

IX CV Congreso de Cs Económicas. Congreso de Administración del Centro de la Rep. VI Encuentro Internacional de Administración del Centro de la Rep. "Las Ciencias Económicas en Tiempos de Crisis. IAPCS UNVM, VILLA MARIA, 2020.

Diseño organizacional a partir de Información Contable.

Marzo. Osvaldo Emanue y Olmos, Mariano.

Cita:

Marzo. Osvaldo Emanue y Olmos, Mariano (2020). *Diseño organizacional a partir de Información Contable. IX CV Congreso de Cs Económicas. Congreso de Administración del Centro de la Rep. VI Encuentro Internacional de Administración del Centro de la Rep. "Las Ciencias Económicas en Tiempos de Crisis. IAPCS UNVM, VILLA MARIA.*

Dirección estable:

<https://www.aacademica.org/ix.congreso.de.administracion.del.centro.de.la.rep.v.congreso.de.cs.economicas/7>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/ebdC/uNG>



Esta obra está bajo una licencia de Creative Commons.
Para ver una copia de esta licencia, visite
<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.es>.

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

CONGRESO DE ADMINISTRACIÓN DEL CENTRO DE LA
REPÚBLICA 2020

”Las Ciencias Económicas en Tiempo de Crisis, su aporte”

7, 8 y 9 de Octubre Universidad Nacional de Villa María.

DISEÑO ORGANIZACIONAL A PARTIR DE INFORMACION CONTABLE

Marzo, Osvaldo Emanuel – Autor y expositor

Olmos, Mariano – Autor y expositor

Universidad Nacional de Córdoba – Facultad de Ciencias Económicas

Cr. O. Emanuel Marzo – F.C.E. – U.N.C. – Cordoba – 5000 - emanuelmarzo@hotmail.com
– 3515305252

Lic. Mariano Olmos - F.C.E. – U.N.C. – Cordoba – 5000 - olmosmariano82@gmail.com -
3515145942

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo se encuadra dentro del área temática “*Impacto de la pandemia en las estrategias y los modelos de gestión organizacional. Crisis y oportunidades para innovar.*”

Y hace foco en la búsqueda de un nexo entre los Estados Contables (EECC) obligatorios para determinadas personas jurídicas y herramientas de formalización de diseño de organizaciones en el ámbito de la gestión administrativa como:

- Organigrama;
- Manuales de funciones o puestos;

La intención del trabajo es analizar las posibilidades de vincular la información pública de los entes obligados a certificar información contable, con determinadas herramientas administrativas utilizadas para el relevamiento de información. Se busca que esta relación facilite el pre diseño organizacional y/o el relevamiento remoto de la estructura y funciones.

Esta lógica de trabajo tiene como finalidad también validar la utilización de información disponible para la caracterización de las organizaciones en tiempos donde los relevamientos y estudio de campo se han visto reducidos por efectos de la pandemia.

PALABRAS CLAVE : ORGANIGRAMA – DISEÑO - BALANCE

DESARROLLO

A - La información Contable: EECC básicos

De acuerdo a las Resoluciones Técnicas Vigentes en la República Argentina que son el marco técnico para el desarrollo de los trabajos de elaboración de información contable podemos establecer algunas definiciones y conceptos:

Resolución técnica número 8 - Segunda parte

Capítulo 1 introducción

La necesidad de información contable útil:

Los estados contables constituyen uno de los elementos más importantes para la transmisión de información económica sobre la situación y la gestión entes públicos o privados ya fueran estos con o sin fines de lucro

Dado que los interesados en la información que ofrecen los estados contables son tan numerosos y de variada Gama... existe un interés general y que los datos contenidos en dichos estados se presenten adecuadamente de modo que la información sea útil.

En tal sentido, se ha preferido que los estados básicos presenten en forma sintética la situación patrimonial y los resultados del ente para lograr una adecuada visión de conjunto.

