagrama resumen de lo explicado:





## **RESULTADO CONTABLE VS RESULTADO IMPOSITIVO**

Ahora bien, el resultado que se incluirá dentro de la 3° categoría en la liquidación de la persona física, no será el resultado neto contable, sino el resultado impositivo. Este último se calcula de manera diferente según la empresa confeccione o no balance comercial.

En el caso de que la empresa sí lo confeccione (es el caso de Distribuidora CBA) el punto de partida será el resultado neto del ejercicio comercial que surge de los Estados Contables, y a partir de allí se harán los ajustes necesarios para determinar el resultado neto impositivo. Principalmente se le deben sumar todos los gastos computados contablemente pero no admitidos impositivamente (ej.: provisiones), restar las ganancias exentas o no alcanzadas por el impuesto (ej.: dividendos) y finalmente adicionar o restar el ajuste por inflación según lo dispuesto en la Ley. Ese resultado impositivo es el que se trasladará al dueño en un 100% (en empresas unipersonales) para incluirlo en su liquidación de ganancias.

Si la empresa no confecciona balance comercial, se debe confeccionar un estado de resultados, considerando los ingresos, gastos y costos de la explotación admitidos por la ley.

A continuación se presenta un cuadro resumen de lo expuesto:



DETERMINACION DEL RESULTADO NETO FUENTE ARGENTINA			COL. I	COL. II
<b>RESULTADO CONTABLE</b>			XX	XX
<b>Ajustes para la determinación del resultado impositivo</b>				
Mas	Deducciones no admitidas (Prov.,Prev.,Intereses, Dif.Cbio,etc)			xx
Menos	Deducciones que admite la ley no son gastos contables	xx		
Más / menos	Ajuste de valuación / amortizaciones y castigos	xx		xx
Menos	Ganancias no alcanzadas o no computables o exentas	xx		
Más/menos	Ajuste por precios de transferencia	xx		xx
Mas	Quebranto venta acciones / derivados del ejercicio			xx
Menos	Utilidad Vta acciones / derivados computable c/ Quebrantos	xx		
<b>Subtotal</b>			<b>XXXX</b>	<b>XXXX</b>
<b>RESULTADO IMPOSITIVO FTE. ARG.</b>			<b>XXX</b>	

#### DETERMINACIÓN DEL RESULTADO IMPOSITIVO

SI CONFECCIONA BALANCE COMERCIAL	NO CONFECCIONA BALANCE COMERCIAL
RESULTADO NETO CONTABLE	TOTAL DE INGRESOS EN EL PERÍODO FISCAL
(+) Gastos no deducibles	(-) Costo de Ventas (Ei + C -Ef)
(-) Ganancias exentas o no alcanzadas	(-) Gastos y deducciones admitidas
(+/-) Ajuste por inflación	(+/-) Ajuste por inflación
RESULTADO IMPOSITIVO	RESULTADO IMPOSITIVO

Se había mencionado que este resultado impositivo se incluirá en un 100% dentro de la liquidación de ganancias de la persona física, dentro de la 3° categoría.

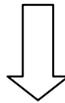
El esquema general de liquidación del impuesto para las personas físicas es el siguiente:



## ESQUEMA DE LIQUIDACIÓN DEL IMPUESTO PARA LAS PERSONAS FÍSICAS

### 1) DETERMINACIÓN DEL RESULTADO NETO POR CATEGORÍA

	PRIMERA CATEGORÍA	CATEGORÍA	TERCERA CATEGORÍA	CATEGORÍA
<b>TIPO</b>	<b>SUELO</b>	<b>CAPITAL</b>	<b>EMPRESA</b>	<b>TRABAJO</b>
<b>IMPUTACIÓN</b>	DEVENGADO	PERCIBIDO	DEVENGADO	PERCIBIDO
<b>(+) INGRESOS</b>	ART. 41 a 44 L. y DR 56 a 63	ART. 45 a 48 L. y DR 64 a 67	ART. 49 a 78 L. y DR 68 a 109	ART. 79 L. y DR 110 a 115
<b>(-) DEDUCCIONES ESPECIALES DE CADA CATEGORÍA</b>	ART. 85 L.	ART. 86 L.	ART. 87 L.	
<b>SUBTOTAL</b>	RESULTADO NETO DE 1* CATEGORÍA	RESULTADO NETO DE 2* CATEGORÍA	RESULTADO NETO DE 3* CATEGORÍA	RESULTADO NETO DE 4* CATEGORÍA



**TOTAL RESULTADO NETO**

**(MENOS)**

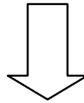


**DEDUCCIONES GENERALES**

Gastos de sepelio	Artículo 22 de la Ley y 46 DR
Deducciones generales (Art. 81 de la Ley)	Intereses de deudas (inc. a)
	Seguro de vida (inc. b)
	Donaciones (inc. c)
	Aportes jubilatorios (inc. d)
	Aportes a obras sociales y cuota médico asistencial (inc g)
Servicio doméstico	Gastos médicos (inc h) Art. 15 y 16 Ley N° 26.063 RG (AFIP) 2055



**(MENOS)**



**DEDUCCIONES PERSONALES**

Ganancia no imponible	Art. 23 inc a, b y c
Deducción especial	
Cargas de familia	

=

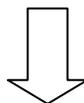
**GANANCIA SUJETA A IMPUESTO O BASE IMPONIBLE**

X

**ALÍCUOTA SEGÚN ART. 90 (9% al 35%)\***

=

**IMPUESTO DETERMINADO**



**(MENOS)**

Retenciones sufridas a cuenta  
Anticipos pagados durante el año  
Saldo a favor de años anteriores

=

**IMPUESTO NETO A INGRESAR**



\*\*El **impuesto a las ganancias** es un impuesto progresivo, es decir que ante una mayor base imponible (ganancia neta) mayor será la alícuota aplicable.

## ESCALA DE ALÍCUOTAS

Escala de alícuotas:

<u>Ganancia neta imponible acumulada</u>		Pagarán		
De más de \$	A \$	\$	Mas el %	Sobre el excedente de \$
0	10.000,00	0	9	0
10.000,00	20.000,00	900	14	10.000,00
20.000,00	30.000,00	2.300,00	19	20.000,00
30.000,00	60.000,00	4.200,00	23	30.000,00
60.000,00	90.000,00	11.100,00	27	60.000,00
90.000,00	120.000,00	19.200,00	31	90.000,00
120.000,00	en adelante	28.500,00	35	120.000,00

El impuesto a las ganancias se liquida por año fiscal (coincidente con el año calendario) a diferencia de otros impuestos que son mensuales, como IVA, Ingresos Brutos, etc.

Los impuestos a la Ganancia Mínima Presunta, sobre los Combustibles Líquidos y sobre los Créditos y Débitos pueden tomarse como pagos a cuenta en el impuesto a las Ganancias.

## EXENCIONES

Las exenciones son exclusiones específicas que establece la Ley y que responden a situaciones económicas o políticas particulares.



En el caso del Impuesto a las Ganancias, dichas exenciones se encuentran reguladas por el Art. 20. Algunas de ellas son:

- Las utilidades de las cooperativas.
- Las ganancias de instituciones religiosas.
- Las ganancias de las instituciones cuya actividad sea lograr el bien común de la sociedad (Ej.: Asociaciones caritativas)
- Los intereses originados por depósitos en caja de ahorro, a plazo fijo y otras cuentas especiales de ahorro, siempre que las instituciones estén sujetas al régimen legal de entidades financieras.
- Las indemnizaciones por antigüedad en los casos de despidos.

## **IMPUESTO SOBRE LOS BIENES PERSONALES**

Este impuesto nacional y anual grava los bienes existentes en el país o en el exterior que sean propiedad de las personas físicas al 31 de Diciembre de cada año, y se encuentra regulado por la Ley N° 23.966.

Recordando la clasificación de los impuestos explicada anteriormente, este es un impuesto aplicado sobre el patrimonio.

Para poder valorar los bienes se debe tener en cuenta el tipo de bien y los mínimos legales, ya que en algunos casos la ley brinda el criterio de valuación, pero si aplicando ese método se obtiene un valor menor al mínimo legal, se deberá utilizar el mínimo.



Los bienes alcanzados por este impuesto incluyen inmuebles (situados en el país o en el exterior), automotores, aeronaves, naves y similares (en el país o en el exterior), depósitos y créditos en moneda extranjera y nacional, bienes del hogar y de uso personal, participaciones en el capital de cualquier sociedad, excepto de las S.A, el patrimonio de las empresas o explotaciones unipersonales situadas en el país, entre otros.

<b>IMPUESTO SOBRE LOS BIENES PERSONALES</b>	
<b>BIENES GRAVADOS</b>	
<b>INMUEBLES</b>	Situados en el país o en el exterior
<b>AUTOMOTORES</b>	
<b>NAVES Y AERONAVES</b>	
<b>DEPÓSITOS EN MONEDA EXTRANJERA Y NACIONAL</b>	
<b>CRÉDITOS EN MONEDA EXTRANJERA Y NACIONAL</b>	
<b>PARTICIPACIONES EN SOCIEDADES</b>	
<b>PATRIMONIOS DE EMPRESAS UNIPERSONALES</b>	
<b>BIENES DEL HOGAR Y DE USO PERSONAL</b>	

## **EXENCIONES**

Al igual que el impuesto a las ganancias, este impuesto también tiene algunas exenciones, reguladas por el Art. 21 de la Ley, tales como: las cuotas sociales de las cooperativas, los bienes inmateriales (llaves, marcas, patentes, derechos de concesión y otros bienes similares del país o del exterior), los títulos valores emitidos por la Nación, las provincias, las municipalidades y la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, entre otros.

## **ALÍCUOTAS DEL GRAVAMEN T5**

La alícuota de este impuesto es progresiva



### **Valor total de los bienes gravados    Alícuota aplicable**

Más de \$305.000 a \$750.000	0,50%
Más de \$750.000 a \$2.000.000	0,75%
Más de \$2.000.000 a \$5.000.000	1%
Más de \$5.000.000	1,25%

## **IMPUESTO A LA GANANCIA MÍNIMA PRESUNTA**

Está creado como el impuesto mínimo que un contribuyente debe ingresar en concepto de impuesto a las ganancias en un determinado período fiscal. Así, el Estado presume que ese mínimo es el 1% de los activos al cierre del período fiscal bajo análisis.

Este impuesto se encuentra regulado en la Ley N° 25.063, siendo algunos de los sujetos alcanzados por el mismo las sociedades, asociaciones civiles, explotaciones unipersonales, personas físicas y sucesiones indivisas por la titularidad de inmuebles rurales, los cuales deben tributar por los bienes en el país y sobre los bienes situados con carácter permanente en el exterior, como por ejemplo los inmuebles situados fuera del territorio del país, los automotores patentados o registrados en el exterior y las naves y aeronaves de matrícula extranjera (Art. 8°).

## **EXENCIONES**

Las principales exenciones se refieren a las acciones y demás participaciones en el capital de otras entidades sujetas al impuesto, los bienes situados en la



provincia de Tierra del Fuego, Antártida e Islas del Atlántico Sur (Ley 19.640) y los contribuyentes adheridos al Régimen Simplificado para Pequeños Contribuyentes (Monotributistas).

### **MINIMO EXENTO**

Los bienes gravados en el país cuyo valor determinado de acuerdo a las normas legales sea igual o inferior a \$ 200.000 no se encuentran alcanzados por este impuesto. Cuando se supere la cifra mencionada resultará gravado la totalidad del activo. Esto quiere decir que si una empresa posee activos por \$195.000 no pagará el Impuesto a la Ganancia Mínima Presunta, pero si su activo asciende al valor de \$210.000, pagará el impuesto sobre la totalidad, y no sobre el excedente de \$200.000.

