



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

DISEÑO REORGANIZACIONAL DE BAEZA S.R.L. EN MIRAS A SU NUEVA MARCA

Autores: Brandan, María Laura
Montaños, Ana Laura Alejandra

Director: Ascarate, Lidia Inés

2015

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESÚMEN

El presente trabajo tiene como objetivo prestar el asesoramiento necesario a los socios de Baeza S.R.L., empresa dedicada a la confección de capellada para terceros. Conformada por dos hermanos, Alfredo e Ignacio Díaz, es la segunda generación de una empresa constituida por un familiar directo de los socios que consta de 35 años de antigüedad: Antequera S.R.L. Desde sus orígenes, la empresa se desarrolló teniendo como guía y soporte a ésta última.

A lo largo de ese tiempo la empresa en cuestión ha experimentado un marcado crecimiento, que lamentablemente no se vio reflejado en su organización, tanto estructural como contable.

Para llevar a cabo nuestros objetivos hicimos uso de los conocimientos y las herramientas aprendidas en la materia Organización Contable de Empresas, así como también de otras materias afines que forman parte de nuestra preparación académica adquirida en la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

La estructura de nuestro trabajo, plasmada en este texto es la siguiente: en los primeros dos capítulos exponemos los distintos conceptos y herramientas a tener en cuenta al momento de organizar una empresa, los cuales serán utilizados luego

para llevar a cabo las propuestas de este trabajo. El primero está referido a los Sistemas Administrativos, y el segundo al Sistema de Control Interno.

En el tercer capítulo hacemos una descripción de la empresa, su historia, socios, mercado donde actúa, proveedores y clientes, competidores y gremio que nuclea a sus trabajadores.

En el cuarto capítulo, mostramos la información recabada en la empresa, a través de cuestionarios a los empleados, entrevistas a los dueños y de nuestra propia observación. Reconstruimos el organigrama vigente, y describimos el manejo y las fallas encontradas en cada proceso de la empresa.

Desde el quinto capítulo desarrollamos la propuesta para la empresa haciendo hincapié en DH, su nueva línea de productos próxima a su lanzamiento, la cual integrará hacia adelante el proceso productivo de Baeza, convirtiéndola en un incipiente fabricante de producto terminado, sin dejar de lado la elaboración de aparado para terceros. Es así que proponemos la estructura con la que debería contar, como también la totalidad de los cursogramas y formularios que esta empresa necesita adoptar. Se sugiere a su vez manuales de procedimiento, matrices de control y modelos de informe para la Dirección.

Esperamos que a Baeza S.R.L. le sea útil nuestro trabajo para lograr la expansión y el crecimiento buscado, basándose en técnicas que apuntan a lograr eficiencia en la utilización de recursos a través del buen manejo del flujo de información.

PRÓLOGO

Esta investigación ha sido elaborada para ser presentada como trabajo final de la materia Seminario de la carrera de Contador Público Nacional y de Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán.

Uno de los motivos que nos llevó a desarrollar éste trabajo fue nuestro ávido interés en los conceptos de la materia Organización Contable de Empresas; en segundo lugar ante la preocupación por los socios de Baeza, vimos la oportunidad de aplicar los conocimientos incorporados, adquiriendo así un nuevo gran desafío como futuras profesionales.

El objetivo principal del trabajo es proporcionar a la empresa en plena expansión, herramientas que ayuden a una mejor coordinación y control de tareas, que traerán aparejadas mayor eficiencia y eficacia en las operaciones, como así también mayor confiabilidad en la información contable. De esta manera se pretende concluir sobre la conveniencia de adoptar estas pautas en la organización.

Queremos agradecer de manera especial a nuestra Profesora CPN Lidia Inés Ascárate, por su apoyo para la elaboración de este trabajo y por su generosidad para brindarnos su tiempo y sus conocimientos, a la vez que nos permitió trabajar con la libertad necesaria para lograr nuestro objetivo.

También queremos agradecer a los dueños de Baeza S.R.L. que nos abrieron las puertas de su negocio, brindándonos toda la información solicitada, sin cuya colaboración no hubiese sido posible concretar esta obra.

