



Universidad Tecnológica Nacional
Facultad Regional General Pacheco
Técnico Superior en Programación

Organización Empresarial

Modulo N° 4: Las Funciones de las organizaciones



Objetivo:

- Identificar las diferentes funciones que se realizan en las empresas.

Contenidos:

- Introducción
- Objetivos
- Metas
- Funciones de la empresa
 - Dirección
 - Órganos de control
 - Producción
 - Comercialización
 - Administración
- Funciones básicas de la empresa
 - Compras
 - Pagos
 - Ventas
 - Compras
 - Control
- Bibliografía

Referencias:



Información para ampliar el tema.



Introducción

La utilización de la informática como herramienta dentro de una organización exige, para que sea efectiva, su constante adaptación al entorno para cubrir sus objetivos, que no son otros que la optimización del segundo recurso más valioso que posee una empresa, la información (no olvidemos que el primero son los recursos humanos)

En un entorno que es continuamente cambiante, debido principalmente a dos cosas: primero, el fuerte desarrollo tecnológico de los útiles informáticos (hardware y software), y segundo, la propia evolución de las personas, sistemas y organización a los que pretende servir la informática, será de suma importancia para el profesional de la informática, conocer las funciones de la empresa.

Objetivos



“La verdadera dificultad no radica en determinar que objetivos necesitamos, sino en decidir como fijarlos y medirlos”

(Peter Drucker, La Gerencia)

Un objetivo es un estado de las cosas deseado que la organización intenta alcanzar. Los objetivos organizacionales pueden ser considerados desde cuatro perspectivas primordiales:

- ❖ la ambiental (lo realizable, el mercado)
- ❖ la organizacional (los objetivos de la organización)
- ❖ la de las áreas, departamentos, divisiones, secciones-equipos UOR (Unidades de gestión por Objetivos y Resultados)
- ❖ la individual (las expectativas de los integrantes de la organización).

En las organizaciones, así como en la vida cotidiana, las investigaciones sobre procesos de fijación de los equipos y de la organización indican que el establecimiento de objetivos específicos y evaluables conduce a un mejor desempeño. La retroalimentación de la actuación y el conocimiento de resultados aumentan también la motivación para lograr las metas. Es decir que ambas perspectivas se potencian mutuamente cuando son utilizadas en forma combinadas.

El punto de partida del proceso administrativo es la determinación de los objetivos. Es muy difícil tener una administración eficaz sin objetivos bien definidos.



Es común encontrar los términos objetivos y meta como sinónimos, pero sobre este tema hay diversas opiniones. Algunos autores describen las metas como específicas y de más corto plazo que los objetivos. Otros sin embargo utilizan la posición contraria y consideran las metas como algo más amplio que los objetivos. Realmente en la práctica, los conceptos de los autores que toman a las metas como a corto plazo o los objetivos, generales y a largo plazo son los que más se utilizan.



Si bien dijimos que los objetivos son la acción concreta de los resultados esperados que deben ser obtenidos por el accionar de la organización o de cada una de las partes, áreas o sectores en que se la divide (sistema, proceso, procedimiento, actividad, etc.) en un momento determinado, asimismo están impuestos por la necesidad de realizar las actividades, de la manera mas eficaz, eficiente y efectiva posible que haga factible la prestación del fin. Por ejemplo podría ser, vender 20 automóviles en el termino de 1 mes, esto esta vinculado con el fin de la organización.

Los objetivos deben definirse en forma cuantificable y no especulativa, de modo de posibilitar su medición y verificación.

También para referirnos a un tema visto anteriormente, podemos decir que los objetivos sirven como guía para la toma de decisiones, orientan el acontecer, las actividades y los procesos hacia fines específicos, contribuyen a eliminar los esfuerzos estériles y pueden tener una fuerza motivadora en y por si mismo. La toma de decisiones tendrá en cuenta los objetivos que la empresa se traza para poder evaluar las alternativas.

Aclarando el porque los objetivos deben definirse claramente y no en términos especulativos, lo vamos a explicar de la siguiente forma; los objetivos deben ser conocidos y comprendidos por todos la organización o sus referentes de áreas, de manera que puedan servir como medidas del éxito o del fracaso de las acciones, por ejemplo: aumentar la producción de camisas en un 15% en el próximo trimestre. Si fuera solo conocido por los directivos, y no vinculado a las metas en cada departamento o área de la empresa, el resultado no sería el mismo, ya que el trabajo en la organización no se determinaría en base al objetivo. Los objetivos no sólo tienen que redactarse y definirse sino darse a conocer, y realizar la puesta en marcha para alcanzarlos.

Un objetivo tiene 4 componentes:

-  un atributo, o sea, una dimensión específica que lo define.
-  una escala de medida.



- ✦ una norma
- ✦ un horizonte temporal

Para Terry, “definir y difundir los objetivos y las metas son dificultades fundamentales. Todos los interesados deben saber cuales son, y todos los miembros deben colaborar para alcanzarlos”. Esto, al parecer, debería darse por sentado, pero con demasiada frecuencia los objetivos y las metas son enunciados vagamente o no se les enuncia.

Otro problema es la tendencia de los administradores, (gerentes, directivos, jefes o responsables) a perderse en los problemas inmediatos y perder de vista sus objetivos y metas.

Cuando hablamos de objetivos individuales es atribuir a cada persona involucrada, delineando lo que cada una trata de lograr o cumplir en la organización. De la misma manera los objetivos pueden ser grupales o de áreas específicas.

Los objetivos organizacionales, se refieren a los propósitos, valores creados y el sentido general de la organización, son lo que se ha dado a llamar “fines”

Según el nivel, los aspectos que comprenden y los planes a los cuales se vinculan los objetivos organizacionales, se clasifican en: político-estratégicos, táctico-logísticos y operativos.