La información detallada que conceptualmente Integra los estados básicos se incluye como complementaria porque de otro modo su lectura conjunta podría dificultar el entendimiento de los estados básicos

B- objetivo

La finalidad perseguida en la definición de normas generales de presentación de Estados contables para uso de tercero que además son utilizados internamente por los directivos propietarios y otros integrantes del ente

Capítulo III estado de situación patrimonial o balance general

A- Contenido

al concepto

En un momento determinado el estado de situación patrimonial o balance general expone el activo, el pasivo y el patrimonio Neto y en su caso la participación minoritaria en sociedades controladas.

Capítulo 4 estado de resultados o de recursos y gastos

A- Contenido

al concepto

Suministra información de las causas que generaron el resultado atribuible al periodo.

Si bien en un principio pareciera que no va a ser posible generar una vinculación entre estos conceptos acotados y otras formas de análisis hay que explicar que el Estado de Situación Patrimonial muestra a través del Activo los recursos de los que dispone la organización (Dinero, depósitos bancarios, inversiones, derechos, mercadería, bienes de uso, etc.). Y a través del Pasivo, las obligaciones contraídas como las deudas comerciales, aquellas con el fisco o los empleados por ejemplo. Todos aspectos dignos de gestión específica.

Por otro lado, el estado de resultados, a través de su estructura nos muestra las actividades que realiza la organización, cuales le generan ingresos y cuáles son los costos o gastos en los que incurre para obtenerlos. Cada uno de ellos, de acuerdo a su importancia, puede ser también un foco de atención para la gestión.

B - Herramientas Administrativas:

1. **Organigrama:** Los organigramas se establecen como herramienta gráfica y de comunicación de la representación de la estructura de la empresa, donde quedarán reflejadas las unidades de organización, sus relaciones de autoridad formal e incluso las informales que puedan surgir de la identificación que realiza cada nivel subordinado. Al representarse de una manera gráfica y simple tiene un gran potencial de comunicación para los colaboradores internos de la organización. Externamente, y al basarse en convenciones de diseño, también tiene un gran potencial de comunicación.

...“Para funcionar correctamente, todas las organizaciones, independientemente de su naturaleza, campo de operación o ambos, requieren de un marco de actuación. Este marco lo constituye la estructura organizacional, que no es sino una división ordenada y sistemática de sus unidades de trabajo con base en el objeto de su creación traducido y concretado en estrategias.

Su representación gráfica también se conoce como organigrama, que es el método más sencillo de expresar la estructura, jerarquía e interrelación de los órganos que la componen en términos concretos y accesibles. El organigrama es la representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas, en la que se

muestra la composición de las unidades administrativas que la integran, sus relaciones, niveles jerárquicos, canales formales de comunicación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.”... (2)

2. **Manuales de Organización** funciones o puestos: solamente con el organigrama no resulta suficiente para poder atender al alcance de la información de estructura y funciones, sino que es importante contar con una identificación de la misión y la descripción detallada de todas las funciones cumplidas en cada unidad. Para ello se utiliza el manual de funciones o puestos para poder incluir toda esta información.

...”Estos manuales contienen información detallada sobre los antecedentes, legislación, atribuciones, estructura orgánica, organigrama, misión y funciones organizacionales. Cuando corresponden a un área específica comprenden la descripción de puestos; de manera opcional pueden presentar el directorio de la organización.”... (3)

C- Metodología de investigación administrativa:

La gestión efectiva y eficiente de las organizaciones tiene su fundamento en el correcto diseño de los sistemas que la conforman. De esta forma y siguiendo a Lardent A. (1976) existe una metodología de investigación administrativa que tiene como objetivo la correcta identificación de los sistemas administrativos, la interpretación de su funcionamiento y diagnóstico para así llegar a un diseño efectivo de los mismos.

Las **etapas** que componen esta metodología son:

1. Estudio preliminar y planeamiento del mandato.
2. Relevamiento de la información.
3. Análisis de la información relevada.
4. Diagnóstico.
5. Propuesta de diseño del sistema.
6. Implementación.
7. Seguimiento y control.