CAPÍTULO I

EL SISTEMA ADMINISTRATIVO

Sumario: 1.- El Enfoque de Sistemas. 2.- Concepto de Sistema. 3.- El Sistema y su Ambiente. 4.- Características de los Sistemas. 5.- La Organización como Sistema. 6.- Enfoque Socio Técnico de la Organización. 7.- El Sistema Administrativo. 8.- Análisis de SA. 8.1.- Enfoque Integrador. 8.2.- Enfoque Fragmentador. 8.3.- Enfoque Operacional. 9.- Metodología de Análisis de SA. Etapas del Análisis del Sistema. 9.1.- Relevamiento. 9.2.- Diseño. 9.2.1.- Cursogramas. 9.3.- Implementación. 10.- Sistema de Información.

1.- El Enfoque de Sistemas

Frente a un problema, el mismo puede ser enfocado de una manera holística o analítica. La primera es contemplada por la Teoría General de los Sistemas (TGS) de Von Bertalanffy, mientras que la segunda por el Método Atomístico de Descartes. Sus características principales son las siguientes:

ENFOQUE HOLISTICO	ENFOQUE ANALITICO
Se trata a los problemas como un todo	Un problema puede ser dividido en tantos elementos simples separados como sea posible
La complejidad no puede simplificarse, debe analizarse	Va desde el todo a las partes, y de lo más complejo a lo más simple
Las interacciones no pueden ser ignoradas o tratadas linealmente	Las interacciones pueden ser ignoradas

En la TGS se vislumbra la complejidad y la interrelación que caracterizan a los sistemas, bajo la perspectiva de una configuración total organizada, en función de los fines que persiguen. Es así que el entendimiento y comprensión de los sistemas se produce cuando se aplica una visión integral, y se considera todas las interdependencias e interrelaciones de sus partes.

Cuando se presenta un problema, más que estudiar obsesivamente sus partes específicas en forma aislada, debe enfocarse la solución considerando el problema como un todo; desde un punto de vista integral, con una perspectiva más amplia: desde la perspectiva de los sistemas.

2.- Concepto de Sistema

Bajo la luz de la TGS, un sistema es un conjunto organizado de elementos interrelacionados que interactúan entre sí, entre sus atributos y con su ambiente, conformando una totalidad, persiguiendo un fin determinado y teniendo una actuación conjunta superior a la suma de las actuaciones individuales de sus elementos.

Cada componente conforma a su vez un subsistema, y entre ellos se define una jerarquía: hay subsistemas de menor orden y son parte de un supra sistema que los contiene. Lo que determina su diferenciación entre uno y otro, es el punto de vista de quien lo está delimitando.

Es importante destacar las interacciones e interconexiones de forma dinámica y organizada que se da entre los componentes, llamadas interfaces. La interrelación e interdependencia presente entre los mismos nos llevan a tres tipos de relaciones que valen la pena mencionar:

- Relaciones simbióticas: las partes no pueden funcionar aisladamente.
- Relaciones sinérgicas: Sinergia es la asociación de varios órganos para la producción del trabajo; la acción conjunta de los elementos.
- Relaciones de control: Están destinadas a aportar un elemento de regulación en el funcionamiento del sistema. Suponen la existencia de normas que permiten verificar el cumplimiento del objetivo.

3.- El Sistema y su Ambiente

No hay sistemas sin ambiente; no obstante es difícil definir donde comienza y donde termina un sistema, es por ello que los límites entre un sistema y su ambiente se delimitan arbitrariamente.

Los sistemas abiertos son aquellos que regularmente intercambian con su ambiente información, materiales, energía, entre otros. Su característica principal es que pueden adaptarse a los cambios que se producen en el ambiente a fin de preservar su existencia. Un gran ejemplo es el sistema organizacional.

En las organizaciones, sobre todo en sus sistemas administrativos y de información, existen sistemas relativamente aislados del medio ambiente, pero no absolutamente cerrados. Por eso más apropiado que sistemas abiertos o cerrados, resulta el de sistemas más o menos permeables.