- ✦ Los objetivos políticos-estratégicos, son de tipo general y muy relevante. Implican decisiones de alta política y por lo tanto son definidos por los niveles superiores.
- ✦ Los objetivos táctico-logísticos derivan de los anteriores. Generalmente, son definidos por los niveles intermedios, implican riesgos y se refieren a planes donde se procuran garantizar la obtención y el uso de los recursos de la forma más eficiente
- ✦ Los objetivos operativos, de los sectores operativos, y aquellos que son de fácil implementación y no necesitan grandes planes, son a corto plazo.

Como dijimos para que los objetivos sean viables, es necesario que las organizaciones los establezcan mediante un plan estratégico, es decir, objetivos contextualizados a las posibilidades de medio ambiente organizacional y establecido acorde con la visión y misión de la organización, y traduzcan los objetivos generales en metas u objetivos operativos para las diversas áreas funcionales.

Muchas de las prácticas de gestión se basan en el método por objetivos. Una de las más aplicadas es la de la gestión por objetivos, según la cual los gestores especifican los objeti-



vos que esperan que alcancen las áreas y los equipos de la organización en función a la visión y misión de la empresa

“Existen solamente una forma fructífera de fijar objetivos: determinar que habrá de medirse en cada aspecto y cual será la unidad de medida. Porque la medida que se utilice determinara lo que habrá de concentrar nuestra atención. Hace que las cosas sean visibles y tangibles. Las cosas que se incluyen en la medición se hacen significativas; las omitidas quedan fuera de la vista y del pensamiento (Peter Drucker, La Gerencia)

Metas

Las metas se definen como la expresión de los resultados que se esperan de los componentes de los subsistemas, referidos a periodos menores que los comprendidos en los objetivos. Siempre una meta se desprende de un objetivo operativo.

La armonización de objetivos y metas requiere una jerarquía, una subordinación de unos a otros.

En el máximo nivel se sitúan los objetivos principales de la organización. A medida que los niveles bajan los objetivos comienzan a ser operacionales y no estratégicos.



Funciones de la empresa

Nos vinculamos ahora a las Empresas.

La empresa es una unidad económica de base en que se desenvuelve el proceso productivo, donde se combinan los factores de la producción para conseguir un producto o servicio que obtenga el máximo beneficio económico y / o social.

Para muchos autores, la empresa es considerada otro factor de la producción, (entre los factores productivos, encontramos: tierra-trabajo y capital), es por eso que algunos consideran a la empresa, específicamente el empresario ya que interviene como factor coordinador y de combinación de los otros mencionados.

Funciones principales de las Empresas

- ❖ la función física: se refiere al hecho mismo de la producción de bienes o la prestación de servicios.
- ❖ la función social: se refiere a la satisfacción de las demandas de la población, es decir el ofrecimiento por parte de la empresa de bienes o servicios que requiere la sociedad.



- ✦ la función económica: es llevada a cabo cuando se cumple la función social, ya que se genera riqueza a través de la venta de los bienes o servicios que se ofrecen, siempre teniendo en cuenta la competitividad y la rentabilidad que deje el producto o servicio en cuestión.

Otras funciones de las empresas:

- ✦ ser creadora de puestos de trabajo
- ✦ mejorar el nivel de vida de sus trabajadores a través de las prestaciones e incentivos que les otorga.
- ✦ generar impuestos.
- ✦ ser vínculo de creación y distribución de riquezas.

Las características que tienen las Empresas en común.

- ✦ la existencia de un patrimonio compuesto por diversos recursos económicos, los cuales son utilizados por sus propietarios con el fin de lograr las metas propuestas.
- ✦ la combinación de los factores de producción, junto con los factores mercado-técnicos (los que permiten introducir los productos o servicios al mercado) y los factores financieros (para poder realizar las inversiones necesarias)
- ✦ la distinción de los recursos humanos que reúne para el desarrollo de sus actividades (propietarios, empleados, operarios, asesores, etc.).
- ✦ la venta en el mercado de los productos obtenidos o del servicio que se desea prestar, cumpliendo así con uno de sus objetivos principales, el de satisfacer las necesidades de la comunidad.
- ✦ la magnificación del beneficio o lucro (otro de los objetivos de las empresas).

Funciones:

La estructura organizativa de la empresa permite el establecimiento de funciones y su coordinación entre sí a través de las personas que tienen a su cargo la responsabilidad de su ejecución a efectos de lograr el más alto rendimiento de la empresa, todas las cuales serán dirigidas por una que asumirá la responsabilidad total.

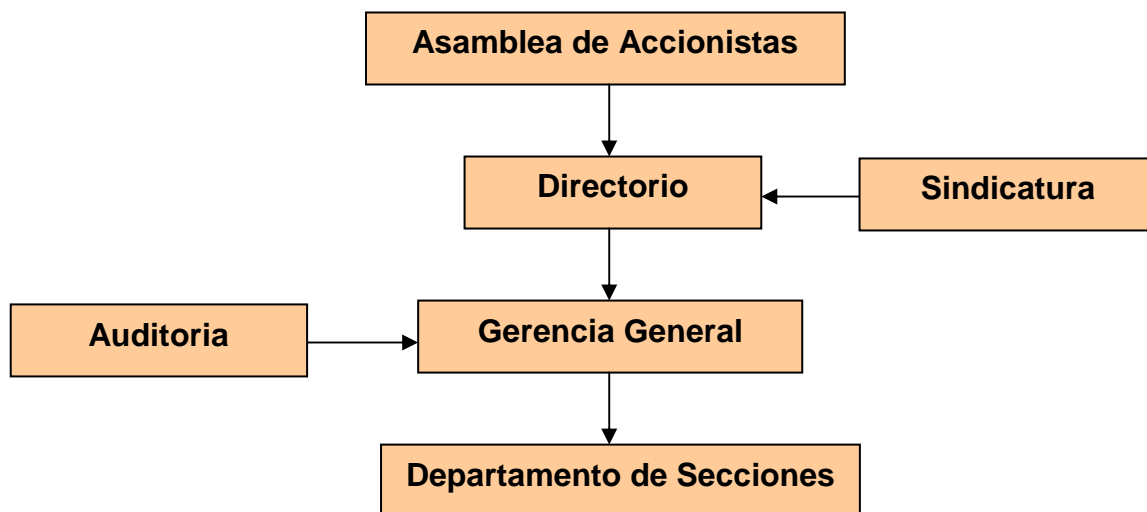


🌸 Dirección:

Es el órgano encargado de impartir las directivas generales y tomar las decisiones que hacen al manejo de la empresa puede estar centralizado en el director o Gerente General quien, a su vez, y de acuerdo con la constitución jurídica de la empresa, responderá ante un directorio si se trata de una Sociedad Anónima.