Para la etapa de “**Relevamiento de la Información**”:

La metodología tiene su fundamento en un relevamiento de información detallado y preciso, ya que de ella depende el resto de la misma. Sin embargo, a raíz de la nueva normalidad impuesta por la pandemia, las instancias de relevamiento se han visto obligadas a rediseñarse.

El relevamiento remoto, no presencial debe atender más que nunca al estudio de la documentación como técnica de relevamiento básica y no complementaria como lo era hasta el momento.

El estudio entonces de información previa y disponible como los EECC se configura como una opción relevante al momento de obtener información sobre los sistemas administrativos.

Por otro lado, la información, luego de un proceso de análisis puede ser una fuente para una primera caracterización y aproximación a la estructura organizacional. Esto permitirá realizar un relevamiento de la información a través por ejemplo de entrevistas, pero complementando una primera idea y aproximación que se tendrá con el estudio previamente realizado.

Para la etapa de “**Diseño**”:

Luego podría ser de utilidad también en la etapa de diseño, ya que la información extraída de los EECC, desde su conformación e importancia relativa de los conceptos (como se verá en el estudio de caso) sentará bases de diseños genéricos para tipos de organización que presenten resultados con determinada estructura.

De esta manera se podrán tener estructuras básicas que normalmente respondan de manera eficaz a organizaciones que presenten estados contables similares.

D- Objetivos del trabajo

A lo largo de la historia, el conocimiento se ha ido construyendo a través de la oposición de ideas e ideologías inicialmente contrapuestas o separadas y sin vinculación inicial aparente, que parten siempre de una visión parcial de la realidad, a veces debido a intereses particulares y en otras ocasiones a realidades distintas.

Entendemos que la mejor versión de una teoría se da a través de la confrontación de múltiples puntos de vista e incluso de distintos enfoques hasta lograr un balance.

La confluencia de todos estos aportes se amalgama a medida que se ponen a prueba distintas hipótesis o posturas en búsqueda de un procedimiento válido, aquella herramienta que maximiza a la mayor parte de estos enfoques podrá ser considerada como la más eficiente.

Desde este punto de vista es que nuestro trabajo pretende alcanzar el diseño de una herramienta muy particular pero en lugar de seguir el camino tradicional, la intención es aportar un enfoque muy sesgado pero que quizá muestre detalles a tener en cuenta en la construcción final. La idea es sumar un enfoque a la herramienta general, no rediseñarla.

La forma correcta de la construcción de un organigrama o estructura de funciones puestos y jerarquías de una organización se realiza tomando en cuenta el objetivo a conseguir por parte de la organización y las actividades necesarias para llegar a tal fin.

El objetivo del presente trabajo es derivar un organigrama a partir de un balance contable. De esta forma no pretendemos que la construcción de dicha herramienta deba ser derivada únicamente a partir de la información contable sino verificar si existen determinados sectores que por su alta incidencia de costos, o generación de ingresos, o cualquier otro criterio financiero contable debería tomar relevancia, al momento de diseñar o rediseñar la estructura de la organización.

Pretendemos llevar adelante el análisis de un estado contable público y mostrar cómo debería ser el diseño de la estructura de acuerdo a los aspectos relevantes que encontremos en el.

El objetivo, insistimos no es el diseño definitivo, sino aportar una visión más a tener en cuenta al momento de realizar la estructura y señalar sectores que no deberían faltar.

E – Estudio de caso: Mastellone Hermanos S.A.

E 1 - Información disponible:

Este caso se desarrolló de manera completa en base a la información de los EECC que se presentan de manera pública en la página web de la organización. Corresponden al ejercicio 2019, comparativo con el 2018 y ambos ajustados por inflación en moneda homogénea al cierre.