### **ALICUOTA**

La alícuota de este impuesto es del 1%.

### **PAGO A CUENTA DEL IMPUESTO**

Se había mencionado anteriormente que este es el impuesto mínimo a ingresar en concepto de ganancias. Así, quienes sean sujetos de ganancia mínima presunta ingresarán como mínimo entre impuesto a las ganancias, de ahora en adelante IG, e impuesto a la ganancia mínima presunta, de ahora en adelante IGMP, el 1% de sus activos. Por ejemplo, si en un período fiscal el IG asciende a \$10.000 y el IGMP a \$8.000, el contribuyente deberá ingresar IG, que es el mayor entre los dos



impuestos. En este caso el IG se toma como pago a cuenta de IGMP. En cambio, si por ejemplo el IG es igual a \$7.000 y el IGMP es \$10.000, se ingresarán \$7.000 de IG, y \$3.000 de IGMP, y así se ingresarán \$10.000 que es el mínimo presunto a ingresar. Luego, los \$3.000 que se abonaron en concepto de IGMP se podrán tomar como pago a cuenta del IG (siempre que se cumplan ciertos requisitos establecidos en la ley).

## **IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA)**

Así como el impuesto a las ganancias grava la renta, el IVA grava el consumo. Los bienes y servicios al ser consumidos o utilizados por cualquier persona, ya incluyen en su valor el importe del impuesto.

Este impuesto tiene una particularidad que es la de gravar todas las etapas de un proceso económico que agregan valor al producto final. El valor agregado es el mayor valor que incorpora cada sector o etapa.

En ese proceso, quien vende debe pagar IVA (débito fiscal), y quien compra paga ese IVA al vendedor, pero a su vez puede tomarse el crédito fiscal de la operación de compra. Lo que es débito fiscal para quien vende, es crédito fiscal para quien compra.

De esta manera quien vende un producto gravado por el IVA no pagará el impuesto sino que lo traslada al siguiente comprador. Luego ese comprador vuelve a trasladarlo y así sucesivamente hasta que se complete el proceso y el producto o servicio llegue al consumidor final. En este punto el consumidor final es quien verdaderamente paga el impuesto, ya que compró un producto o servicio gravado, pagando el IVA, sin poder trasladarlo a nadie más.



Es por ello que el IVA queda clasificado dentro de los impuestos indirectos, porque en definitiva quien debe abonarlo es el consumidor final, y es además proporcional, ya que independientemente de lo que se gane, la alícuota es siempre la misma (21%).

A modo general, se mencionan los objetos del IVA:

- Venta de cosa mueble
- Obras, locaciones y prestaciones de servicios realizadas en el país (Incluye trabajos sobre inmuebles de terceros, obras sobre inmuebles propios, elaboración de cosa mueble por encargo de un tercero, y servicios como los efectuados por bares, restaurantes, hoteles, servicios de reparación, mantenimiento y limpieza de bienes muebles, etc.)
- Importaciones definitivas de cosas muebles.
- Importaciones de servicios: son las prestaciones realizadas en el exterior pero utilizadas efectivamente en el país, siempre que el prestatario (quien recibe el servicio), sea sujeto del impuesto por otros hechos y revista la calidad de Responsable Inscripto.

Como se puede observar, una particularidad de este impuesto es que no grava la venta de inmuebles.

Existen para este impuesto varias exenciones, esto es, la eximición en el pago del tributo por expresa disposición de la ley, siendo una de las más importantes la de las exportaciones.

La base imponible de este impuesto (es decir el monto sobre el cual se calcula el IVA) es el precio neto de la operación, sea una venta o una locación o prestación de servicios. El importe neto es aquel al que se le han restado los descuentos y



bonificaciones otorgados. El mismo debe surgir de la factura o documento equivalente.

## **DETERMINACIÓN DEL SALDO**

El IVA se determina a través de un mecanismo de sustracción. A la suma de los créditos fiscales se le sustraen los débitos fiscales, determinando un saldo, que puede ser a favor de la empresa (si los créditos fiscales son mayores que los débitos fiscales) o del fisco (si se da la condición inversa).

## **IMPUESTO SOBRE LOS INGRESOS BRUTOS**

Como se mencionó anteriormente, este es un impuesto del orden provincial, el cual grava el ejercicio habitual y a título oneroso de toda actividad industrial, comercial, de servicios o cualquier otra actividad desarrollada dentro de dicha provincia. Cada provincia tiene uno similar que grava la totalidad de ingresos atribuibles a la misma.

De acuerdo a esta definición se advierten algunos elementos que deben darse en forma concurrente para que se manifieste la obligación tributaria:

- Ejercicio de actividad: industrial, comercial o de servicios.
- Habitualidad. Ej.: si se vende un Bien de Uso, configura una operación no habitual y por lo tanto no alcanzada por el impuesto.
- Onerosidad: sujeta a contraprestación.
- Nexos territorial: en este caso, provincia de Córdoba.



Ahora bien, conviene definir qué se considera por ingreso bruto: es el valor o monto total devengado en concepto de venta de bienes, remuneraciones obtenidas por los servicios y retribuciones por la actividad ejercida. Aquí hay que resaltar que los ingresos a considerar son los **devengados** en el período fiscal.

Una particularidad de este impuesto es que grava los ingresos por actividad, es decir que si se realizan varias actividades diferentes cuyos ingresos están alcanzados por el impuesto, se deben separar los mismos por actividades, ya que las mismas pueden tener alícuotas diferentes. En caso de no separar las actividades, se tributará por todos los ingresos a la alícuota mayor. Ej.: un contribuyente que realiza ventas por menor y por mayor debe separar ambas, ya que las ventas por menor están poseen una alícuota del 3,5%, y las por mayor, de un 2,5%.

El Código Tributario de la Provincia de Córdoba regula los impuestos provinciales, y la Ley Impositiva Anual N° 10.013 dispone las alícuotas a considerar a fin de liquidar las obligaciones provinciales establecidas por el Código Tributario de la Provincia de Córdoba para el período fiscal 2012.

## **IMPUESTO INMOBILIARIO**

El artículo 132 del Código Tributario expresa: “Por todos los inmuebles ubicados en la Provincia de Córdoba, se pagará el Impuesto Inmobiliario con arreglo a las normas que se establecen en este Título...”.

Luego el artículo 134 expresa:

“Son contribuyentes del Impuesto Inmobiliario quienes al día primero de Enero de cada año, tengan el dominio, posesión a título de dueño, cesión efectuada por el Estado Nacional, Provincial o Municipal en usufructo, uso, comodato u otra figura



jurídica, para la explotación de actividades primarias, comerciales, industriales o de servicios o tenencia precaria otorgada por entidad pública nacional, provincial o municipal de los inmuebles ubicados en la Provincia de Córdoba...”

Es decir que este impuesto, de orden provincial, grava todos los inmuebles, rurales o urbanos, ubicados dentro del territorio de la provincia.

## **CONTRIBUCION QUE INCIDE SOBRE LAS ACTIVIDADES COMERCIALES, INDUSTRIALES Y DE SERVICIOS**

Esta contribución grava el ejercicio habitual de cualquier actividad comercial, industrial o de servicios, o todo hecho que las promueva, siempre que las mismas sean desarrolladas dentro del territorio de la municipalidad de Córdoba.

La base imponible está formada por todos los ingresos brutos devengados en el período fiscal de las actividades gravadas.

Son sujetos de la obligación tributaria las personas físicas y jurídicas, las asociaciones civiles o religiosas que sean sujeto de derecho y las sociedades en formación y entidades que sin ser sujetos de derecho, existan de hecho con finalidad propia y gestión patrimonial autónoma.

El importe de la obligación impositiva a ingresar podrá ser calculado según una alícuota, por un importe fijo o por una combinación de las anteriores, según lo fije la Ordenanza Impositiva Anual de Córdoba N°1217.



## CUADRO RESUMEN DE TRIBUTOS

TRIBUTO	GRAVA	ORDEN
IMPUESTO A LAS GANANCIAS	RENTA	NACIONAL
IMPUESTO A LA GANANCIA MÍNIMA PRESUNTA	RENTA	NACIONAL
IMPUESTO AL VALOR AGREGADO (IVA)	CONSUMO	NACIONAL
IMPUESTO A LOS BIENES PERSONALES	PATRIMONIO	NACIONAL
IMPUESTO A LOS INGRESOS BRUTOS	ACTIVIDAD	PROVINCIAL
IMPUESTO INMOBILIARIO	INMUBLES	PROVINCIAL
CONTRIBUCIÓN COMERCIO, INDUSTRIA Y DE SERVICIOS	ACTIVIDAD	MUNICIPAL



## **ANEXO N° 2 ENTREVISTAS PARA EL RELEVAMIENTO DE INFORMACION**

### **DUEÑOS**

#### **PREGUNTAS GENERALES**

1. ¿Podría indicar qué ofrece su empresa, a que se dedica?

Distribuidora CBA es una distribuidora de lácteos y fiambres principalmente, además de otros productos de almacén, pero solo alimentos.

2. ¿Cuántos años hace que se encuentra en el mercado?

Hace aproximadamente 23 años que nos encontramos en el mercado.

3. ¿Tiene socios?

No tenemos socios, antes tenía una sociedad con un amigo y luego de la separación cada uno armó su negocio de manera independiente manteniéndose en el rubro, a partir de ese momento nace Distribuidora CBA pero unipersonal.

4. ¿Podría darnos una breve descripción de su historia?

En el año 1978 con un amigo decidimos iniciar un negocio juntos, como conocíamos el rubro compramos un local comercial en la calle Oncativo (Frente al Mercado Norte). El éxito del negocio llevó a comprar otro local muy cerca del primero, en Pasaje Cantacara, en donde actualmente se encuentra Distribuidora CBA. Luego de varios años de trabajo decidimos disolver la sociedad, y a partir de ese momento nació Distribuidora CBA, ya



no como una sociedad sino como una empresa unipersonal dedicada a la venta de lácteos y fiambres

5. ¿Qué misión tiene su empresa?

No tenemos una misión definida, pero se podría decir que nuestra misión es ser una empresa tradicional que ofrece productos de calidad y variedad, satisfaciendo al cliente no solo por los productos y precios sino también por el cuidado de las instalaciones y sobre todo por la limpieza, ya que trabajamos con productos comestibles.

6. ¿A qué tipo de clientes están destinados sus productos?

Tenemos una gran variedad de clientes porque vendemos productos comestibles, pero se puede decir que nuestros clientes son comercios pequeños de barrio, bares y restaurantes y público en general.

7. ¿Sus ventas son al por mayor o al por menor?

Vendemos por mayor y por menor, de las dos formas.

8. ¿Qué problemas tiene o tuvo con su empresa?

Problemas siempre existen y son muy variados, problemas con empleados ya sea por accidentes o porque no desean trabajar más en el negocio, problemas con proveedores porque no entregan mercadería, porque en ocasiones no llega con la calidad deseada, problemas con instalaciones que se pueden romper, problemas con mercadería que se vence o hecha a perder antes de su vencimiento, problemas con personas mal intencionada que ingresa al negocio solo con ánimo de robar, en fin, son mucho y variados los problemas que surgen diariamente y son parte del trabajo, a medida que surgen se intentan solucionar de la mejor manera.



9. ¿Utiliza algún tipo de publicidad?