Sin embargo, de acuerdo como se hayan fijado las responsabilidades y dependencias de los sectores a cargo de la Dirección, la organización puede efectuarse siguiendo distintos criterios que permitan a aquellos participar o no de sus decisiones.

En consecuencia y suponiendo que la empresa fuera una Sociedad Anónima, la cabeza directriz se encontraría esquematizada así:



🌸 Órganos de control:

Sindicatura: representa a los accionistas y vigila el cumplimiento de las resoluciones emanadas de los mismos en la Asamblea, así como también las disposiciones legales y estatutarias.

Auditoria: realiza el control y el análisis de las operaciones efectuadas por el órgano ejecutivo con relación a los distintos departamentos o secciones en que se ha dividido la empresa.

🌸 Producción:

Este sector tiene a su cargo dos aspectos bien definidos de la actividad industrial:

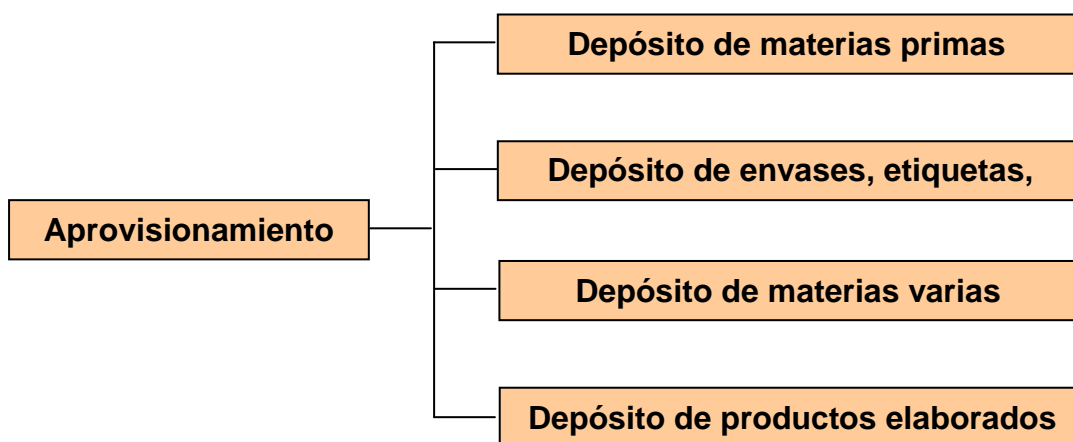
1. El aprovisionamiento
2. La elaboración



1. Aprovisionamiento:

El almacenamiento de las materias primas básica para el proceso de elaboración constituye uno de los aspectos mas importante del proceso industrial, por cuanto cualquier defecto podría provocar la paralización de dicho proceso y cualquier exceso poner en peligro la estabilidad financiera de la empresa por inmovilización del capital en giro.

De allí entonces, que deba existir una estricta relación entre el consumo de las respectivas materias primas en el procesos, su existencia en almacén o deposito y el periodo necesario de su reposición.



2. Elaboración:

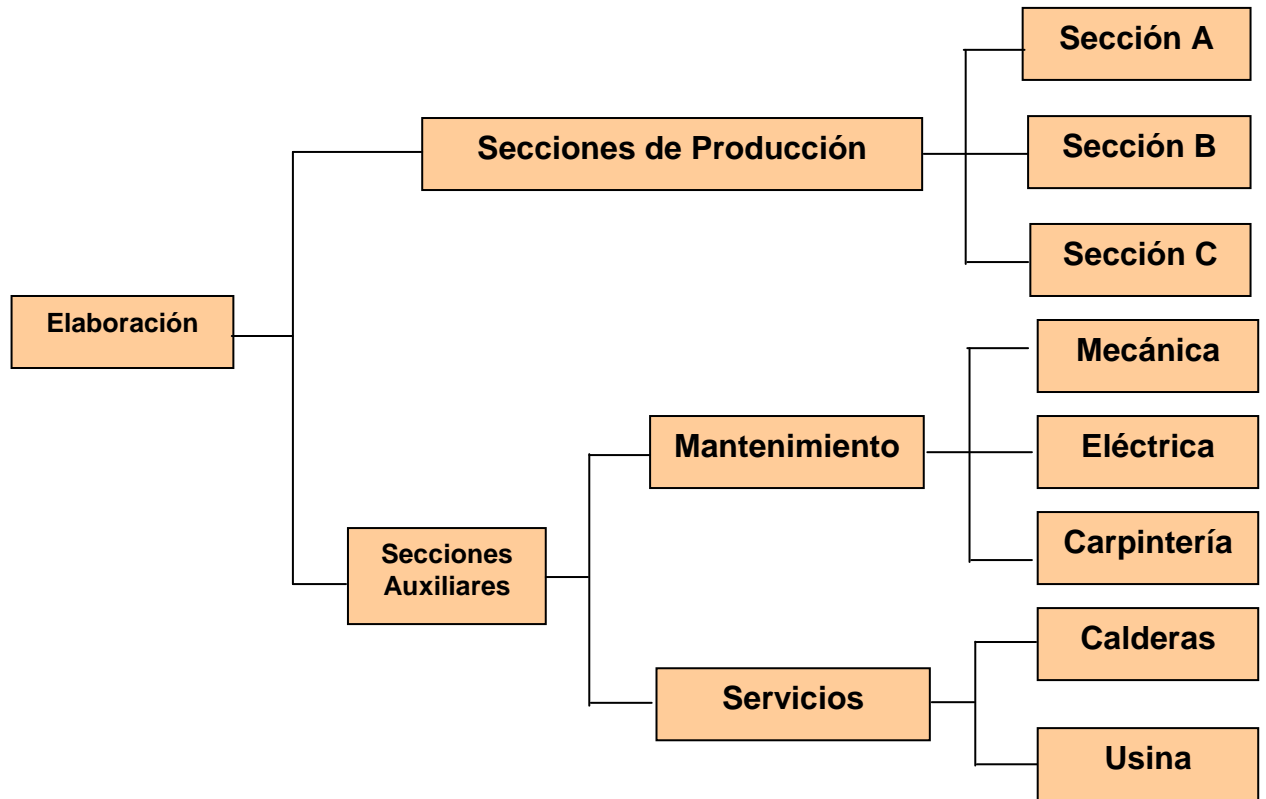
Sector dedicado a la transformación de las materias primas y cuya finalidad es la obtención de los productos elaborados que serán vendidos posteriormente.