Para iniciar nuestro análisis tomamos los EECC que nos pueden aportar información sobre los sectores estratégicos de la empresa:

MASTELLONE HERMANOS SOCIEDAD ANÓNIMA
ESTADO CONSOLIDADO DE SITUACIÓN FINANCIERA AL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
(expresado en moneda homogénea - en miles de pesos)

	Notas	2019	2018
ACTIVOS			
ACTIVOS CORRIENTES			
Efectivo y equivalentes de efectivo	5	676.487	885.862
Otros activos financieros	6	238	15.319
Cuentas comerciales por cobrar	7	5.899.701	4.586.348
Cuentas por cobrar impositivas	8	1.066.722	594.693
Otras cuentas por cobrar	9 y 29	220.652	109.881
Inventarios	10	6.916.810	5.867.642
Activos corrientes totales		14.780.610	12.059.745
ACTIVOS NO CORRIENTES			
Otros activos financieros	6	-	83.451
Cuentas por cobrar impositivas	8	151.085	83.043
Otras cuentas por cobrar	9 y 29	92.025	27.188
Impuesto diferido	20	44.072	38.335
Propiedad, planta y equipo, y otros	11	21.572.753	20.295.501
Activo por derechos por arrendamiento	13	392.923	-
Propiedad de inversión		1.164	1.240
Llave de negocio		27.172	27.172
Activos intangibles		4.321	7.812
Otros activos	12	219.903	242.752
Activos no corrientes totales		22.505.418	20.806.494
ACTIVOS TOTALES		37.286.028	32.866.239
PASIVOS			
PASIVOS CORRIENTES			
Cuentas comerciales por pagar	14	5.760.133	5.428.562
Préstamos	15	484.019	-
Pasivo por arrendamiento	13	69.366	-
Remuneraciones y cargas sociales	16	1.306.472	1.360.108
Impuestos por pagar	17	256.564	263.698
Anticipos de clientes		18.300	24.964
Provisiones	18	5.553	454
Otros pasivos	19 y 29	28.465	43.281
Pasivos corrientes totales		7.928.872	7.121.067
PASIVOS NO CORRIENTES			
Cuentas comerciales por pagar		10.548	16.077
Préstamos	15	11.946.701	11.447.347
Pasivo por arrendamiento	13	390.719	-
Remuneraciones y cargas sociales		33.657	-
Impuestos por pagar		571	-
Impuesto diferido	20	3.316.207	2.477.854
Provisiones	18	11.818	31.179
Otros pasivos	19	21.465	9.770
Pasivos no corrientes totales		15.731.686	13.982.227
PASIVOS TOTALES		23.660.558	21.103.294
PATRIMONIO			
Capital social y prima de emisión		10.920.075	10.920.075
Reservas		6.067.324	4.707.095
Resultados acumulados - incluye el resultado del ejercicio		(3.362.132)	(3.864.385)
Patrimonio atribuible a los propietarios de la controladora		13.625.267	11.762.785
Participaciones no controladoras		203	160
PATRIMONIO TOTAL		13.625.470	11.762.945
PASIVOS TOTALES Y PATRIMONIO		37.286.028	32.866.239

Las notas 1 a 36 forman parte integrante de este estado financiero consolidado.

Del Estado de Situación Patrimonial podemos deducir la gran importancia que tienen dentro del activo:

A- Cuentas Comerciales por Cobrar, representan el 15.82 % del Activo (\$5.899.701 / \$37.286.028)

B- Inventarios, representan el 18.55 % del Activo (\$6.916.810 / \$37.286.028)

C- Bienes deUso representan el 57.86 % del Activo (\$21.572.753 / \$37.286.028)

Los tres rubros en conjunto representan Bienes y Derechos que constituyen aproximadamente el 92% de los recursos disponibles de la empresa.

Su gestión debe ser parte fundamental de las actividades de la organización.

Del Total del Pasivo + PN, que representan la propiedad de los recursos disponibles, el PN en si no es relevante en este análisis porque representa la propiedad de los dueños, los cuales son los que fijan la Vision, Mision y Objetivos o los modifican. El punto critico para este análisis se concentra en el Pasivo que representa derechos de terceros sobre el ente y pueden condicionar los objetivos o proyectos futuros.