No realizamos ningún tipo de publicidad, solo promocionamos algunos productos de oferta utilizando cartelera en la puerta de local

10. ¿Existe separación de funciones (compras, almacén, ventas, recepción de pedidos, pago a proveedores, arqueado de caja, etc.) dentro de la empresa para evitar problemas como faltantes, robos etc.?

No existe separación de funciones, al ser relativamente pocas las personas que trabajamos somos nosotros mismos quienes hacemos varias tareas por ejemplo recibir un pedido y almacenarlo, o atender y cobrar al cliente, armar un pedido y recibirlo y además pagar al proveedor, etc.

11. ¿Las actividades diarias se basan en normas y procedimientos escritos o en la tradición y costumbre?

No existe ningún manual o procedimientos escritos que definan como llevar a cabo las diferentes tareas, todo lo que se hace se sabe por costumbre, por hacer las mismas tareas hace más de 20 años, es simplemente práctica, y a los nuevos integrantes se les pasa los conocimientos verbalmente también.

12. ¿Quién/es se encargan de manejar los recursos financieros en la empresa?

Tanto el que ingresa como el que se utiliza para pago de diversos gastos y costos diarios y mensuales.

El dinero en el negocio es manejado solo por nosotros los dueños y si no nos encontramos en el local por nuestros hijos, somos los únicos que tenemos acceso a la caja, somos solo nosotros quienes cobramos a los



clientes, pagamos a proveedores, realizamos retiros de caja y demás tareas que incumban dinero.

13. ¿Poseen ayuda profesional para cumplir con las obligaciones impositivas y salariales que exige el Estado?

Sí, yo no tengo ningún conocimiento profesional y son muchas las obligaciones que se deben cumplir para poder estar dentro de lo que establece la ley, así que contamos con el apoyo de estudio contable desde hace muchos años ya, ellos son quienes hacen la liquidación de sueldos y la liquidación de impuestos municipales, provinciales y nacionales, se encargan de realizar las declaraciones juradas pertinentes y de realizar las demás tareas contables que sean necesarias.

14. ¿Qué formularios utiliza para el desarrollo de las actividades del negocio?

Formularios no utilizamos, solo usamos facturas A y B, remitos, y un conjunto de planillas para la realización de pedidos. Sería interesante incorporar ciertos formularios y planillas que faciliten el desarrollo de las actividades diarias

15. ¿Quién está a cargo de llevar el control de gastos?

Mi esposa es la encargada de realizar pagos a proveedores y diversos servicios e impuestos, es ella quien se encarga de los mismos.

16. ¿Conoce qué impuestos afronta la empresa y sus montos?

Si, conocemos los impuestos que debemos pagar porque el estudio contable todos los meses nos envía copias de los mismos para hacer el pago correspondiente.

17. ¿Se lleva un libro diario contable?



Todas las actividades contables las realiza el estudio contable con el cual trabajamos hace muchos años. Ellos se encargan de todas las actividades contables necesarias para el negocio.

18. ¿Solicita al contador un balance de la empresa para evaluar la situación del momento?

No, no solicitamos un balance al contador. En base a las actividades diarias, los ingresos y egresos de dinero y los registros propios de caja analizamos la situación del momento.

19. ¿Conoce cuál es el punto de equilibrio de la empresa? ¿Conoce la información que brinda su cálculo?

No, no lo conocemos porque tampoco sabemos que significa.

20. ¿Ud. Cobra un sueldo mensual o realiza retiros de utilidades? ¿Lleva cuenta de dichos retiros?

Vamos realizando retiros, generalmente los retiros son similares todos los meses, pero ajustándose a la situación de la venta. En meses de buena venta se hacen mayores retiros y en meses de poca venta menores retiros, siempre tratando de que quede el efectivo necesario para afrontar los gastos diarios del negocio y los que puedan surgir en un futuro. No llevamos un registro exacto de lo que retiramos.

21. ¿Las tareas del contador de su empresa son meramente impositivo-legales o le brinda asesoramiento en otras áreas, por ejemplo financiera o de gestión?

Las tareas del contador son impositivo- legales, ellos se encargan de realizar las liquidaciones de los diversos impuestos, sueldos, cargas



sociales, y se aseguran que cumplamos con todos los requisitos de la ley, pero no nos brindan asesoramiento de gestión.

22. ¿Conoce su ciclo operativo?

No, la verdad que no conozco cual es nuestro ciclo operativo.

23. ¿Conoce qué alternativas de financiación existen en caso de que deba utilizarlas? ¿Sabe cuál es el costo financiero de cada una de ellas?

Conozco las básicas como bancos o empresas que realizan préstamos, nunca trabajamos con esas empresas ya que siempre nos manejamos solo con el dinero que disponemos en el negocio, desconozco cuál es la tasa de interés con la que se manejan actualmente los préstamos. Sería muy bueno conocerlos.

24. Sus hijos que trabajan actualmente en la empresa, ¿se encuentran registrados en el formulario 931 de AFIP? ¿Cómo son compensados (sueldo, utilidades, etc.) por su trabajo en la empresa?

Ellos reciben una parte de las utilidades

25. ¿Ha tenido en este año inspecciones de organismos oficiales como AFIP, Rentas, Ministerio de Trabajo, etc.?

Si hemos tenido inspecciones de policías fiscales de Rentas, quienes requieren cierta información de ventas y compras que hay que entregarles, también de bromatología quienes se encargan de corroborar que la heladeras y cámara de frío tengan la temperatura adecuada para lácteos y embutidos, también corroboran que los productos principalmente embutidos y lácteos tengan en su etiqueta los números correspondientes a habilitación de establecimiento y de producto.



26. ¿Quién realiza la liquidación del impuesto a las ganancias? ¿Sabe cuánto paga anualmente?

La liquidación del impuesto a las ganancias la realiza el estudio contable con el que trabajamos, pagamos anticipos de ganancias varias veces al año, que luego se descuentan del monto total que debe pagarse al año siguiente.

Sí conocemos los importes que pagamos, ya que el estudio nos envía las liquidaciones y nosotros hacemos los pagos.

27. ¿Sabe a qué categoría corresponde la utilidad de su empresa?

No, desconozco a que categoría corresponde la utilidad de mi empresa.

28. ¿Conoce las deducciones que tiene admitidas como contribuyente del impuesto a las ganancias?

Sé que pueden hacerse distintas deducciones al impuesto a las ganancias, pero desconozco exactamente qué puede deducirse y por qué importe.

29. ¿Conoce la escala de alícuotas para la liquidación del impuesto a las ganancias para personas físicas?

No, no conozco esa escala ya que es el estudio contable es quien lo liquida, por ende ellos la conocen.

30. ¿Paga impuesto a los bienes personales? ¿Conoce sus exenciones, deducciones y escala de alícuotas?



Si, pago al igual que el impuesto a las ganancias anticipos al impuesto sobre bienes personales durante el año. Solo conocemos el monto que debemos pagar y lo pagamos cuando nos indica el estudio contable.

31. ¿Paga impuesto a la ganancia mínima presunta?

No, no pago ese impuesto.

32. ¿Conoce la posición mensual de la empresa frente al IVA?

Nuestra posición frente al IVA es de Responsable Inscripto.

33. ¿Sabe cuáles son las obligaciones legales que posee todo comercio? ¿La contadora lo mantiene actualizado sobre las normas y requerimientos a cumplir?

Conocemos de manera general las obligaciones legales de un comercio, como tener habilitación municipal, de bomberos, tener los empleados dados de alta en AFIP, realizar los respectivos aportes y contribuciones y las liquidaciones de salario como establece la ley, realizar las declaraciones juradas de los diversos impuestos a pagar, emitir facturas o comprobante legal, exhibir los diversos formularios que exige el estado en un lugar visible (planilla de horarios y descansos, constancia de empadronamiento de libros y documentos laborales en el Ministerio de Trabajo, habilitación municipal, comprobante de desinfección mensual, formulario de AFIP con “Código mancha”); pero es el estudio contable quien se encarga de que cumplamos con todos los requisitos legales, ellos nos infirman qué debemos hacer, cuándo y cómo y nos envían todos los comprobantes que debemos pagar y exhibir en el local comercial.

34. ¿Qué procesos considera de mayor importancia para su empresa?



El proceso de venta y de compra creo que son los dos procesos más importantes, por un lado realizar compras de manera eficiente, para tener los productos que el cliente desea cuando él desea en cantidades necesarias, y por otro la atención al cliente que es fundamental para la fidelización y satisfacción del mismo.

## RECUSRSOS HUMANOS

1. ¿Cómo selecciona a sus empleados? ¿Existe un proceso documentado o se basa en la costumbre y tradición?

No existe un proceso documentado, generalmente cuando surge la necesidad de incorporar un persona se recurre a referencias de clientes, amigos u colegas, siempre se encuentra en la zona gente que desea trabajar.

2. ¿La empresa posee un documento de análisis de puestos?

No, no contamos con ningún tipo de documento para el análisis de puesto

3. ¿Posee legajos de sus empleados?

No, no contamos con legajos de cada empleado

4. ¿Realiza algún tipo de capacitación para el personal?

No se realiza ningún tipo de capacitación, todo lo que aprenden y conocen es en base al trabajo diario y lo que le vamos enseñando día a día.

5. ¿Realiza un proceso de inducción para empleados nuevos?



No realizamos un proceso de inducción, cuando el empleado ingresa le mostramos las instalaciones, donde se guardan las cosas, como se realizan diversas tareas y a medida que van surgiendo dudas por parte de los empleados se las vamos evacuando.

6. ¿Cómo se gestionan las horas extras o de ausencia laboral?

Las horas extras se pagan como corresponda o se devuelven con horas de descanso, y las horas no trabajadas se descuentan o se devuelven trabajando, se habla con el empleado y se llega a un acuerdo mutuo.

7. ¿Lleva un registro de las vacaciones pendientes del personal?

No tenemos un registro de vacaciones pendientes. Las mismas se van programando junto con los empleados con un tiempo determinado de antelación.

8. ¿Posee un fondo para pagar el aguinaldo o indemnizaciones por despido?

¿Sabe cómo se calculan dichos conceptos? ¿Cómo afronta dichos gastos? Nosotros todos los días separamos dinero que permite a fin de mes tener el monto que se necesita para pagar sueldos, es el único fondo que mantenemos.

No conozco exactamente cómo se calculan dichos conceptos. En el caso de las vacaciones, cuando programamos las mismas, se comienza también a separar dinero para llegar al monto que se necesita, con un tiempo de antelación aproximado de un mes.

Por despido no poseemos un fondo, cuando se produce el despido se utiliza dinero de las recaudaciones diarias. Sería interesante implementar alguna planilla o registro que nos permita cubrir estos egresos (vacaciones,



aguinaldo, sueldos, indemnizaciones, etc.) con facilidad, sin tener que recurrir muchas veces a ahorros personales.

9. ¿Sabe cuánto paga en concepto de sueldos, cargas sociales, vacaciones, aguinaldo, horas extras de sus empleados? ¿La contadora le informa estos montos? ¿Sabe cómo se calculan?

Si conocemos bien los montos de salario, cargas sociales, vacaciones y demás conceptos, porque el estudio contable nos envía las liquidaciones y nosotros armamos los pagos correspondientes. Desconocemos la manera en que se calculan dichos montos.

## COMPRAS

- 1) ¿Cómo realiza sus pedidos de mercadería? ¿Utiliza algún registro o documento de soporte?