En este proceso de elaboración, existen dos sectores:

- 💜 Los que hacen el proceso propiamente dicho
- 💜 Los que mantienen o complementan el equipo destinado al proceso.

Los primeros constituyen las secciones de producción; deberán ser distribuidos y clasificados de acuerdo con las características del proceso y de los productos por elaborar, por lo cual dependerán de la rama o actividad industrial de que se trate.

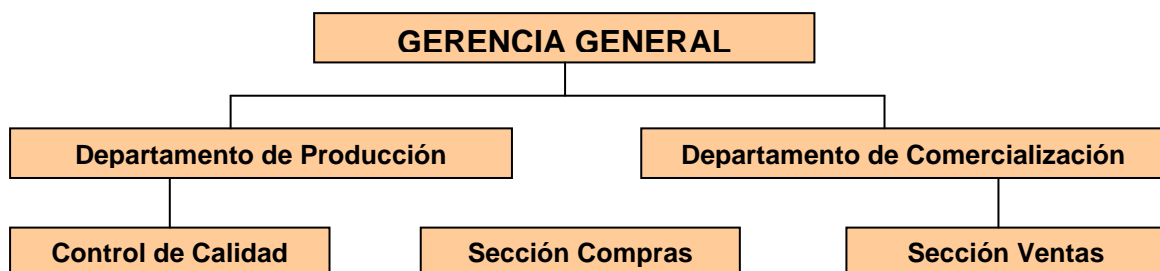
Las secciones auxiliares son prácticamente comunes a toda industria y se distinguen por la importancia de la industria en sí que obligue a una división o centralización de determinadas tareas. Estas secciones proveen de distintos servicios a las secciones de producción, pero también pueden, por sus características específicas, realizar tareas para otros sectores de la empresa como almacenes, depósitos, administración, etc.



Comercialización:

Las funciones típicas del aspecto comercial lo constituyen las compras y las ventas. Sin embargo, en las empresas industriales suele hacerse una distinción entre ambas funciones cuando no se trata de productos que se revenden en igual estado de adquisición; por lo tanto, la operación de compra distingue a elementos o productos distintos de los que se venden.

Por ello, las funciones de compras y ventas deben permanecer en sectores distintos, perfectamente especializados en cada uno de esos aspectos. Es usual encontrar que la Sección de compras depende directamente de la autoridad central, reservando el control de calidad, elementos o materiales que se adquieren al sector de la producción.

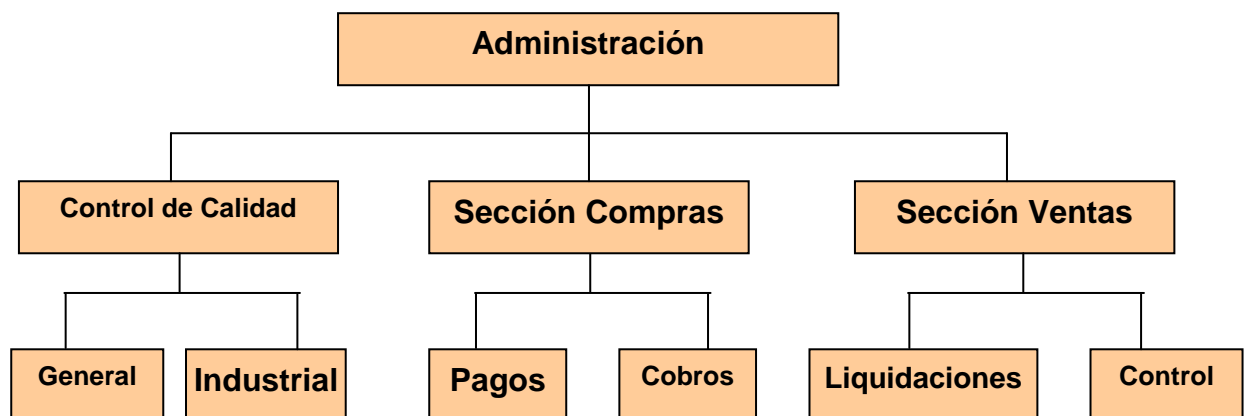




Administración:

Las funciones de Administración y Control son comunes tanto en el proceso comercial como industrial. Sin embargo, el proceso industrial requiere algunos aspectos especiales de control que permitan determinar con precisión el costo de los productos elaborados que son de competencia de la llamada contabilidad industrial.

Salvo este caso particular, el sector administrativo agrupa las funciones inherentes a la contabilidad general, los pagos, los cobros, las liquidaciones de sueldos y jornales, etc.