Tomando como base la suma de P+PN (al igual que el activo es \$37.286.028) podemos observar como puntos a tener en cuenta

A- Cuentas a Pagar comerciales, que explican el 15,45% del total y

B- Prestamos (No Corrientes) que significan el 30,83%

Solo estos dos rubros del Pasivo representa aproximadamente el 46% del Pasivo + Patrimonio Neto.

Si agregamos los demás componentes del pasivo podemos observar que este representa el 77.12% (\$23.660.558/ \$37.286.028) de la propiedad, lo cual refuerza la idea de hacer foco especialmente en los rubros principales de las obligaciones con terceros.

Se puede observar que a continuación, que un aspecto importante entre ambas partes del EESP es el impositivo. Entendiendo el peso de la gestión burocrática de este tema en la

realidad argentina y las consecuencias de una incorrecta o nula gestión, muestra otro aspecto a tener en cuenta a la hora de priorizar unidades de trabajo.

MASTELLONE HERMANOS SOCIEDAD ANÓNIMA
ESTADO CONSOLIDADO DE GANANCIAS O PÉRDIDAS CORRESPONDIENTE AL EJERCICIO
ECONÓMICO TERMINADO EL 31 DE DICIEMBRE DE 2019
(expresado en moneda homogénea - en miles de pesos)

	Notas	2019	2018
Ingresos	21	57.919.382	52.661.943
Costo de ventas (*)	22	(41.351.804)	(36.986.794)
Ganancia bruta		16.567.578	15.675.149
Gastos de comercialización (*)	23	(12.398.848)	(12.873.357)
Gastos de administración (*)	23	(1.959.306)	(2.610.940)
Ingresos por inversiones	24	303.544	169.325
Costos financieros	25	(1.652.879)	(1.336.824)
Diferencias de cambio:			
- Generadas por activos		(152.159)	661.436
- Generadas por pasivos		(528.105)	(3.254.819)
Otros resultados financieros		(246.736)	
Resultado por la posición monetaria neta		471.181	554.006
Exceso del valor reexpresado sobre el valor revaluado de los bienes valuados a valor razonable	3.6	(505.921)	(560.006)
Otras ganancias y pérdidas	26	(6.682)	(33.945)
Pérdida antes de impuestos		(108.333)	(3.609.975)
Impuestos a las ganancias y a la ganancia mínima presunta	27	57.803	540.224
PÉRDIDA NETA DEL EJERCICIO		(50.530)	(3.069.751)
Pérdida neta atribuible a:			
Propietarios de la controladora		(50.573)	(3.069.749)
Participaciones no controladoras		43	(2)
		(50.530)	(3.069.751)

Las notas 1 a 36 forman parte integrante de este estado financiero consolidado.

El estado de resultados nos muestra claramente que para el actual nivel de Ingresos hay dos aspectos fundamentales sobre los que deberíamos trabajar para ver si se están gestionando de forma correcta.