La mayoría de los productos tienen un día fijo en la semana para ser pedidos, es decir que cuando llega el día se revisa el stock disponible y realizando un cálculo aproximado se define la cantidad necesaria a pedir, ese cálculo se realiza en función de lo que regularmente se pide no hay ningún método definido solo se cuenta la existencia disponible y como se conoce la rotación aproximada del producto por trabajar diariamente con el mismo se define la cantidad necesaria a pedir al proveedor; existen otros productos que no poseen un día predeterminado para hacer el pedido, sino que, depende de la necesidad que se tenga se llama al proveedor y se le pide la cantidad necesaria, el cálculo de lo que se pedirá es igual al caso anterior.



La mayoría de los productos están organizados en planillas, agrupados por empresa, es allí en donde se registra la cantidad a pedir de cada uno.

2) ¿Quién realiza los pedidos de mercadería?

Los pedidos de mercadería los realizamos nosotros (los dueños) o alguno de mis hijos.

3) ¿Suele suceder que exista faltante de mercadería? O por el contrario, ¿excedentes de la misma?

Suele suceder que existan faltantes de mercadería por diversas causas, algunas veces no se pide la cantidad necesarias creyendo que la que se pidió es suficientes para cubrir el periodo hasta un nuevo pedido, en otras ocasiones hay ventas que son fuera de lo normal en cuanto a la cantidad que se vende, y es difícil poder predecir dichas ventas lo que puede llevar a dejar el stock de esa mercadería en cero, también suele suceder que el propio proveedor no dispone de cierto producto por ende no lo entrega y el stock disponible en el negocio no alcanza para cubrir la demanda hasta que el mismo llegue nuevamente; excedentes de mercadería es poco común, generalmente si se piden grandes cantidades de un producto es porque su precio es más bajo de lo normal o porque se ofrecen descuentos y bonificaciones, aunque a veces sucede que hay mercadería que se vence antes de venderlas.

4) Si un proveedor entrega mercadería en mal estado, ¿qué acciones se toman? ¿Lleva un registro de estos hechos?

Si un proveedor entrega mercadería que no está en condiciones para ser vendida y nos damos cuenta en el momento de dicha situación la devolvemos, anotamos en la misma factura la devolución para que



luego se haga el descuento correspondiente a la hora de pagar la misma. Si descubrimos en otro momento el mal estado del producto nos ponemos en contacto con el proveedor para informarle la situación y en la próxima entrega de mercadería se devuelve. No poseemos ningún registro de la mercadería en mal estado que debe devolverse, ni tenemos una política definida sobre qué acciones tomar respecto de los proveedores que no cumplen en tiempo y forma. Ha habido casos muy esporádicos en los que se decidió cambiar de proveedor debido a las fallas continuas en la calidad del producto ofrecido.

- 5) ¿Lleva un registro de sus proveedores y de las mercaderías que ellos abastecen?

No contamos con ningún registro de los proveedores con los que trabajamos, y la manera de conocer todos los productos que posee cada uno de ellos es a través de las listas de precios que ellos mismos nos entregan.

- 6) ¿Cómo selecciona nuevos proveedores?

La manera en la que incorporamos nuevos proveedores es cuando ellos mismo nos visitan en el local y nos ofrecen sus productos, nos entregan una lista de precios y en algunas ocasiones nos dejan muestras para degustar los mismos, si consideramos que la relación precio calidad es buena, comparándolos con otros productos que ya vendemos podemos llegar a incorporarlo/s. Solo para aquellas marcas conocidas que los clientes desean que vendamos y no las disponemos salimos a buscar dichos proveedores.



- 7) ¿Cómo gestiona los pagos a proveedores? ¿Qué forma de pago utiliza?  
¿Lleva un registro de lo adeudado?

Algunos proveedores solo trabajan de contado, es decir, descargan la mercadería y se debe pagar la misma, otros permiten el pago diferido generalmente en un plazo no mayor a una o dos semanas dependiendo del proveedor, en esos casos la factura se archiva en una carpeta de en donde se encuentran todas las facturas pendientes ordenadas alfabéticamente y a la cual se recurre cuando llegue el día en que se debe pagar al proveedor correspondiente, la mayoría define días específicos para pasar a cobrar la factura.

No contamos con registros de las deudas que tenemos con cada uno de los proveedores ni de los días definidos por cada proveedor para pasar a cobrar, la manera de saber la deuda total con los proveedores es recurriendo a las facturas archivadas.

- 8) ¿Utiliza notas de crédito y/o débito? ¿y órdenes de compra?

No utilizamos ni notas de crédito ni de débito, solo remitos que son emitidos en algunas ocasiones cuando se devuelve mercadería en mal estado a los proveedores. Para la realización de los pedidos tenemos planillas en con los diversos proveedores y la lista de todos los productos que nos venden cada uno, esas planillas usamos para realizar los pedidos porque no contamos con órdenes de compra.

- 9) ¿Quién controla la mercadería que ingresa?

Quien se encuentre desocupado realiza el control de la mercadería entregada por los proveedores, puede ser alguno de nosotros (dueños) mis hijos o alguno de los empleados.



10) ¿Siempre se controla la mercadería antes de ingresarla?

Siempre se controla la mercadería antes de guardarla, no se paga una factura ni se firma la misma en caso que sea en cuenta corriente la compra, hasta que no se haga el control pertinente.

11) ¿Qué tipo de controles se le realiza a dicha mercadería? ¿recuento físico, peso, calidad?

Dependiendo de las características del producto es el tipo de control que se le realiza, si son productos enlatados o envasados se hace un recuento físico de la cantidad que entregan cotejándolo con lo facturado, si son productos que se facturan por peso generalmente quesos y embutidos se pesan para comprarlos con los pesos facturados por el proveedor.

## STOCK

1) ¿Posee depósito/s de mercadería?

Si, contamos con un depósito en un primer piso, que en realidad es como un entrepiso que tiene la misma superficie que el salón de ventas, también contamos con una cámara de frío para almacenar todos aquellos productos que requieren frío para su conservación, heladeras exhibidoras en las que también se almacena mercadería y en el salón de ventas en los mismos estantes también se guardan algunas mercaderías.



- 2) ¿Se encuentran adaptados al tipo de mercadería que posee?

Si se encuentran adaptados los depósitos ya que la cámara de frío y las heladeras exhibidoras poseen el frío necesario para aquellos productos que lo requieren, y en el depósito que se encuentra en un entrepiso se almacenan el resto de productos que no requiere frío para su conservación.

- 3) ¿Tiene registros de los movimientos de que se producen de mercadería en los respectivos depósitos, ya sea ingresos por compras o egresos por ventas?

No, no contamos con ningún tipo de registro que permita definir los movimientos de mercadería que se producen, tanto los que ingresan como los que egresan.

- 4) ¿Cómo organiza la mercadería que ingresa, teniendo en cuenta que al ser productos perecederos, poseen fecha de vencimiento?

A la hora de almacenar los productos si hay en stock de los mismo, lo que realizamos es una rotación poniendo los últimos en entrar detrás de los más antiguos así son los primeros en salir aquellos que tienen una fecha de expiración más próxima y se evita el vencimiento de los mismos.

## VENTAS

1. ¿Las ventas se realizan de contado o también trabajan a crédito?

Solo trabajamos de contado no a crédito, recientemente incorporamos un terminal para el pago con tarjeta de débito.



2. ¿existe una individualización de la mercadería diaria que se vende que permita mejorar la gestión de stock?

No existen registros que permitan conocer exactamente e individualmente los productos que se venden, solo se puede saber por suma de tickets el monto de venta total diario.

3. ¿Quién/ es se encargan de atender a los clientes que ingresan?

Todos atendemos a los clientes, tanto los empleados como mis hijos y nosotros nos encargamos de atender , tratamos en lo posible que el cliente no este mucho tiempo esperando porque esto produce malestar en los mismos.

4. ¿Existe un procedimiento o normas escritas del proceso de venta o se basa en la costumbre y tradición?

No existe un procedimiento escrito que se siga para atender al cliente, los conocimientos que se tiene para realizar la mejor atención posible son por el trato diario y desde hace muchos años ya con el público en general, y porque uno debe atender al cliente como a uno le gustaría que lo atiendan.

5. ¿Cómo se definen los precios de venta de los productos?

El precio de venta de cada producto se define principalmente adicionándole un porcentaje al precio de costo, pero siempre también influye la demanda que posea y el precio que maneja la competencia para definir el precio final.

6. ¿Posee un margen preestablecido de ganancia sobre sus costos? ¿Cómo se determina dicho margen? ¿El mismo tiene incluidos a los costos fijos?



Sí, es un porcentaje que ronda entre el 20 y el 30% sobre el costo de compra. Al utilizar estos porcentajes logramos tener precios similares a los negocios de los alrededores, es decir, es común en esta actividad y en esta zona manejarse con esos márgenes. No se realiza un análisis para definir con exactitud un precio de venta que incluya los costos fijos, sino que con esos márgenes se sabe que se logra afrontarlos y obtener una ganancia.

7. ¿Sabe cuáles son sus costos fijos y variables?

No, conozco todos los costos de la actividad del negocio, pero no sabría clasificarlos con exactitud en fijos y variables. Sería interesante conocerlos para ayudar a tomar decisiones.

8. ¿Sabe cuál es su facturación mensual/anual?

Si, conozco la facturación mensual sumando los totales diarios de venta, pero no tenemos una planilla formal de registro. Sería óptimo contar con un registro de esta información.

9. ¿Sabe a cuánto ascienden sus costos mensuales/anuales?

Exactamente no, pero podemos obtenerlo sumando los mismos ya que todos los costos tienen sus comprobantes.

10. ¿Conoce sus niveles de utilidades mensuales/anuales?

No exactamente, en base a los retiros mensuales que hacemos conocemos con aproximación las utilidades que genera el negocio. Me gustaría aplicar algún tipo de planilla para conocer esta información



## CAJA

1. ¿Utiliza un registro exhaustivo del dinero que ingresa y egresa diariamente?  
Con respecto a los ingresos el único registro que poseemos es el duplicado que queda de cada ticket y factura emitida, y en cuanto a los egresos se anota en una planilla el dinero que sale y el concepto por el cual sale.
2. ¿Existen controles diarios que permitan determinar coherencia entre los movimientos de dineros reales y los registrados?  
Se realiza un arqueo de caja al término de cada día que permite cotejar con el resumen de venta diario total y los egresos totales.
3. ¿Quién son las personas que manejan la caja?  
Solos nosotros (dueños) y nuestros hijos, los empleados no manejan dinero ni están en la caja.
4. ¿Lleva cuenta de los gastos administrativos diarios o mensuales de caja chica? ¿Existe un fondo fijo?  
Tenemos una planilla de caja en la cual anotamos todos los egresos de dinero y los ingresos diarios, esto nos permite determinar el total de gastos diarios y el total de ingresos diarios. Todos los días al finalizar la jornada se hace un recuento del dinero en caja y se retira la mayor parte pero se deja cierta cantidad para comenzar el día siguiente.
5. ¿Cómo está protegido el fondo de caja chica?  
El fondo de caja chica queda en el mismo cajón que se utiliza diariamente para cobrar en Caja, este cajón tiene subdivisiones que permiten separar los billetes y monedas por su valor, también tiene cerradura.



6. ¿Se realizan flujos proyectados de caja?

No, no realizamos flujos proyectados de caja

7. ¿Tiene fondos reservados para gastos no esperados? En caso se surgir imprevistos, ¿a dónde recurre?

Se guarda la recaudación diaria la cual se utiliza para pago a proveedores y demás gastos, pero no existe un fondo reservado para imprevistos.

8. ¿Posee un resumen de las cuentas por pagar?

Tenemos una carpeta en donde se archivan todas las facturas pendientes de pago, a ella recurrimos para saber lo que debemos, pero no tenemos una planilla que permite visualizar rápidamente las deudas próximas a vencer.