4.- Características de los Sistemas

- Propósito u Objetivo

Todo Sistema tiene uno o algunos propósitos. Los elementos y las relaciones definen una distribución que trata siempre de alcanzar un objetivo

- Globalidad

Un cambio en una de las unidades del sistema, con probabilidad producirá cambios en la otra; el efecto total se presenta como un ajuste a todo el sistema. Hay una relación de Causa-Efecto.

- Homeostasis

Es el equilibrio dinámico entre las partes del sistema. Los sistemas tienen una tendencia a adaptarse con el fin de alcanzar un equilibrio interno frente a los cambios externos del entorno.

- Entropía

Es la tendencia de los sistemas a desgastarse, de desintegrarse, para el relajamiento de los estándares y un aumento de la aleatoriedad. Ésta característica se incrementa con el correr del tiempo. Si aumenta la información, disminuye la entropía, pues la información es la base de la configuración y el orden.

5.- La Organización como Sistema

La Organización es un sistema socio técnico integrado, constituida con el propósito de cumplir con una misión satisfaciendo a sus miembros, a una población meta que le da sentido a su existencia y a otras partes interesadas.¹

Sistema, porque es un conjunto de partes o elementos relacionados que interactúan entre sí para alcanzar un objetivo. A su vez, los sistemas están inmersos dentro de otros sistemas (entorno organizacional) de los cuales reciben y aportan recursos.

Socio, ya que se refiere al capital humano (personas) que integra la organización, el cual es fundamental en la tarea de alcanzar la misión. A diferencia de

¹ SCHLEMENSON, Aldo, Análisis organizacional y empresa unipersonal, Ed. Paidós, (Buenos Aires, 1998), pág. 23.

la parte Técnica, su comportamiento no solo es racional, sino también emocional. Al mismo tiempo la organización debe satisfacer las necesidades de este capital humano

Técnico, porque comprende todas las herramientas y tecnologías que forman parte de la organización

La Misión es la razón de ser de una organización, es el horizonte que le da vida al sistema y, por el cual, Socio y Técnica se complementan y desarrollan tareas en pos de alcanzarla.

Una organización entonces es un sistema que se compone de Capital Humano y de Tecnología (o herramientas), los cuales trabajan en conjunto con el objetivo de alcanzar una determinada Misión, que da vida a la organización y establece un horizonte común para sus integrantes.

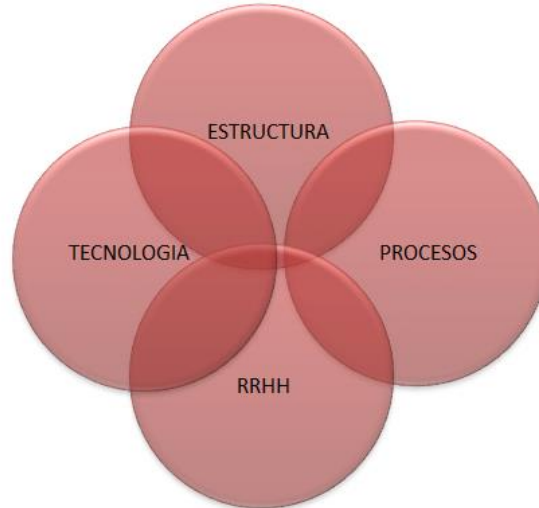
6.- Enfoque Socio Técnico de la Organización

El enfoque socio técnico de la organizaciones surgió con el fin de lograr sistemas que permitan obtener satisfacción plena en el trabajo junto con la eficiencia tecnológica.

Se crea un modelo que describe a la organización constituida por 4 componentes interrelacionados:

- Estructura
- Procesos
- RRHH
- Tecnología

A su vez, los elementos de este modelo se agrupan en dos subsistemas: Subsistema Técnico y Subsistema Social.