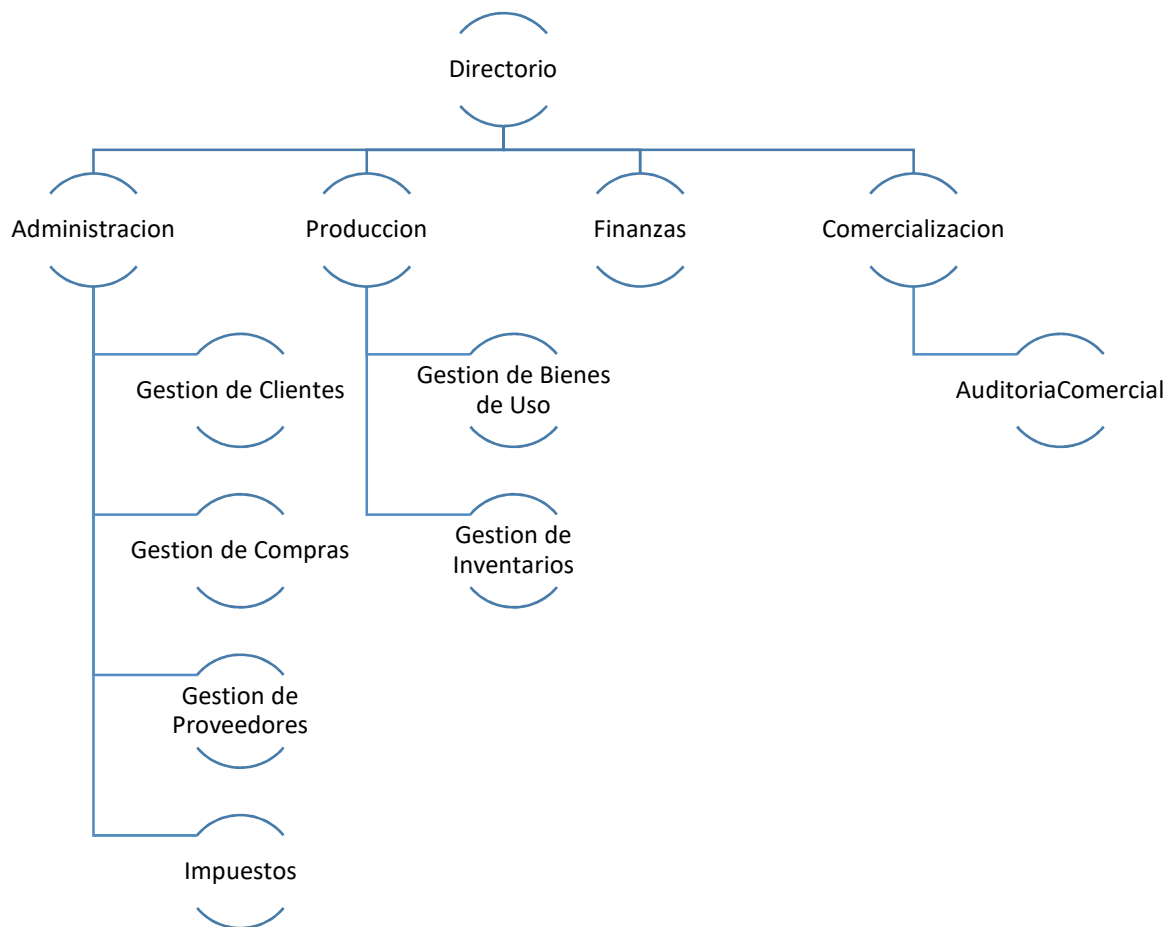
A- El costo de Venta, absorbe el 71.4% de los ingresos

B- Los Gastos de Comercialización por su lado son el 21.41% de los mismos ingresos.

Entre ambos representan el 92% aproximadamente de los ingresos dejando muy poco margen para solventar los demás gastos y producir un retorno para los inversores (de hecho el resultado neto de la empresa es negativo).

E 2 - Armado de Organigrama

Tomando una estructura de tipo **funcional**, con un armado clásico, derivamos los sectores que deberían constituir parte de él o que deberían ser jerarquizados dentro de la misma de acuerdo al análisis previo.



El presente organigrama no intenta representar la estructura total de la empresa sino solo la parte derivada de los Estados Contables.

Dentro de la “**Administración**” incluimos un sector que se encargue específicamente de los clientes, comenzando por la rotación del ciclo dinero-mercadería-dinero, hasta el servicio post venta.

La gestión de compras, hace referencia a dos aspectos que serán tenidos en cuenta en producción en cuanto a la determinación de su necesidad, pero en lo que se refiere a la gestión de los pedidos en si, desde Administración se puede realizar de forma más eficiente, por un lado el pedido de presupuestos, la gestión de los mismos como la negociación más conveniente de los plazos y formas de pago por su vínculo más estrecho con la tesorería. Tanto en el caso de los Inventarios como en los bienes de capital o bienes de Uso. Esta área no determina la necesidad de comprar, sino que gestiona la forma más eficiente de hacerlo.

La gestión de proveedores, aunque hermanada a la anterior hace foco en el vínculo con los proveedores estratégicos ya sea por volumen o por precio del insumo. Busca opciones por diferencia en precio o calidad del proveedor actual y negocia alianzas estratégicas.