Funciones básica o específica de la empresa

Como expresamos en los temas anteriores, las organizaciones, y en este caso con fines de lucro, a las que denominamos EMPRESAS, están compuestas por sistemas que tienen componentes que interactúan entre si, logrando un equilibrio lógico para su funcionamiento. En el tema anterior, pudimos ver la grafica de las empresas, mediante la interpretación del llamado organigrama. En el mismo, se denota la interrelación entre las distintas áreas que forman la Empresa, y su interrelación con otras áreas.

A partir de este tema, y como cierre a lo visto en los temas anteriores, nuestro objetivo es poder interpretar el funcionamiento de las áreas básicas o importantes (sensibles) dentro de la Empresa, para así poder ver cual es la relación que pueden tener entre sí, o con áreas específicas que según la Empresa, tendrá dentro de su estructura.

Las funciones básicas de la Empresa son: compras, pagos, ventas, cobranzas y control. Además, las empresas Industriales, tienen como función básica la producción. Estas áreas están determinadas con funciones específicas.



Compras

Toda empresa necesita obtener recursos económicos para la realización de sus objetivos. La operación de compras abarcara al conjunto de actividades que será necesario desarrollar en la empresa para cumplimentar esa necesidad, al mínimo costo, en la calidad adecuada y en los momentos oportunos.



La operación de compras implica el desarrollo de por lo menos, las siguientes funciones que son esenciales:

- ◆ detección de la necesidad
- ◆ análisis de las distintas alternativas
- ◆ negociación con proveedores
- ◆ emisión de las ordenes de compras
- ◆ seguimiento y activación de las ordenes de compras
- ◆ almacenaje
- ◆ entrega de los insumos para ser utilizados en la fabricación

En empresas más complejas, pueden existir funciones derivadas:

- ◆ estudios permanentes del mercado
- ◆ formulación de pronósticos y presupuestos
- ◆ fijación de parámetros para la optimización de las decisiones, lotes óptimos de compra, puntos mínimos y máximos de pedidos, etc.
- ◆ mantenimiento de registros de las existencias
- ◆ preparación de información para el aplanamiento
- ◆ control de calidad de los bienes comprados.

Las funciones del área de compras deberán estar segregadas de las de:

- ◆ recepción, control de calidad y almacenamiento
- ◆ control y aprobación de facturas de proveedores
- ◆ pago a proveedores
- ◆ registraciones contables de compras y pagos



Dentro de las empresas encontramos un punto clave en la función de compras, y son los límites para la autorización de las compras. En una empresa no sólo se manejan compras de insumos para producción y mercadería para la venta, sino también compras de rutina o eventuales que por distintos motivos operacionales hacen esta necesidad. En este punto es donde se necesitan límites para poder realizar la función de compra y hacerla de forma eficiente, sin pérdidas de tiempo, ni pedidos burocráticos.

En las empresas grandes, para compras determinadas se realizan cotizaciones de los requerimientos para así comparar proveedores y determinar cual es el que podrá abastecer esa compra. La selección de proveedores a los que se le solicitará la cotización, generalmente surge de las características particulares y la del producto que se esta solicitando, pero también podrá tomarse en cuenta compras anteriores.

La función de compras es esencial, y la persona encargada de este departamento, tendrá que estar capacitada para realizar todo tipo de acciones al fin de obtener mejores resultados.

Si analizamos, en sentido de beneficios para las Empresas, la función de compras es relevante para obtener mejores beneficios para las empresas, y así mejorar la rentabilidad. Las empresas pueden realizar buenas ventas y obtener beneficios, pero siempre que las compras estén eficientemente realizadas en tiempo y forma, así como también en calidad y costos, esto hará que las empresas obtengan mejores beneficios.



La función de compras gana protagonismo en la organización

Según un estudio realizado por IBM junto con The Economist Intelligence Unit

Madrid, 1 de agosto de 2005.

- El 50% de los entrevistados han externalizado o tienen previsto externalizar algún suministro indirecto
- Más del 70% tiene la capacidad o está desarrollando la compra en los mercados globales de materiales directos o componentes
- Cada vez es más evidente la contribución de compras al crecimiento y reducción de costes en las compañías

El 75% de los directivos quiere prestar más atención a la función de compras de su compañía para ahorrar costes y contribuir al crecimiento de su negocio, según un estudio realizado por la división de consultoría de IBM junto con The Economist Intelligence Unit a partir de una encuesta a 300 ejecutivos encargados de las decisiones de compras en sus



Las empresas necesitan que el área de compras sea cada vez más competitiva. La razón estriba en el contexto general en el que se mueven las empresas, marcado por sus objetivos de crecimiento y reducción de costes, así como por el incremento de los precios de algunos materiales (materias primas), debido a la mayor demanda de los mercados emergentes.

Las compañías, conscientes de este panorama, han visto que la eficacia de la función de compras puede contribuir notablemente a estos objetivos de crecimiento y reducción de costes. Así se confirma en el estudio de IBM, en el que la mayoría de los directores de compras encuestados se ha marcado unas metas muy ambiciosas para los próximos tres años. Entre estos objetivos se encuentra su tradicional esfuerzo por reducir costes a la vez que mantener la calidad del suministro, pero destaca que en esta ocasión también mencionen como prioridad la reducción del gasto fuera de contrato, la búsqueda de proveedores alternativos a nivel global y la mejora de la fiabilidad de la cadena de suministro.

La gestión de compras se ha desarrollado notablemente en las últimas dos décadas y ha adquirido dentro de la organización más prominencia que otras funciones por su fuerte impacto en el negocio. Los responsables de esta función han pasado de ser gestores de pedidos a convertirse en gestores estratégicos, que cada vez más emplean nuevas fórmulas de asociación con terceros a través del outsourcing y de colaboración con proveedores para desarrollar más eficazmente el área de compras.