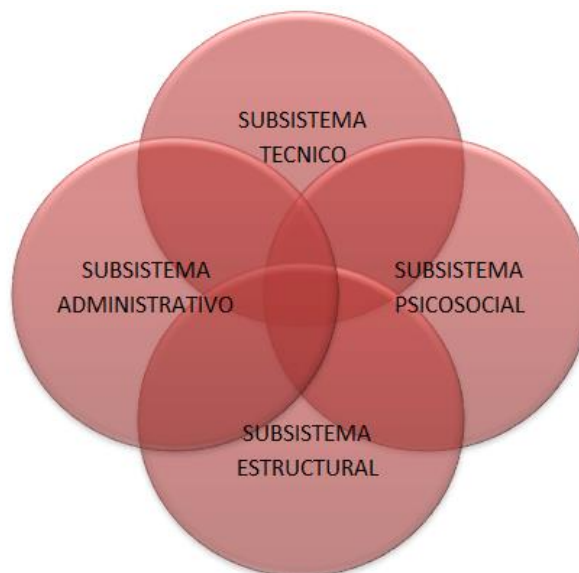
En un modelo de diseño de sistemas bajo el enfoque socio técnico se busca cómo es el proceso que permita lograr la mejor respuesta socio técnica: Sistemas tecnológicos eficientes que produzcan satisfacción a sus integrantes.

Concibe a las organizaciones como una combinación de tecnología y como un sistema social, desarrollándose entre los subsistemas una interacción mutua y recíproca. Esta característica es importante considerarla durante el diseño del sistema administrativo (SA) y del sistema de información (SI).

Existe una tendencia, por parte de los diseñadores, de hacer hincapié en áreas, trabajos y en la tecnología, sin contemplar todos los efectos sobre las personas y las estructuras. Si se introduce una nueva tecnología para incrementar la productividad, se cambia la forma que las personas utilizan para relacionarse con las tareas, y se producen modificaciones en la estructura y la cultura organizacional; una posibilidad es que el personal puede reaccionar y contrarrestar los beneficios potenciales.

Freemont Kast y James Rosenzweig, consideran a la organización como un sistema socio técnico abierto integrado de varios subsistemas:

- Subsistema Técnico: se refiere al conocimiento requerido para el desempeño de las tareas, incluyendo las técnicas utilizadas en la transformación de productos.
- Subsistema psicosocial: integrado por individuos y grupos de interacción. Consiste en el comportamiento individual y la motivación, relaciones de función y posición, dinámicas de grupo y sistemas de influencia.
- Subsistema estructural: Se refiere a las formas en que las tareas de la organización están divididas (diferenciación) y son coordinadas (integración). La estructura de la organización representa la formalización de relaciones entre los subsistemas técnico y psicosocial.
- Subsistema administrativo: Abarca a toda la organización al relacionarla con su medio ambiente, fijar los objetivos, desarrollar planes estratégicos y operativos, diseñar la estructura y establecer procesos de control.



Las funciones de un sistema dependen de su estructura: al aplicar la teoría de los sistemas a la administración, la empresa se ve como una estructura que se

reproduce y se visualiza a través de un sistema de toma de decisiones, tanto de forma individual como colectiva.

7.- El Sistema Administrativo

Para organizar una empresa es necesario hacerlo bajo dos perspectivas: administrativa y contablemente. Para ello se debe contar con las herramientas necesarias a tal fin.

Para lograr la organización de manera contable, se debe contar con un Plan de Cuentas bien estructurado, incluyendo su revisión y adaptación periódica, una forma de registración homogénea, detalles de asientos, entre otros.

Desde el punto de vista administrativo, se requieren comprobantes o formularios, Manuales de Procedimientos y de Funciones, Organigramas, Cursogramas, entre otros.

Puede definirse al Sistema Administrativo como aquella función que por medio de un conjunto integrado de procedimientos que prescriben tareas y que incluyen información y decisión, hace posible la obtención de los objetivos de la organización². Los datos utilizados o generados pueden estar soportados en formularios, registros, notas o bien visualizarse en una terminal de computadora; luego, esos datos son procesados para obtener un producto de calidad superior: información.

Componentes del sistema administrativo

Los elementos o componentes del sistema administrativo son³:

1.- Conjunto de procedimientos: en los sistemas administrativos hay un flujo continuo de tareas físicas que se ejecutan para realizar las actividades básicas. En consecuencia, este conjunto integrado de

² MINTZBERG, Henry, Diseño de organizaciones eficientes, 2da Edición, (Bs As, 2001), Pág. 157.