## MANTENIMIENTO

1. ¿cuáles son sus principales bienes de uso e instalaciones?

Contamos con dos cortadoras de fiambre, dos heladeras exhibidoras, una heladera vertical y una cámara de frío.

2. ¿realiza mantenimientos periódicos en las mismas?

Las cortadoras de fiambre son las que más mantenimiento reciben, ya que regularmente es necesario aceitarlas y afilarlas, y diariamente limpiarlas, el resto de los bienes e instalaciones son mantenidos con menos frecuencia hasta se podría decir que solo cuando se rompen.

3. ¿posee registros de los mantenimientos realizados?



No se cuenta con registro de ningún tipo por los mantenimientos que se realizan

4. ¿Posee un listado de los bienes de uso y su antigüedad?

No contamos con un listado de los bienes que tenemos. Sería interesante contar con un resumen de esta información.

5. ¿Existe un punto de reposición de sus bienes de uso? ¿Cómo realiza su cambio por nuevos bienes?

La renovación de bienes se produce cuando empiezan a fallar los mismos, no establecemos un periodo de uso determinado, se trata de darle la mayor utilización y si es posible hacerles las reparaciones pertinentes, cuando ya no se puede reparar se procede al cambio.

6. ¿A qué empresa recurre para reparar los bienes dañados o que requieren mantenimiento? ¿Lleva un registro de los mismos?

Siempre llamamos a los mismos técnicos, con los cuales trabajamos hace años. No llevamos un registro de los mantenimientos realizados, pero sería óptimo comenzar a llevar un registro que nos permita conocer la frecuencia con la que los realizamos.

7. ¿Ha enajenado algún bien durante este año? En caso afirmativo, ¿se ha reflejado en los libros de contabilidad?

No, no hemos vendido ningún bien este año.



## ESTRATEGIA

1. ¿Tiene determinado son sus planes o ideas para el próximo año? ¿Y para un plazo de 3 a 5 años?

No, no tenemos pensado que haremos próximamente, tampoco en un plazo de 3 a 5 años, no es algo que tengamos en cuenta, si tenemos en mente realizar algunos cambios para renovar como ser heladeras, instalaciones, fachada y demás, pero no establecemos fechas específicas para realizar esas cosas.

2. ¿Busca nuevos mercados para desarrollar?, si la respuesta es negativa ¿Por qué?

No pensamos en nuevos mercados a los cuales atender principalmente nos manejamos con los clientes que recurren al negocio y otros clientes que nos hacen pedidos y se los entregamos a sus negocios dentro de la zona céntrica, siempre trabajamos así. Principalmente el motivo es porque estamos bien con los clientes que tenemos ya que podemos atenderlos correctamente, pero sería positivo para el negocio conseguir nuevos mercados a los cuales poder atender que permitiera incrementar las ventas.

3. ¿Piensa expandirse ya sea en el mismo negocio o abriendo nuevas sucursal/es?

No tenemos pensado expandirnos abriendo nuevas sucursales, pero si nos gustaría mejorar en todo lo que se pueda dentro del mismo, a veces se torna difícil por no contar con los recursos financieros ni con la ayuda profesional para hacerlo, existen ideas siempre para mejorar, queremos que el negocio funcione y perdure en el tiempo.



4. ¿Cuál considera que es son sus principales fortaleza para mantenerse en el mercado? ¿y sus principales debilidades?

Creo que nuestras principales fortalezas son la variedad de productos, la relación precio calidad, la constancia en estos dos factores anteriores y también considero muy importante el orden y limpieza que se mantiene, que da una imagen grata para los clientes que ingresan a comprar. Como debilidad puede ser la falta en ocasiones de personal suficiente para atender y realizar la demás tareas que son necesarias realizar, que lleva a una sobrecarga de tareas, no contar con la variedad de productos que exigen los clientes, más allá que se incorporan productos por pedido de los clientes la falta de espacio físico impide incorporar todos los que se podrían agregar.

5. ¿En qué invierte sus capitales? ¿Conoce las alternativas de inversión que existen y su rentabilidad?

Principalmente tratamos de invertir el dinero en arreglos y bienes que necesite el negocio, y particularmente en bienes para no mantener dinero en efectivo.

## HIJOS DE LOS DUEÑOS

- 1) ¿Qué tareas realiza específicamente?

Básicamente son las mismas tareas que realizan los empleados pero adicionando el manejo de dinero (cobrar a los clientes, armar pagos, pagar servicios, retiros de caja, etc.) y también la realización de pedidos a proveedores.



- 2) ¿Cuáles considera que son sus diferencias con respecto al a los empleados?

Se podría decir que las diferencias con respecto a los empleados son el manejo de dinero, la mayor flexibilidad de horarios y también la mayor responsabilidad que se posee sobre todo cuando no se encuentran los dueños.

## EMPLEADOS

### Empleado n°1

- 1) ¿Qué antigüedad posee en la empresa?

Seis meses de antigüedad

- 2) ¿Cuál fue el proceso por el cual Ud. fue seleccionado? ¿Se lo entrevistó previamente? ¿Fue requerido su curriculum vitae?

Era cliente del negocio, conocían mi forma de trabajo porque realizaba trabajos ocasionales en otro negocio de la zona pero no tenía un trabajo fijo, pidieron referencias y me tomaron a modo de prueba. Conozco el rubro porque tuve un negocio similar pero en un barrio. No me pidieron curriculum, solo datos personales como DNI.

- 3) ¿Existió algún tipo de inducción, ya sea por escrito o verbalmente, en su inicio de actividades?

Cuando comencé a trabajar me indicaban que debía hacer y cómo realizarlo, a medida que me desempeñaba me corregían si veían que hacía algo mal y me aconsejaban de cómo sería la mejor manera de realizar las tareas. Aprendí con práctica diaria e instrucciones de los dueños y empleados.



- 4) ¿Qué tareas realiza durante la jornada laboral? Descríbalas  
Atiendo a los clientes, repongo mercadería, acomodo mercadería que ingreso en el día, limpio cuando considere que sea necesario (pisos, heladeras, vidrios, estantes), lo que no hacemos es cobrar esa tarea la realizan solo los dueños o hijos de los dueños.
- 5) ¿Utiliza algún tipo de maquinaria durante su actividad laboral? En caso de ser afirmativo, ¿considera que las mismas se encuentran en buen estado?  
La única maquinaria que uso es la cortadora de fiambres, y si considero que está en buen estado, no le falta ninguna de sus piezas y funciona correctamente.
- 6) ¿Existe la rotación de puestos entre los empleados?  
No existe una rotación porque los puestos son idénticos entre vendedores.
- 7) ¿Participó de alguna capacitación referente a su trabajo?  
No nunca participe de una capacitación

#### Empleado n°2

- 1) ¿Qué antigüedad posee en la empresa?  
Tengo 3 años de antigüedad
- 2) ¿Cuál fue el proceso por el cual Ud. fue seleccionado? ¿Se lo entrevistó previamente? ¿Fue requerido su curriculum vitae?  
Por referencia, soy hija de una cliente del negocio y mi mamá les conto que quería trabajar, me tomaron a prueba y quede. No me pidieron curriculum vitae.



- 3) ¿Existió algún tipo de inducción, ya sea por escrito o verbalmente, en su inicio de actividades? La inducción es solo verbal explicando lo que debo hacer, a medida que iba trabajando me corregían y aconsejaban, también sirvió mucho la ayuda de los compañeros de trabajos, si no sabía algo recurría a ellos, los dueños me explicaron en un principio de manera general que hacer, el resto lo aprendí con practica
- 4) ¿Qué tareas realiza durante la jornada laboral? Descríbalas.  
Atiendo a los clientes y repongo mercadería, armo pedidos que realizan por teléfono, hace unos meses tuve un accidente en moto me fracture el pie por lo que estoy trabajando menos horas y no puedo hacer tareas que requieran peso.
- 5) ¿Utiliza algún tipo de maquinaria durante su actividad laboral? En caso de ser afirmativo, ¿considera que las mismas se encuentran en buen estado?  
Uso las cortadoras de fiambre, considero que están en buen estado, no les falta ninguna parte.
- 6) ¿Existe la rotación de puestos entre los empleados?  
No hay rotación de puestos todos hacemos los mismo entre vendedores.
- 7) ¿Participó de alguna capacitación referente a su trabajo?  
No, no participe nunca de una capacitación.

Empleado n°3

- 1) ¿Qué antigüedad posee en la empresa?  
Aproximadamente 34 años de antigüedad



- 2) ¿Cuál fue el proceso por el cual Ud. fue seleccionado? ¿Se lo entrevistó previamente? ¿Fue requerido su curriculum vitae?

Comencé trabajando en la empresa anterior que tenían en sociedad con otra persona, estoy desde los inicios de esa empresa, cuando se separó la sociedad yo me traslade al nuevo negocio con quien es mi jefe, para que me contraten fui a la empresa y ofrecí mi trabajo, justo necesitaban una chica para atención al público y me tomaron.

- 3) ¿Existió algún tipo de inducción, ya sea por escrito o verbalmente, en su inicio de actividades?

Aprendí a medida que realizaba las tareas, me indicaban como hacerla los dueños o algún empleado, todo fue cuestión de práctica, con el paso de los años fueron cambiando algunas actividades, por ejemplo apenas ingrese a trabajar no había cortadoras de fiambre, luego de varios años se incorporaron, la variedad de productos tampoco era la misma, pero con practica fui aprendiendo a hacer todo.

- 4) ¿Qué tareas realiza durante la jornada laboral? Descríbalas.

Atiendo a los clientes, repongo mercadería, limpios principalmente las maquinas cortadoras de fiambre, llevo mercadería a diversos clientes fijos de la zona, armo pedidos que realizan por teléfono.

- 5) ¿Utiliza algún tipo de maquinaria durante su actividad laboral? En caso de ser afirmativo, ¿considera que las mismas se encuentran en buen estado?

Uso las cortadoras de fiambre, creo que están en buen estado, no tuvieron ninguna modificación desde que se las compro y el dueño se encarga de mantenerlas.



6) ¿Existe la rotación de puestos entre los empleados?

No hay rotación de puestos porque hacemos casi las mismas tareas todos.

7) ¿Participó de alguna capacitación referente a su trabajo?

No nunca participe de ninguna capacitación, porque no se hacen.