En el **sector de producción** surgen las unidades asociadas a Gestión de Compras en Administración, tanto Gestión de Bienes de Uso como de Inventarios están definidas para determinar la necesidad de compra de estos tipos de bienes, disparando el pedido hacia la predeterminada Compras.

Pero además de esta función deben realizar cada una de ellas la gestión específica realizando los mantenimientos necesarios para cada caso, estudiando los rendimientos de los actuales bienes, puntos óptimos de almacenamiento, etc.

El sector de **Finanzas** está justificado por el impacto de los préstamos no corrientes. En este caso su gestión, estudio del impacto en ejercicios futuros debido al importe que representa sobre el total de recursos disponibles y la nula capacidad de generarlos en la actualidad hace que esta unidad se convierta en estratégica.

Comercialización por su parte muestra quizá la desproporción mas grande dentro del juego de estados contables bajo análisis, si bien en un análisis horizontal el ejercicio anterior reexpresado presenta un número similar y el ingreso al que está asociado también parece estable, merece el esfuerzo poner un control o auditoria para establecer en que y como se

está gastando en este aspecto, para establecer medidas de corrección si hiciera falta o poder medir el impacto de las políticas comerciales actuales en el ingreso que generan.

CONCLUSIONES

Como se expresó desde el inicio de este trabajo, la idea no es realizar un diseño completo y exhaustivo, sino aportar desde una sola de las herramientas disponibles, los Estados Contables Certificados, un mapa de sectores que deben existir y sobre los cuales hay que hacer foco para determinar los reales problemas de la organización.

Los puntos señalados desde este trabajo muestran unidades y funciones asociadas a decisiones estratégicas para la vida de la empresa, de no formalizar estas unidades la Estructura Informal va a modificar de todas formas el organigrama jerarquizándolas aun cuando este no los refleje.

Como limitación al presente trabajo se puede remarcar la falta del anexo de Gastos y el de Costo de Ventas, integrantes habituales de los estados contables certificados por empresas comerciales en Argentina y que no figuraban el material disponible en la web. Ambos hubieran generado información específica para el análisis, diagnóstico y diseño puntual del gran problema que representa la situación económica actual de esta empresa que es el gran peso que tienen los costos de ventas y los comerciales sobre el ingreso generado.

Con un grado de detalle mayor, si bien la estructura diseñada puede llegar a no cambiar, si se puede avanzar sobre un diseño de funciones específicas para cada unidad establecida de forma tal de mejorar la gestión actual.

Con esta información también se logra el objetivo propuesto de tener una aproximación a la estructura de la organización, sin llevar a cabo todavía, ninguna instancia de relevamiento presencial o remoto de la información.

También como había sido planteado, de encontrarse una estructura diferente, podrá ser contrastada y rediseñada teniendo en cuenta las áreas que se plantean como de necesidad en base a la información de los EECC.

BIBLIOGRAFÍA

- (1) Resoluciones Técnicas – Facpse Argentina
- (2) ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS - Tercera edición - ENRIQUE BENJAMÍN FRANKLIN FINCOWSKY – Mac Graw Hill – 2009 – pg 124
- (3) ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS - Tercera edición - ENRIQUE BENJAMÍN FRANKLIN FINCOWSKY – Mac Graw Hill – 2009 – pg 245
- (4) ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS - Tercera edición - ENRIQUE BENJAMÍN FRANKLIN FINCOWSKY – Mac Graw Hill – 2009 – pg 245
- (5) [https://www.mastellone.com.ar/Informacion financiera / Estados financieros / 2019](https://www.mastellone.com.ar/Informacion%20financiera%20-%20Estados%20financieros%20-%202019)
- (6) [https://www.mastellone.com.ar/ la empresa/ directorio/ gerencia primera línea](https://www.mastellone.com.ar/la%20empresa/directorio/gerencia%20primera%20linea)
- (7) Lardent, A. (1976- 2º edición). *Metodología del Análisis y Diseño de Sistemas Administrativos*. Buenos Aires: El Coloquio.