³ Ibidem, pág. 170.

procedimientos está compuesto por una secuencia de tareas que se realizan en los distintos puestos de trabajo destinados a una misma finalidad específica última.

2.- *Personas*: éstas son la que con su actividad llevan adelante la mayoría de las labores administrativas. Ubicadas en los diferentes niveles de la organización y desarrollando diversas funciones, ejecutarán tareas, tomarán decisiones, capturarán datos, convertirán esos datos en información y ésta en conocimiento.

3.- *Sistemas de información*: las transacciones rutinarias necesitan información operativa para ser ejecutada, y de ellas surgen datos e información que realimentan el sistema de información permitiendo el funcionamiento operativo del sistema administrativo. Este flujo de información se mueve dentro de esquemas formalizados por toda la organización, permitiendo la realización de las tareas, la toma de decisiones, la coordinación entre niveles y áreas funcionales, y el control sobre las actuaciones y sobre el desempeño total de la organización.

4.- *Recursos*: posiblemente el recurso más asociado al sistema administrativo sea la computadora. El desarrollo de las nuevas tecnologías de información está conformando, lentamente pero sin pausa, un escenario caracterizado por una creciente integración entre los sistemas computarizados y las redes de comunicación, conectando computadoras y otros periféricos mediante redes de comunicación, y ofreciendo una gran variedad de servicios, técnicas, aplicaciones y servicios específicos.

Sistemas Administrativos Eficientes

El sistema administrativo debe ser eficaz, es decir, debe obtener los resultados previstos, debe alcanzar los objetivos planeados. Un sistema administrativo que no es eficaz pone en peligro la supervivencia de la organización misma.

Una vez alcanzada la eficacia, el sistema administrativo debe ser eficiente, vale decir, obtener los propósitos planeados pero contemplando que cumple con los mejores aspectos referidos a su costo de operación, velocidad, seguridad, comunicación, entre otros aspectos.

Para evaluar la eficiencia de permitirle a ésta lograr sus objetivos, deben justipreciarse conjuntamente los siguientes parámetros:

- Capacidad: velocidad de procesamiento; volumen de trabajo; seguridad en la captación de datos; recuperación de la información.
- Comunicación: transmisión de información; coordinación entre sectores.
- Costos: relación beneficio-costos; conocimiento de los costos.
- Competitividad: buscar y mantener clientes; mejorar acuerdos con los proveedores; apoyar el desarrollo de nuevos productos; alejar competidores.
- Control interno: buscando satisfacer los objetivos de proveer adecuadamente protección a los activos, generar información confiable y promover la eficiencia operativa.

Las Actividades Organizacionales

Planeamiento Estratégico

Control Administrativo

Control Operacional

Operaciones

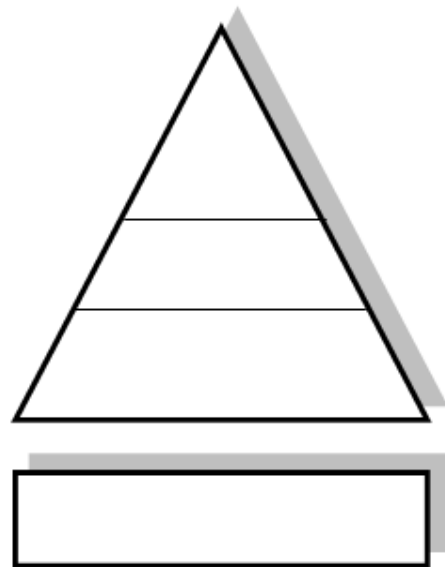


Figura: Modelo de jerarquía de actividades.

Nivel	Definición
PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO	Determinación de objetivos organizacionales; fijación de políticas sobre los recursos y elementos; delimitación de las estrategias y criterios generales que permitan planear el curso de la organización.
CONTROL ADMINISTRATIVO	Proceso de obtención de recursos; establecimiento de planes y procesos limitados por los objetivos del Planeamiento Estratégico.
CONTROL OPERACIONAL	Programación y control de tareas y transacciones, buscando que éstas se realicen en forma eficaz y eficiente dentro de las restricciones presupuestarias.