### ANEXO N°3: RESUMEN DE IMPUESTOS Y CARGAS SOCIALES

Por la presente, le anticipamos los vencimientos de pago correspondientes  
al mes de MAYO 2012

PERIODO	CUOTA	CUIT:20-06553873-4	0	Importe
ABRIL	0	Autónomo x --2--	07/05/2012	\$
ABRIL	0	Suss-Art-O.Social	09/05/2012	\$
ABRIL	0	Agec	15/04/2012	\$
ABRIL	0	Faecys	15/04/2012	\$
ABRIL	0	Inacap	15/04/2012	\$
ABRIL	0	La Estrella	15/04/2012	\$
MARZO	0	Ccio e Indust.	10/05/2012	\$
MAYO	0	anticipo ganancias	00/01/1900	\$
ABRIL	0	Iva	23/05/2012	
ABRIL	0	Ingresos Brutos (4)	16/05/2012	
ABRIL	0	Timbrado	00/01/1900	\$
MAYO	0	anticipo Bienes personales	00/01/1900	\$
		Honorarios		\$

\*\*\* Se paga en el Estudio

TOTAL A PAGAR \$



## ANEXO N° 4: PLANILLA DE INGRESOS Y EGRESOS

<b>DISTRIBUIDORA CBA</b>			
PLANILLA RESUMEN DE INGRESOS Y EGRESOS DIARIOS			
			N°:
DÍA	INGRESOS POR VENTAS	EGRESOS	
		Gtos. Varios	Proveedores
01/01/2012			
02/01/2012			
03/01/2012			
04/01/2012			
05/01/2012			
06/01/2012			
07/01/2012			
08/01/2012			
09/01/2012			
10/01/2012			
11/01/2012			
12/01/2012			
13/01/2012			
14/01/2012			
15/01/2012			
16/01/2012			
17/01/2012			
18/01/2012			
19/01/2012			
20/01/2012			
21/01/2012			
22/01/2012			
23/01/2012			
24/01/2012			
25/01/2012			
26/01/2012			
27/01/2012			
28/01/2012			
29/01/2012			
30/01/2012			
<b>TOTAL ENERO</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Firma y Aclaración del responsable:			



## ANEXO N° 5: CUADRO DE UTILIDAD MENSUAL/ANUAL

DISTRIBUIDORA CBA													
CUADRO RESUMEN UTILIDAD MENSUAL/ANUAL													
	ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC	Nº: TOTAL
<b>INGRESOS</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
VENTAS													
<b>EGRESOS</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
PAGO A PROVEEDORES													
SUELDOS + CARGAS SOCIALES													
SAC + VACACIONES													
SERVICIOS													
GASTOS VARIOS													
IMPUESTOS													
<b>UTILIDAD MENSUAL</b>	<b>0</b>												
Firma y Aclaración del responsable:													





## ANEXO N° 7: PLANILLA DE LISTADO DE PROVEEDORES

DISTRIBUIDORA CBA					
LISTADO DE PROVEEDORES DISTRIBUIDORA CBA					
PROVEEDOR	LOCALIZACIÓN	PRODUCTOS	FORMA DE PAGO	PLAZO DE ENTREGA	N°: OBSERVACIONES
FOX	BS AS	FIAMBRES	(DIFERIDO) CTA. CTE. - 7 DÍAS	3 DÍAS	Cobran los días viernes
PALADINI	SANTA FE	FIAMBRES	CONTADO	3 DÍAS	
BAVOSI	BS AS	CONSERVAS ENLATADAS	(DIFERIDO) CTA. CTE. - 30 DÍAS	INDEFINIDO	Cobran los días martes
DANICA	BS AS	ADEREZOS/MARGARINA	CONTADO	3 DÍAS	Cobran los días martes
PIAMONTESA	BRINKMANN (CBA)	FIAMBRES	(DIFERIDO) CTA. CTE. - 7 DÍAS	3 DÍAS	Cobran los días lunes
MARFOR	CBA CAPITAL	ANCHOAS	(DIFERIDO) CTA. CTE. - 15 DÍAS	2 DÍAS	Cobran los días jueves
TROCECOR	LASPIUR (CBA)	EMBUTIDOS	(DIFERIDO) CTA. CTE. - 15 DÍAS	1 DÍA	Cobran los días lunes
VICALAC	ARROYITO (CBA)	LACTEOS	(DIFERIDO) CTA. CTE. - 10 DÍAS	1 DÍA	Cobran los días viernes
JARAMA	SAN JUAN	DULCES	(DIFERIDO) CTA. CTE. - 30 DÍAS	5 DÍAS	Cobran los días jueves
MOLINO ARROCERO RIO PARANA	PARANA (ENTRE RIOS)	ARROZ	(DIFERIDO) CTA. CTE. - 30 DÍAS	30 DÍAS	
RAULITO	CBA CAPITAL	DULCES	(DIFERIDO) CTA. CTE. - 15 DÍAS	2 DÍAS	
LACTEOS TIO PUJIO	VILLA NUEVA (CBA)	LACTEOS	CONTADO	2 DÍAS	Cobran los días lunes
LOS CALVOS	CAPITAL FEDERAL	FIAMBRES	(DIFERIDO) CTA. CTE. - 30 DÍAS	5 DÍAS	Cobran los días viernes
DON ALEJANDRO	SANTA FE	FIAMBRES	(DIFERIDO) CTA. CTE. - 15 DÍAS	7 DÍAS	Cobran los días jueves
FAGINO	RIO CUARTO	EMBUTIDOS	(DIFERIDO) CTA. CTE. - 7 DÍAS	2 DÍAS	Cobran los días viernes
LA VIRGINIA	BS AS	CAFÉ/TÉ/ESPECIAS	CONTADO	3 DÍAS	
LA PAULINA	LA NUEVA (CBA)	LACTEOS	(DIFERIDO) CTA. CTE. - 7 DÍAS	2 DÍAS	Cobran los días lunes
MAYORISTA YAGUAR	BS AS	PROD. VARIOS DE ALMACÉN	CONTADO	4 DÍAS	
BORDI	GUIÑAZU (CBA)	CONSERVAS EN VINAGRE	(DIFERIDO) CTA. CTE. - 7 DÍAS	3 DÍAS	Cobran los días viernes
INALPA	SANTA FE	ENLATADOS	(DIFERIDO) CTA. CTE. - 15 DÍAS	4 DÍAS	
LA LACTEO	CAPILLA DE LOS REMEDIOS	LACTEOS	CONTADO	1 DÍA	
LEPORI	CBA CAPITAL	MANI	CONTADO	1 DÍA	
REDOLFI	CORDOBA	PROD. VARIOS DE ALMACÉN	CONTADO	2 DÍAS	
PRITTY	CORDOBA	BEBIDAS GASEOSAS	CONTADO	1 DÍA	

Firma y Aclaración del responsable:



## ANEXO N° 8: PLANILLA DE CALIFICACION DE PROVEEDORES

DISTRIBUIDORA CBA					
PLANILLA DE CALIFICACIÓN DE PROVEEDORES					
PROVEEDOR	CUMPLIMIENTO/ EXPERIENCIAS	RELACIÓN PRECIO/CALIDAD	PLAZO DE ENTREGA	FORMA DE PAGO	N°:
					DESCUENTOS/ BONIFICACIÓN
FOX					
PALADINI					
BAVOSI					
DANICA					
PIAMONTESA					
MARFOR					
TROCECOR					
VICALAC					
JARAMA					
MOLINO ARROCERO RIO					
PARANA					
RAULITO					
LACTEOS TIO PUJIO					
LOS CALVOS					
DON ALEJANDRO					
FAGINO					
LA VIRGINIA					
LA PAULINA					
MAYORISTA YAGUAR					
BORDI					
INALPA					
LA LACTEO					
LEPORI					
REDOLFI					
PRITTY					
<b>PROVEEDORES NUEVOS</b>					

Firma y Aclaración del responsable:

**\*Aclaraciones:**

Cumplimiento/Experiencias: Se tiene en cuenta el grado de cumplimiento de las condiciones pactadas de venta, como cumplir con la cantidad, calidad, precio, plazo de entrega, etc).

Relación precio/calidad: Se valora que el precio sea coherente con la calidad del producto y viceversa.

Plazo de entrega: para la calificación del plazo de entrega se considera: Malo (> 7 días); Regular >3 < 7; Bueno >1 <3

Forma de Pago: Malo (Contado); Regular (>7<15); Bueno (>15 días)

Descuentos/bonificaciones: Se evalúa si el proveedor ofrece descuentos o bonificaciones por pronto pago o compras mínimas de productos.



## ANEXO N° 9: INFORME DE ENTREGA

DISTRIBUIDORA CBA	
INFORME DE ENTREGA	
N°:	
FECHA:	.../.../.....
PROVEEDOR:	
OBSERVACIONES	
ACCIONES A SEGUIR	
Firma y Aclaración del responsable:	



**ANEXO N° 10: ORDEN DE COMPRA**

<b>DISTRIBUIDORA CBA</b>		<b>ORDEN DE COMPRA</b>					
Pasaje Cantacara 80 - Centro - Ciudad de Córdoba		N° 0000-00012582					
IVA RESPONSABLE INSCRIPTO		FECHA <table border="1" style="display: inline-table; width: 60px; height: 20px; vertical-align: middle;"><tr><td style="width: 20px;"></td><td style="width: 20px;"></td><td style="width: 20px;"></td></tr></table>					
Señor(es):		CUENTA N°:					
Domicilio:							
IVA:		CUIT:	ING. BRUTOS:				
<b>CONDICIONES DE PAGO:</b>							
CÓDIGO	DESCRIPCIÓN	CANTIDAD	PRECIO UNITARIO	PRECIO TOTAL			
SON PESOS: .....		SUB-TOTAL					
.....		DESCUENTO					
.....		TOTAL					
Plazo de entrega: .....							
Lugar de entrega: .....							
Transporte: .....							
Observaciones:							







## ANEXO N° 13: ANALISIS ABC

<b>DISTRIBUIDORA CBA</b>			
<b>ANÁLISIS ABC</b>			
<b>N°:</b>			
<b>PERÍODO UTILIZADO:</b>	1 MES		
<b>Tipo de producto A: Lácteos</b>			
Producto	Cant vendidas x kg.	Precio de venta \$	Ingreso
Cremoso	1809	\$ 24	43416
Barra Tybo	800	32	25600
Fontina	912	33	30096
Por salud	150	36	5400
Queso Sardo	144	42	6048
<b>Total</b>			<b>110560</b>
<b>Tipo de producto B: Fiambres</b>			
Producto	Cant vendidas x kg.	Precio de venta \$	Ingreso
Jamon cocido	110	60	6600
Paleta	950	15	14250
Faimbre de cerdo	320	35	11200
Salamines	950	35	33250
Milán PF	320	34	10880
Milán PG	220	39	8580
<b>Total</b>			<b>84760</b>
<b>Tipo de producto C: Art. De almacén</b>			
Producto	Cant vendidas x unid.	Precio de venta \$	Ingreso
Choclo	70	9	630
Durazno	120	8	960
Arvejas	290	2,5	725
Palmitos	30	14	420
Champignon	25	8	200
Sal fina	290	2,5	725
Harina	60	2,5	150
Mayonesa x 250g	120	3	360
Mayonesa x kg	60	13	780
Aderezos	100	3,5	350
Mermeladas	300	5,5	1650
Dulce 5kg	55	37	2035
azucar	200	5,5	1100
salchichas	900	3,5	3150
Aceite	190	6	1140
<b>Total</b>			<b>14375</b>
Firma y Aclaración del responsable:			



## ANEXO N° 14: PLANILLA DE STOCK

DISTRIBUIDORA CBA			
PLANILLA DE STOCK			
			N°:
PRODUCTO:			
MES:			
	SALDO INICIO	COMPRA	SALDO FINAL
1° SEMANA			
2° SEMANA			
3° SEMANA			
4° SEMANA			
5° SEMANA			

Firma y Aclaración del responsable:
-------------------------------------



## **ANEXO N° 15: INSTRUCCIONES CORTADORA DE FIAMBRE**

### Instrucciones

1. Use solamente con discreción agua caliente para la limpieza y luego repase con un paño humedecido en solvente.
2. El agua que se use para la limpieza debe administrarse con sumo cuidado a los efectos de no dañar los rulemanes o partes eléctricas de la unidad.
3. Jabones fuertes, detergentes o agentes químicos de limpieza no deben ser usados dado que producen efectos perjudiciales sobre las piezas.
4. Aceite una vez por semana con aceite Sae 20 (sin siliconas).
5. El compensador (prensa fiambre) se coloca en los fiambres redondos sobre los mismos para que no gire, cuando son largos y cuando la medida lo permite, detrás para compensar el peso, en los cuadrados, sólo detrás.

### Afilado de la máquina

Recuerde que la cuchilla debe afilarse aproximadamente cada 30 o 40 Kg. Cortado piedras y cuchilla debe encontrarse perfectamente limpias.