De hecho, cuando se preguntó a los encuestados sobre cuáles eran las iniciativas que ellos creían que podían aportar mayores beneficios a su cadena de suministro durante los próximos tres años, la iniciativa mejor valorada fue “la colaboración con el suministrador a lo largo de toda la cadena de suministro”, en temas como planificación de demanda y gestión de existencias.

Outsourcing¹

Respecto al outsourcing, las empresas encuestadas prefieren no externalizar la compra de materiales directos pues la consideran estratégica. Sin embargo, en el caso de la compra de materiales indirectos hay mayor propensión al outsourcing. Concretamente, el 50% de los entrevistados han externalizado o tiene previsto externalizar algún suministro indirecto. Los suministros indirectos más externalizados son los viajes (50% de las empresas encuestadas), el mantenimiento de hardware (casi el 40%) y los servicios técnicos (casi el 40%). Aunque llama la atención cómo las empresas prevén cada vez más externalizar nuevas áreas. Concretamente, para casi todos los productos o servicios mencionados el porcentaje de empresas que los tenían externalizados o pensaban externalizarlos era superior a las compañías que no lo tenían en sus planes.

Mercados globales

Otra tendencia que se apunta en este estudio es la cada vez más frecuente compra en los mercados globales. Más del 60% de los encuestados está como mínimo en fase de planificación y más del 70% tiene la capacidad o está desarrollando la compra en los mercados globales de materiales directos o componentes. Los países más citados para este tipo de compras son, en primer lugar, China (casi el 60% de los encuestados afirma que piensa elevar el volumen de sus operaciones y sus capacidades en la zona), seguido de Europa del Este, Sudeste Asiático, Rusia y Sudamérica.

Fuente: <http://www.ibm.com/news/es/es/2005/08/compras.html> Consultado el 05/09/2008

¹Subcontratación (del inglés outsourcing), también llamado tercerización o externalización, es el proceso económico en el cual una empresa determinada mueve o destina los recursos orientados a cumplir ciertas tareas, a una empresa externa, por medio de un contrato.
Fuente: <http://es.wikipedia.org/wiki/Subcontrataci%C3%B3n>



El área de compras deberá emitir las ordenes de compras por escrito para activar la solicitud de las compras, así fueran de rutina o eventuales.

Los formularios deben estar prenumerados, (hoy los software emiten en forma automática las ordenes de compras, en base a los stock, para determinar en base a determinado rango cuando es necesario adquirir mercadería). Las ordenes de compras, ya sea manual o sistematizada, deberán estar prenumeradas para un control y para la recepción por parte de los sectores destinados.

Pueden darse circunstancias de círculos viciosos en lo que se consulten precios siempre a las mismas empresas, este riesgo es que pueden darse arreglos de cotización por lo cual será conveniente en tipos de compras específicas, hacer un seguimiento de los distintos proveedores consultados.

Logística:

Hoy es utilizado el término logística, este término define el conjunto de medios y métodos necesarios para llevar a cabo la organización de una empresa, o de un servicio, especialmente de distribuciones. La logística empresarial cubre la gestión y la planificación de las actividades de los departamentos de compras, producción, transporte, almacenaje, mantenimiento y distribución.

La logística de compra

La logística de compra incluye la gestión de los flujos físicos, de información y administrativos siguientes:



- ❖ la planificación del aprovisionamiento a proveedores según las previsiones de venta
- ❖ la ejecución del aprovisionamiento y de los transportes u operaciones de importación relacionados

La gestión de la relación con los proveedores (con objetivo de la mejora del servicio y la reducción de los costos logísticos).

Como decíamos, comprando con inteligencia la función de compras genera más utilidades que la de ventas.

Herramientas básicas para la función de compras.

La herramienta fundamental es el proceso administrativo, ya que se debe: planear, integrar, organizar, controlar y dirigir.



Es importante apuntar que dentro del objetivo a alcanzar en cada uno de sus elementos, además del proceso administrativo, es útil conocer las siguientes técnicas en cada caso:

- ❖ para mejorar los precios es importante tener conocimiento de costos y saber buscar mejores precios dentro del manejo de la informática e información.
- ❖ para adquirir productos y servicios de calidad se debe tener conocimientos de normalización integral (normas, control de calidad, certificación).
- ❖ en lo referente a servicio, es importante conocer de contratos, acuerdos y reglamentos.
- ❖ para entrega oportuna (logística de distribución) es necesario tener nociones y conocimientos de programación.

Los gerentes de compras o encargados de compras, deberán llevar un historial de sus proveedores, de rutina o eventuales a fin de poder identificar aquellos que han cometido errores, o falta de cumplimientos, así como también interesarse por los que están en alguna falta con respecto a Protección al Consumidor, conociendo la ley correspondiente, para así evitar plantear contratos con los mismos.

Desde ya que los procesos informáticos son indispensables a la hora de realizar las funciones de esta área, y poder manejar así, los procesos de control.

Hoy, el código de barras y el conocimiento de su manejo, son esenciales, a la hora de definir las compras.

❖ Pagos

La función de pagos es una desvinculación del área de compras, por la cual una vez recibida la compra (de mercaderías, eventual, o algún servicio) se determina la deuda al proveedor y deberá procederse a la emisión del pago, mediante el instrumento correspondiente.

La función de pagos consiste en la cancelación de las obligaciones contraídas.

Todas las empresas realizan pagos por los recursos que obtienen: pagan a los proveedores por las compras de bienes y servicios y pagan al personal por su trabajo.

Pueden distinguirse las siguientes funciones elementales:

- ❖ preparación de las liquidaciones de pago
- ❖ control de las liquidaciones
- ❖ emisión de los instrumentos de pago





- registro de los pagos

También hay funciones derivadas:

- presupuestos de pagos
- fijación de prioridades para la realización de pagos
- registros y archivos sistemáticos de deudas
- preparación de información para planeamiento

Con el objeto de formar el ambiente de control adecuado, se observan ciertos recaudos en la segregación de funciones:

- pagos
- compras y relaciones con proveedores
- recepción, control y almacenamiento de la mercadería

Y respecto de los pagos, en particular, las siguientes funciones que nunca deberían recaer sobre la responsabilidad del mismo sector o funcionario:

- control de facturas de proveedores y autorización de los pagos
- emisión de ordenes de pago
- emisión de cheque o preparación del caudal

Las funciones de pagos, tienen tres bloques para su mejor interpretación:

1. determinación de la fecha de vencimiento de la factura y su registro para la emisión del pago
2. emisión del pago
3. archivo de la documentación y registración del pago.