Los tres niveles de las actividades administrativas, además de la clásica pero incorrecta diferenciación temporal que se realiza sobre ellos (largo y corto plazo), contemplan diferencias en cuanto al tipo de decisión que se toma en cada uno de ellos, que es lo que realmente los diferencian⁴.

El *Planeamiento Estratégico* consiste en la formulación de planes y políticas estratégicas que puedan establecer un cambio en el carácter o la dirección de la organización. Estas decisiones afectan tanto el esquema físico, como el financiero y el organizativo. Las actividades de este nivel tratarán de establecer planes que permitan a la organización manejarse a sí misma hacia una posición futura deseada, que puede definirse en términos de posición en el mercado, generación de utilidades, u otras variadas formas.

El nivel de *Control Administrativo* no sólo contempla actividades de control, sino también algunas de planeamiento táctico. Este nivel de actividades comprende, no sólo la obtención de recursos, sino también su utilización eficaz y eficiente. Formulación de presupuestos, reclutamiento y entrenamiento del personal, organización del trabajo, son algunas de sus tareas características. El control

⁴ VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Sistemas Administrativos y Sistema de Información, 1ra Edición, (Buenos Aires, 2004), Pág. 142.

administrativo regula la organización para asegurarse que las actividades desarrolladas sean congruentes con las metas establecidas en sus planes.

El *Control Operacional* se ejerce sobre las transacciones o tareas individuales, buscando que éstas se ejecuten con eficiencia y eficacia.

Aunque la diferenciación de niveles produce conceptualmente una separación, en realidad tanto las actividades como el procesamiento de la información de los tres niveles están interrelacionados.

8.- Análisis de los Sistemas Administrativos

Se intenta encontrar una adecuada respuesta a los interrogantes de ¿Cómo y cuándo realizar eficientemente las tareas que han sido definidas y asignadas en el Manual de Funciones?

Un plan orgánico de análisis de sistema comprende el registro, análisis y examen crítico de la forma de trabajo existentes, las propuestas de llevar a cabo las tareas empleando métodos y equipos más eficaces, y la implementación y puesta en marcha de esas recomendaciones⁵.

El analista debe utilizar metodologías y herramientas que lo habiliten para tomar conocimientos de la situación existente y modificarla según las normas de la técnica. Esa metodología se asienta en principios que devienen de la TGS.

8.1.- Enfoque integrador

Todo sistema está compuesto de partes a las cuales vincula una estructura, la estructura es la que da coherencia y existencia misma al sistema como tal. Las partes, sin la estructura de vinculación, no constituyen el todo al cual denominamos Sistema. La estructura es la que determina que al afectar una parte se origine un proceso en cadena que altere a las demás.

⁵ MAGDALENA, Fernando G., Sistemas Administrativos, Ed. Mascchi, 3º Edición, (Buenos Aires, 1992). Pág. 29.

Por lo tanto, se debe tener en cuenta lo siguiente⁶:

a) Cuando se desean efectuar cambios en los sistemas, es necesario tener una visión integral del mismo, tanto en cuanto al conocimiento del sistema en sí como también con sus interrelaciones con otros sistemas y el contexto en general.

b) Todo cambio que se introduzca en un sistema producirá consecuencias en cadena, algunas de las cuales serán previsibles y deseadas, y otras imprevistas y aun indeseadas. Todo programa de análisis de sistemas debe tener un estudio de las consecuencias o logros que se obtendrán con los cambios (objetivos deseados) y los resultados probables (deseados o temidos), que se pueden presentar como efecto secundario.

Tanto en la etapa de recolección de información, como en las de estudio y análisis, y también en la de implementación de propuestas, la “unidad de trabajo” es el sistema.

Para que el cuadro de situación actual sea verdaderamente comprensible, debe sistematizarse todo el material recogido, tratando de formular una imagen integradora y coherente.

El empleo del enfoque integrador tiene como ventaja de que gran parte de las fallas de relevamiento se ponen de manifiesto, pudiendo el analista confirmar si son problemas de la organización o errores en el proceso de obtención de datos.