Las piedras deben limpiarse antes y después de afilar, en forma enérgica con un paño embebido en solvente.

Antes de proceder al afilado de la cortadora, limpie cuidadosamente la cuchilla con un paño embebido con solvente, luego seque con paño limpio.

Rebata el cubre afilador, dejará a la vista el afilador, para afilar y limpiar las piedras.

Levante la perilla superior del afilador, vuelque hacia adelante el aparato de afilar y suelte la perilla, verifique que se encuentre firme en su posición.



Encienda la cortadora y oprima el pulsador que se encuentra detrás de aparato de afilar.

Una vez terminado el proceso de afilado apague la cortadora de fiambre y levante la perilla superior del afilador y tire hacia atrás el aparato afilador, verifique que se encuentra firme en la posición de reposo y coloque el cubre afilador en su posición original.





## ANEXO N° 17: REGISTRO DE MANTENIMIENTOS REALIZADOS

DISTRIBUIDORA CBA				
MANTENIMIENTO DE MAQUINAS Y EQUIPOS				
				N°:
Máquina/Equipo	Descripción del mantenimiento	Fecha	Empresa	Costo

Firma y Aclaración del responsable:



## ANEXO N° 18: LEGAJO DEL PERSONAL

DISTRIBUIDORA CBA				
LEGAJO DEL PERSONAL				
				N°:
<b>1. Datos Personales</b>				
Nombre y Apellido:		Fecha Nacimiento:		
Sexo:		Estado Civil:		
Domicilio:		DNI:	CUIL:	
Nacionalidad:				
Hijos:		SI/NO		
Nombres:		Fechas Nacimiento:		
<b>2. Datos Generales y del Empleo Actual:</b>				
Cargo Actual:				
Fecha de Ingreso:		Fecha de Egreso:		
<b>3. Educación Formal:</b>				
Institución Educativa	Desde	Hasta	Grado o Título	
<b>3. Experiencia Laboral</b>				
Ultimos empleos (Del más reciente al más antiguo)		Función	Desde	Hasta
<b>3. Capacitaciones recibidas</b>				
Cursos/Seminarios/Adiestramientos		Sede	Fecha	Duración
Firma y Aclaración del responsable:				



## **ANEXO N° 19: DESCRIPCION Y ESPECIFICACION DE PUESTOS**

Puesto: Dueños

Tareas desarrolladas: atención al público ofreciendo mercaderías varias que dispone el local, fraccionándolas en las cantidades que requiera el cliente utilizando cuchillos y maquinas cortadoras de fiambre, empaquetado de las mismas utilizando papel y bolsas plásticas de bobina y tipo camiseta en diversos tamaños; cobro a clientes (caja) de la mercadería que ha comprado, realización de pedidos a proveedores en el momento necesario ya sea porque es el día en que levanta pedidos o porque los niveles de stock son bajos, que involucran grandes sumas de dinero principalmente productos lácteos y todo tipo de embutidos ,utilizando el registro Órdenes de compra; pago a proveedores de las facturas adeudadas cuando se produzca el vencimiento de las mismas; depósitos en bancos de pagos para proveedores ubicados en otras ciudades o provincias; pago a empleados de la remuneración correspondiente por las tareas desarrolladas durante el mes; determinación del precio de venta de todos los productos que se venden teniendo en cuenta diversos elementos como son, costo de adquisición, precio de la competencia, demanda del mismo, posición socioeconómica del cliente al cual se destina el producto que se quiere vender, ya que influirá directamente en lo que esté dispuesto a pagar.

Puesto: Encargado, hijos.

Tareas desarrolladas: atención al público ofreciendo mercaderías varias que dispone el local, fraccionándolas en las cantidades que requiera el cliente utilizando cuchillos y maquinas cortadoras de fiambre, empaquetado de las mismas utilizando papel y bolsas plásticas de bobina y tipo camiseta en diversos



tamaños; cobro a clientes (caja) de la mercadería que ha comprado; reposición de mercaderías faltantes en distintos estantes y heladeras donde se exhibe la misma, realizando una rotación de las mismas, es decir, colocando los productos mas nuevos detrás de los más antiguos, para así evitar que perezcan antes de venderlos e incurrir en pérdidas o en demoras hasta que los mismos son reemplazados por unos nuevos por los proveedores de los mismos; realización de pedidos a proveedores en el momento necesario ya sea porque es el día en que levanta pedidos los preventistas o porque los niveles de stock son bajos, principalmente de productos que no suman grandes montos de dineros, utilizando el registro Órdenes de compra; recepción de pedidos enviados por los proveedores, controlando las cantidades reales recibidas con las facturadas para corroborar que lo facturado sea realmente lo entregado y también comparando lo facturado por el proveedor con la orden de pedido emitida para corroborar que lo que estén entregando sea realmente lo pedido; depósitos en bancos de pagos para proveedores ubicados en otras ciudades o provincias; encargados de resolver problemas o solventar dudas con clientes, personal, proveedores o con otros actores influyentes en la organización, que se presenten cuando los dueños no se encuentran, y si es necesario ponerse en contacto con los dueños para saber qué decisión tomar.

Puesto: Vendedor

Tareas desarrolladas: atención al público ofreciendo mercaderías varias que dispone el local, fraccionándolas en las cantidades que requiera el cliente utilizando cuchillos y maquinas cortadoras de fiambre, empaquetado de las mismas utilizando papel y bolsas plásticas de bobina y tipo camiseta en diversos tamaños; reposición de mercaderías faltantes en distintos estantes y heladeras



donde se exhibe la misma, realizando una rotación de las mismas, es decir, colocando los productos más nuevos detrás de los más antiguos, para así evitar que perezcan antes de venderlos e incurrir en pérdidas o en demoras hasta que los mismos son reemplazados por unos nuevos por los proveedores de los mismos; realización de pedidos a proveedores en el momento necesario ya sea porque es el día en que levantan pedidos los preventistas o porque los niveles de stock son bajos, principalmente de productos que no suman grandes montos de dineros, utilizando el registro Órdenes de compra; recepción de pedidos enviados por los proveedores, controlando las cantidades reales recibidas con las facturadas para corroborar que lo facturado sea realmente lo entregado y también comparando lo facturado por el proveedor con la orden de pedido emitida para corroborar que lo que estén entregando sea realmente lo pedido, limpieza de las instalaciones de la organización y de todos los instrumentos de trabajo, esto incluiría: pisos, ventanas, estantes, maquinas cortadoras de fiambre, cuchillos, tasas, todos los días luego de que se cierra así todo quede en condiciones para el día siguiente, y durante el día de trabajo también limpiar lo que se considere necesario siempre y cuando no haya otras tareas más importantes y urgentes que realizar, para mantener un ambiente limpio, ordenado e higiénico.

Luego de realizada la descripción de cada puesto de la empresa que puede estar contenida en una hoja de descripción de puesto (VER CUADRO “DESCRIPCION DE CARGO”) el paso siguiente es la determinación de las **especificaciones de cada puesto**.



Puesto: Encargado

Especificaciones:

A) Requisitos intelectuales

- Educación: secundario completo,
- Experiencia: atención al público, trato con proveedores y clientes, realización de facturas, lectura de facturas reconociendo cada parte de la misma, determinación de precio de venta.
- Aptitudes: resistencia a contacto continuo con gente: clientes proveedores, empleados, organismos estatales, atendiendo las demandas de cada uno, proactividad, buena dicción, rapidez y agilidad en la realización de tareas, resistencia a la fatiga física.

B) Requisitos físicos:

-Esfuerzo físico: continuamente caminando, moviendo levantando y bajando productos desde el depósito a los estantes, desde la cámara de frío a las heladeras, y luego desde los estantes y heladeras al cliente, por ende es necesaria la fuerza física y la resistencia física, también, para llegar al depósito hay escaleras que se bajan y suben varias veces al día.

-Concentración: es necesaria porque se trabaja con números, cuando se cobra a los clientes, cuando se arman pagos a proveedores, cuando se determinan los precios de venta leyendo las facturas junto con los dueños, cuando se realiza la caja al cierre del día y se debe contabilizar todo el dinero.



C) Responsabilidades implícitas:

-Patrimonio: instrumentos de trabajo como cuchillos y máquina cortadora de fiambre, poco probable que se rompan, sucede pero con poca frecuencia, en general, los bienes de uso de la empresa no son muchos y con cuidado hay poca probabilidad de rotura, si se producen son principalmente por el desgaste común de uso continuo.

-Dinero: responsabilidad por el dinero que circula en la empresa tanto el que ingresa por ventas, los retiros que se realizan de caja, los pagos que se arman a proveedores corroborando que sean exactos, y el cierre de caja todos los días al finalizar la jornada laboral, obrando con diligencia, responsabilidad y buena fe.

-Supervisión de personal: cuando no se encuentran los dueños el encargado queda a cargo del negocio y por lo tanto de la supervisión del desempeño de los empleados.

D) Condiciones de trabajo: ambiente de trabajo ameno, relaciones estrechas entre todos los integrantes de la empresa, pocas posibilidades de accidente de trabajo o enfermedad laboral, sólo con el desplazamiento de productos pesados de manera inadecuada puede ocurrir una enfermedad laboral, elementos de trabajo con protecciones necesarias, generalmente si ocurre un accidente se debe a descuido de la persona afectada.



Puesto: vendedor

Especificaciones:

A) Requisitos intelectuales

Educación: secundario completo

Experiencia: no es determinante, pero si se posee en atención al público y actividades relacionadas con el comercio y fiambrería es relevante.

Aptitudes: proactividad, buena dicción, rapidez y agilidad en la realización de tareas, resistencia a la fatiga física, capacidad para comprender al cliente, resistencia al contacto continuo con clientes, prolijidad.

B) Requisitos físicos:

-Esfuerzo físico: continuamente caminando, moviendo levantando y bajando productos desde el depósito a los estantes, desde la cámara de frío a las heladeras, y luego desde los estantes y heladeras al cliente, por ende es necesaria la fuerza física y la resistencia física, también, para llegar al depósito hay escaleras que se bajan y suben varias veces al día. La recepción de pedidos también demanda exigencias físicas ya que debe acomodarse la mercadería en el depósito correspondiente.

C) Responsabilidades:

-Patrimonio: instrumentos de trabajo como cuchillos y máquina cortadora de fiambre, poco probable que se rompan si se usan correctamente, sucede pero con poca frecuencia, en general, los bienes de uso de la empresa no son muchos (cuchillos, máquinas cortadoras de fiambre, heladeras exhibidoras) y



con cuidado hay poca probabilidad de rotura, si se producen son principalmente por el desgaste común de su uso continuo.

D) Condiciones de trabajo: ambiente de trabajo ameno, relaciones estrechas entre todos los integrantes de la empresa, pocas posibilidades de accidente de trabajo o enfermedad laboral, principalmente con el desplazamiento de productos pesados de manera inadecuada puede ocurrir una enfermedad laboral, elementos de trabajo con protecciones necesaria, generalmente si ocurre un accidente se debe a descuido de la persona afectada.