Podemos decir que estos bloques determinan “momentos” en que deben establecerse la función de pagos para una tarea eficiente.

En este circuito que se establece en la función de pagos, es sumamente importante la documentación con registros de fechas, y numeradas para poder realizar la función de control. Todo documento que se utilice en el sector de pagos, debe estar prenumerado. Desde ya que, como dijimos en la función de compras, hoy la sistematización de los procesos hace que esta función se produzca en forma rápida y la emisión de los distintos comprobantes



también es sistematizada, de esta forma ayudara a la supervisión de la documentación en forma eficiente.





Las empresas cuentan con un fondo fijo, o caja chica, con la que podrán realizarse pagos de menor importancia. Esto produce en algunas organizaciones un desvío de la información requerida, ya que en algunos casos, el funcionamiento de esta “caja chica” hace que desvirtúe el funcionamiento de la emisión correcta de pagos.

La redacción completa de las funciones en todas las áreas y la interpretación de la misma hará que puedan realizarse de la mejor manera las funciones, y evitar que se complique el logro de las mismas.





Ventas

Las ventas son el conjunto de operaciones mediante las cuales una empresa transfiere a otra (o a un consumidor final) un bien o presta un servicio, y recibe a cambio un precio pactado, generalmente en dinero o a través de una promesa futura de pago.

Para vender habrá que desarrollar por lo menos las siguientes funciones elementales:



-  fijación de precios
-  búsqueda y atención al cliente
-  negociación con el cliente
-  concreción de la venta

En operaciones más complejas, se agregaran diversas funciones derivadas, entre ellas:

-  investigación de mercado
-  presupuestación de las ventas
-  publicidad y propaganda
-  producción de información para planeamiento



En las empresas grandes, las funciones se pautan de la siguiente manera:

-  **Investigación de mercado:** Implica conocer quienes son los posibles consumidores o clientes, e identificar las caracterizas para ubicar los productos o servicios. La investigación bien realizada dará la pauta del éxito de la venta.
-  **Decisiones sobre el producto y precio:** se refiere al diseño del producto que va a satisfacer las necesidades del cliente. El packaging y el marketing serán importantes para realizar la publicidad y mantener la venta. El precio debe ser justo y acorde al producto



💜 **Distribución:** Es necesario establecer las bases para que el producto pueda llegar del fabricante al consumidor, estos intercambios se pueden dar ya sea a través de mayoristas, minoristas, comisionistas

💜 **Promoción:** es dar a conocer el producto al consumidor. Se debe persuadir a los clientes a que adquieran productos. No solo promocional a través de los medios masivos de comunicación, sino también por folletos, regalos, etc. Es necesario combinar estrategias de promoción para lograr los objetivos.

💜 **Venta:** es toda actividad que genera en los clientes el último impulso hacia el intercambio. En esta fase se hace efectivo el esfuerzo de las actividades anteriores.

💜 **Postventa:** es la actividad que asegura la satisfacción de necesidades a través del producto o servicio. Lo importante no es vender una vez, sino permanecer en el mercado. Con respecto a esto, se realizan encuestas de satisfacción al cliente.



Ninguna de estas funciones es por si sola la mercadotecnia¹, sino que la interrelación es lo que hace la mercadotecnia. Estas funciones son el conjunto de métodos necesarios para realizar una adecuada mezcla de mercadotecnia.

💜 **Cobros**

Se agrupa bajo este concepto el conjunto de actividades que la empresa lleva a cabo para recibir el importe de las ventas que ha realizado en cuenta corriente.

Esta operación requiere que se cumplimenten las siguientes funciones elementales:

- 💜 Concesión de créditos.
- 💜 Registro sistemático de créditos
- 💜 Control de créditos vencidos
- 💜 Reclamos de pago a clientes
- 💜 Recepción y control del pago
- 💜 Registro del pago.

Cuando la empresa es más compleja, se generan funciones derivadas:

- 💜 Pronósticos de cobranzas (presupuesto de cobranzas)
- 💜 Producción de información del planeamiento

¹ Es conjunto de técnicas, estrategias y aplicaciones para la consecución de los objetivos de Mercadeo el cual es el término en castellano para el inglés marketing. Concepto que fue acuñado por Phillip Kotler en los años 70



Si la empresa maneja cobranzas a diario y en el momento el registro pasara los flujos de ingreso de caja, los mismos también llevaran un registro de movimientos mediante mecanismos sistematizados para lograr un total diario y así poder llevar adelante la función de control. Por ejemplo, comercios como supermercados, tiendas, etc., donde los registros tienen cantidad de movimientos de ingreso de dinero en efectivo o distintos medios de pago (tarjetas de debito, tarjetas de crédito, cheques, ticket o vales) deben tener, por la magnitud de estos, un sistema que registre cada movimiento pero con un total diario de ingresos y manejo de totales de cobranzas con respecto a las movimientos de ventas.

En la mayoría de las empresas trata de segregarse funciones que pueden dar a confusión al momento de control.

Con el objeto de formar un ambiente adecuado, es conveniente observar los siguientes recaudos en materia de segregación de funciones:

- ❖ Cobranzas
- ❖ Ventas
- ❖ Aprobación y otorgamiento de créditos
- ❖ Despacho y expedición de mercaderías
- ❖ Facturación
- ❖ Registración contable
- ❖ Manejo de fondos

Es eficiente poder distribuir estas funciones para que el encargado de cobranzas no vea distorsionada su función principal y pueda manejar en forma eficiente las cobranzas. Si el mismo realiza egresos de caudales por ejemplo, esto podría prestar confusión al momento de realizar los controles. Así como también, tomar la función del sector de cuentas corrientes otorgando créditos sin tener en cuenta la profunda evaluación del historial del cliente.

Estos son algunos hechos que suelen suceder en cuanto a la distribución del trabajo, con cruce de funciones o por motivos en las pequeñas empresas donde la cantidad de personas involucradas es menor, y cumplen varias funciones a la vez.

En el área de cobranzas, y como estamos aclarando desde el inicio, el software que se tendrá en cuenta será aquel que pueda cubrir todo tipo de registros de los distintos tipos de cobranzas y con un control en forma eficiente, para lo cual pueda garantizar en mayor medida como establecer criterios de control para la recaudación.



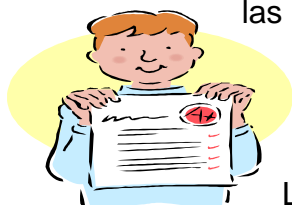
Las cobranzas representan para la empresa una complejidad, es por eso que necesitan de un mayor control, así como también manejar las distintas alternativas para así poder controlar cualquier tipo de desvío. Por ejemplo las empresas que toman cheques en forma de pago, poder realizar control bancario sobre los cheques, tener un sistema para poder controlar la cuenta corriente de los clientes, vincular la búsqueda de las herramientas de control crediticio, elaborar listados de cobranzas, poder rastrear en un tiempo posterior pagos realizados con los cheques que se cobraron, etc. La complejidad del registro debe tener respuesta en el sistema que se vincula a esta área específicamente. Si bien este sector tiene complejidad, hoy podemos establecer que la mayoría de las funciones también la tienen, ya que la normalización en las distintas funciones y los controles cada vez exigen mayor elasticidad en los programas para que los procesos puedan cubrir todas las eventualidades, y de esta manera los controles cuando se realicen, y en el caso de ocurrir un desvío, encontrar una respuesta y realizar nuevamente los procesos.

Control

Podemos establecer que la función de control, es la que cierra el circuito, pero a su vez establece una retroalimentación para la Empresa. Sin esta función, la cual muchas veces no es tomada en cuenta, las empresas siguen una rutina que les impide prestar atención a los desvíos que se producen.

Es de vital importancia que muchas de las medidas propuestas por el control interno, sean aplicadas por un sector independiente para evaluar no solo la evolución de las operaciones, sino también la implantación del ambiente de control.

Un sector ideal para ejercer estos controles seria la Auditoria Interna. Como la mayoría de las PyMes no cuentan con este sector, se considera a Contaduría el sector que podría realizar con éxito esta función, porque cuenta con personal adecuado.



Los controles deben realizarse sobre las funciones básicas en la empresa en principio, pero todas las funciones relevantes y las tareas que se realizan deben tener un proceso de control, ya sea rutinario o esporádico, pautado o de forma sorpresiva, etc. Las empresas que toman esta función en forma esencial pueden tener una retroalimentación y detectar fallas o establecer que tipos de desvíos se producen para corregir procesos y no caer en que el error de que se torne en rutina sin ser detectado y produzca por ejemplo, caer en beneficios económicos. Por ejemplo, no tener un control de cuentas corrientes en mora a partir de determinado plazo de pago, o el en área de compras, no tener un eficiente



control de stock de mercadería que determine comprar cuando no es necesario, o en liquidaciones de sueldos en cambios con respecto al estado de los empleados, etc. Podríamos detectar infinidad de fallas producidas por la vorágine de trabajo, que sin un control eficaz no pueden detectarse. Los software, cada vez mas, se afianzan en las funciones de control. Los niveles intermedios, así como también los niveles superiores, necesitan poder supervisar y controlar, la mayoría de las funciones, de la forma más sintética y eficiente posible, el programa tendrá que buscar la manera en la que el Empresario, o Gerente pueda realizar controles, con un panorama que marque desvíos o errores. (Hoy el Tablero de Comando es una herramienta eficaz para detectar a tiempo posibles desvíos y corregir conductos, procesos, etc.)

Es parte del proceso del control que los programas puedan ubicar quienes fueron los usuarios al momento de ocurrir fallas, para de esta forma poder tener en cuenta como solucionar los errores o dar aviso a los próximos antes de que puedan ocurrir. En muchas organizaciones donde no se explica el objetivo de la función de control claramente a todas las personas involucradas, puede ocasionar problemas de interpretación y crearse un clima laboral que no es el apropiado para realizar eficazmente el trabajo. Como ejemplo, podemos citar, que se controlen stock, a modo de establecer o ubicar mercadería en mal estado, o faltantes por cajas rotas, o poder detectar ubicación de fechas de vencimiento en las mercaderías de tipo estacional. En algunas organizaciones, el clima laboral, decae cuando se controla el stock, y las personas no dilucidan el motivo real de esa acción, interpretando mal y considerando que se controla por faltantes solamente.



Si el objetivo del control no es claro, las personas que son controladas tenderán a imaginar el motivo del control creando con esto crisis en el trabajo.

Situación que se crea, si por ejemplo se piden formularios a llenar por algunas funciones rutinarias, que luego quedan guardados en cajas que nunca son revisadas, esto hace que se realice un trabajo sin sentido por el cual la persona que lo realiza también sentirá que esa tarea para el control, solo se realiza a modo de establecer una tarea más que es sin sentido. Todo aquello que se determina como herramienta para poder realizar la función de control, debe ser tenido en cuenta.

Sobre esta función específica, se ofrecerá un material de lectura adicional para ahondar en el tema.





Bibliografía

- 📖 Terry, George R. Principios de administración. Cía. Editorial Continental S.A. México. 1982.
- 📖 Peter Drucker La gerencia de empresas. Editorial Sudamericana