## DESCRIPCIÓN DE CARGO

DISTRIBUIDORA CBA	
Descripción de puesto	Nº:
Fecha de elaboración: __/__/__ Fecha de revisión: __/__/__	
Nombre del cargo:	
Misión:	
Requisitos intelectuales:	
Requisitos físicos:	
Responsabilidades:	
Supervisión recibida:	
Tareas específicas:	
Nombre del responsable: Firma:	



## **ANEXO N° 20: MODELO DE ENTREVISTA LABORAL**

### **ENTREVISTA**

1. Hasta aquí hemos hecho una selección a través de curriculum, ahora queremos conocerte personalmente para saber si el puesto de trabajo te sirve y si te ajustas a lo esperado del puesto.
2. Confirmación de los datos personales.
3. Comentarios del curriculum ( trabajos, experiencias, habilidades, estudios )
4. ¿Por qué deseas trabajar en nuestra organización?
5. ¿Cuál cree usted que es un salario adecuado?
6. ¿Qué valoras más de un trabajo?
7. ¿Cuáles son tus objetivos a largo plazo?
8. ¿Cuáles considera que son sus fortalezas? ¿y sus debilidades?
9. ¿Cómo se siente trabajando con otras personas?
10. ¿Cómo acepta las normas de disciplina? : con convencimiento, como un mal necesario, como una imposición.
11. ¿Tiene usted alguna actividad extra profesional, política, sindical, cultural, deportiva, artística, comunitaria?
12. ¿Cuál ha sido el último puesto en el que se desempeñó?
13. ¿Por qué dejó el último empleo que ha tenido?



## ANEXO N° 21: EVALUACIÓN DE ENTREVISTA LABORAL

Postulante.....

Fecha..... Entrevistador.....

Puesto de búsqueda.....

### 1) Clasificación

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Ponderación	Puntaje
Presencia												
Trato												
Comunicación												
Relación con el perfil												
Experiencia laboral												
Liderazgo												

Total de puntos obtenidos.....

### 2) Observaciones generales

.....  
.....  
.....

### 3) Conclusiones

- Continúa en la búsqueda
- En espera
- Incorporado
- Rechazado y a base de datos
- Rechazado definitivo



## ANEXO N° 22: REGISTRO DE HORAS EXTRAS/ ESPECIALES

DISTRIBUIDORA CBA															
PLANILLA DE HORAS EXTRAS/ESPECIALES															
NOMBRE: PEREZ Horario de trabajo regular						N°:									
Control de horas extras/especiales															
<table border="1"><thead><tr><th>Días</th><th>Horario</th><th>Cantidad Hs.</th></tr></thead><tbody><tr><td>Lun a Vie</td><td>9 a 17</td><td>8</td></tr><tr><td>Sáb</td><td>8 a 14</td><td>6</td></tr></tbody></table>							Días	Horario	Cantidad Hs.	Lun a Vie	9 a 17	8	Sáb	8 a 14	6
Días	Horario	Cantidad Hs.													
Lun a Vie	9 a 17	8													
Sáb	8 a 14	6													
FECHA	TRABAJADO REAL	CANT. HORAS REALES	A FAVOR	HORAS EXTRAS ACUMULADAS	FIRMA	ACLARACIÓN									
14/05/2012	10 a 17	7	-1	0											
15/05/2012	9 a 18	9	1	0											
18/05/2012	8 a 18	10	2	2											
19/05/2012	9 a 16	7	-1	1											
<b>TOTAL MAYO</b>				<b>1</b>											
02/06/2012	9 a 19	10	2	2											
<b>TOTAL JUNIO</b>				<b>2</b>											
Firma y Aclaración del responsable:															
Aclaración: Los datos de este registro se presentan a modo ilustrativo para comprender el funcionamiento del mismo.															



## ANEXO N° 23: REGISTRO PROVISION SUELDOS Y CARGAS SOCIALES

	A	B	C	D	E	F	G
1	<b>DISTRIBUIDORA CBA</b>						
2	<b>PROVISIÓN SUELDOS + CARGAS SOCIALES</b>						
3							<b>N°:</b>
4	MES	Total sueldo bolsillo	Cargas sociales: (B5*100/83)* 1,23-B5	TOTAL: B5+C5	TOTAL PROVISION SUELDO BOLSILLO: B5/20	TOTAL PROVISION CARGAS SOCIALES: C5/20	TOTAL PROVISIÓN: E5+F5
5	ENERO	\$ 15.000	\$ 7.229	\$ 22.229	\$ 750	\$ 361	\$ 1.111
6	FEBRERO	\$ 16.000	\$ 7.711	\$ 23.711	\$ 800	\$ 386	\$ 1.186
7	MARZO	\$ 15.000	\$ 7.229	\$ 22.229	\$ 750	\$ 361	\$ 1.111
8	ABRIL	\$ 16.000	\$ 7.711	\$ 23.711	\$ 800	\$ 386	\$ 1.186
9	MAYO	\$ 15.500	\$ 7.470	\$ 22.970	\$ 775	\$ 373	\$ 1.148
10	JUNIO	\$ 16.000	\$ 7.711	\$ 23.711	\$ 800	\$ 386	\$ 1.186
11	JULIO	\$ 16.500	\$ 7.952	\$ 24.452	\$ 825	\$ 398	\$ 1.223
12	AGOSTO	\$ 15.000	\$ 7.229	\$ 22.229	\$ 750	\$ 361	\$ 1.111
13	SEPTIEMBRE	\$ 15.500	\$ 7.470	\$ 22.970	\$ 775	\$ 373	\$ 1.148
14	OCTUBRE	\$ 16.000	\$ 7.711	\$ 23.711	\$ 800	\$ 386	\$ 1.186
15	NOVIEMBRE	\$ 15.500	\$ 7.470	\$ 22.970	\$ 775	\$ 373	\$ 1.148
16	DICIEMBRE	\$ 15.000	\$ 7.229	\$ 22.229	\$ 750	\$ 361	\$ 1.111
17							
18	Firma y Aclaración del responsable:						
19							
20	Aclaración: Los datos de este registro se presentan a modo ilustrativo para comprender el funcionamiento del mismo.						



## ANEXO N° 24: REGISTRO PROVISION SAC

	A	B	C	D	E	F	G	H	I
1	<b>DISTRIBUIDORA CBA</b>								
2	<b>PLANILLA DE PROVISIÓN PARA SAC</b>								
3									N°:
4	<b>SUELDO + CARGAS SOCIALES</b>	<b>Perez</b>	<b>Prov. Mensual SAC Perez: B/2/6</b>	<b>Gimenez</b>	<b>Prov. Mensual SAC Gimenez: D/2/6</b>	<b>Alvarez</b>	<b>Prov. Mensual SAC Alvarez: F/2/6</b>	<b>TOTAL SAC REAL: B11+D11+F11</b>	<b>TOTAL PROVISION MENSUAL SAC: C+E+G</b>
5	ENERO	\$ 7.410	\$ 617	\$ 7.410	\$ 617	\$ 7.410	\$ 617		\$ 1.852
6	FEBRERO	\$ 7.854	\$ 655	\$ 7.854	\$ 655	\$ 7.854	\$ 655		\$ 1.964
7	MARZO	\$ 7.558	\$ 630	\$ 7.558	\$ 630	\$ 7.558	\$ 630		\$ 1.889
8	ABRIL	\$ 7.558	\$ 630	\$ 7.558	\$ 630	\$ 7.558	\$ 630		\$ 1.889
9	MAYO	\$ 7.410	\$ 617	\$ 7.410	\$ 617	\$ 7.410	\$ 617		\$ 1.852
10	JUNIO	\$ 7.410	\$ 617	\$ 7.410	\$ 617	\$ 7.410	\$ 617		\$ 1.852
11	<b>SAC 1° Semestre: B6/2</b>	\$ 3.927	\$ 3.767	\$ 3.927	\$ 3.767	\$ 3.927	\$ 3.767	\$ 11.781	\$ 11.300
12	JULIO	\$ 7.410	\$ 617	\$ 7.410	\$ 617	\$ 7.410	\$ 617		\$ 1.852
13	AGOSTO	\$ 7.410	\$ 617	\$ 7.410	\$ 617	\$ 7.410	\$ 617		\$ 1.852
14	SEPTIEMBRE	\$ 7.706	\$ 642	\$ 7.706	\$ 642	\$ 7.706	\$ 642		\$ 1.927
15	OCTUBRE	\$ 7.854	\$ 655	\$ 7.854	\$ 655	\$ 7.854	\$ 655		\$ 1.964
16	NOVIEMBRE	\$ 8.002	\$ 667	\$ 8.002	\$ 667	\$ 8.002	\$ 667		\$ 2.001
17	DICIEMBRE	\$ 7.558	\$ 630	\$ 7.558	\$ 630	\$ 7.558	\$ 630		\$ 1.889
18	<b>SAC 2° Semestre: B16/2</b>	\$ 4.001	\$ 3.828	\$ 4.001	\$ 3.828	\$ 4.001	\$ 3.828	\$ 12.004	\$ 11.485
19	<b>TOTAL</b>	\$ 7.928	\$ 7.595	\$ 7.928	\$ 7.595	\$ 7.928	\$ 7.595	\$ 23.785	\$ 22.785
20									
21	Firma y Aclaración del responsable:								
22									
23	Aclaración: Los datos de este registro se presentan a modo ilustrativo para comprender el funcionamiento del mismo.								





## ANEXO N° 26: ANÁLISIS DE GESTIÓN

DISTRIBUIDORA CBA						
ANÁLISIS DE GESTIÓN						
<b>DATOS</b>						N°:
Reales al		Ingresar año al que se efectua el analisis.				
Período	Ventas	Cobranzas	Pagos a Terceros y Proveedores	Carga Impositiva	Gastos de Personal	Gastos Fijos
Enero	20.000,00	20.000,00	9.000,00	3.000,00	5.000,00	2.500,00
Febrero						
Marzo						
Abril						
Mayo						
Junio						
Julio						
Agosto						
Septiembre						
Octubre						
Noviembre						
Diciembre						
<b>Totales</b>	<b>20.000,00</b>	<b>20.000,00</b>	<b>9.000,00</b>	<b>3.000,00</b>	<b>5.000,00</b>	<b>2.500,00</b>
<b>Indices Internos de Gestión:</b>						
Cobranza		100,00%				
Pagos s/ Cob.		45,00%				
Gastos Personal s/ Ventas		25,00%				
<b>Total costos s/Ventas</b>		<b>82,50%</b>				
Firma y Aclaración del responsable:						





## ANEXO N° 28: RESUMEN SUELDOS, CARGAS SOCIALES Y SAC

<b>DISTRIBUIDORA CBA</b>				
<b>SUELDOS + CARGAS SOCIALES + SAC</b>				
				Nº:
MES	TOTAL PROVISION DIARIA SAC	TOTAL PROVISION DIARIA SUELDOS + CARGAS SOC	TOTAL PROV. DIARIA	TOTAL MES
ENERO	\$ 93	\$ 1.111	\$ 1.204	\$ 24.081
FEBRERO	\$ 98	\$ 1.349	\$ 1.448	\$ 28.952
MARZO	\$ 94	\$ 1.265	\$ 1.360	\$ 27.191
ABRIL	\$ 94	\$ 1.349	\$ 1.444	\$ 28.877
MAYO	\$ 93	\$ 1.307	\$ 1.400	\$ 27.997
JUNIO	\$ 93	\$ 1.349	\$ 1.442	\$ 28.840
JULIO	\$ 93	\$ 1.392	\$ 1.484	\$ 29.684
AGOSTO	\$ 93	\$ 1.265	\$ 1.358	\$ 27.154
SEPTIEMBRE	\$ 96	\$ 1.307	\$ 1.404	\$ 28.071
OCTUBRE	\$ 98	\$ 1.349	\$ 1.448	\$ 28.952
NOVIEMBRE	\$ 100	\$ 1.307	\$ 1.407	\$ 28.145
DICIEMBRE	\$ 94	\$ 1.265	\$ 1.360	\$ 27.191
<b>TOTAL AÑO</b>				<b>\$ 335.134</b>
Firma y Aclaración del responsable:				