8.2.- Enfoque Fragmentador

Las reglas básicas son, en primer lugar, que los límites entre sistemas deben establecerse en lugar donde exista menor interacción entre ellos. Esta regla se traduce prácticamente en intentar separar los sistemas cuando existe una sola comunicación (formulario, etc.) que pasa de uno a otro. Una segunda regla, es la que se refiere a que en determinados casos particulares al acotamiento del sistema bajo estudio puede extenderse más allá o limitarse a lugares que no coincidan precisamente con los límites que podrían considerarse como naturales. Ello obedece a

⁶ Ibidem, Pág. 31.

que los objetivos específicos que motivaron el trabajo así lo exigen, pesando más esta consideración que la de corte en el punto de menor interacción. La tercera regla de la fragmentación de sistemas se refiere a la forma en que se pone de manifiesto la división entre el sistema acotado el cual va a sometérselo a estudio y el resto de los sistemas de la organización⁷. Básicamente existe dos variantes de fragmentación: el acotamiento externo, que consiste en fijar los límites extremos, y considerar que todo lo que está adentro de esos extremos forma parte del sistema bajo estudio; y el acotamiento interno, que consiste en aislar en determinados ciclos de operación un subsistema menor, al que no se lo estudia en detalle, sino que únicamente se observa la relación de causa a efecto. Una cuarta regla es la que establece en qué casos se aplicará la fragmentación y qué implicancias operacionales provocará en cada uno.

Para concluir cabe a manera de reflexión expresar que si bien los sistemas, por definición, son complejos e interdependientes, si no se los fracciona en “unidades de análisis” de menor dimensión, sería imposible desarrollar, en períodos de tiempo razonables, programas de estudio e implementación que se refieran a los mismos.

8.3.- El enfoque operacional

El análisis de los sistemas administrativos no se realiza en la totalidad de las operaciones sino que se concentra sobre un conjunto de ellas que pueden considerarse como “típicas”. Adquieren el calificativo de tales, aquellas operaciones integradas en un sistema que se repiten una gran cantidad de veces por unidad de frecuencia considerada (día, semana, mes, etc.). El calificativo de “típico o atípico” de un sistema administrativo depende de diversos factores. En primer lugar, la naturaleza del sistema en sí; en segundo lugar el ramo de actividad y la operatoria comercial corriente a ese ramo; y en tercer lugar el tamaño de la organización involucrada. La concurrencia de estos factores puede transformar en típicas operaciones que en otras organizaciones no lo son.

⁷ Ibidem, Pág. 34.

9.- Metodología de análisis de sistemas administrativos. Etapas del Análisis de Sistemas

9.1.- Relevamiento

Esta etapa es fundamental para la organización administrativa de una empresa, ya que se toma contacto con la realidad existente en términos de la estructura vigente: funciones y tareas, tal cual se efectúan actualmente, sistema de autoridad y relaciones y circulación de información.

En general, se desarrolla una recopilación de antecedentes a fin de detectar problemas y obtener elementos de juicio para fundamentar un análisis crítico y los cambios que se propondrá.

Para la ejecución del relevamiento se utilizan distintas técnicas que a continuación se enuncian:

a) Cuestionarios: permiten, mediante el uso de formularios especialmente diseñados, recopilar gran cantidad de información en un tiempo breve. Las preguntas están principalmente referidas a dependencia, tareas, información recibida y producida, etc.

b) Entrevistas: constituyen un medio valioso para la obtención de información clave, especialmente en los niveles jerárquicos y de supervisión ya que permiten el intercambio directo entre el analista y el usuario.

c) Observación directa: este medio es complementarios de los anteriores descriptos. A través de la observación directa el analista toma conocimientos de aspectos que no pudieron ser relevados con otras técnicas y corrobora la información obtenida por otros medios.

Fuentes de datos:

- a) Bibliografía técnica
- b) Carpetas de análisis de aplicaciones similares
- c) Adquisición de tecnología disponible

Sistematización de la información: es necesario contar con información fidedigna que impida que las conclusiones que se obtienen de los relevamientos surjan de datos que no responden a la realidad, por error, omisión o deformación intencionada. Se recomienda:

d) Cruzar los datos, programando entrevistas de manera de preguntar a las personas que están en la misma cadena de trámites.

e) Controlar la continuidad de las operaciones y la concordancia de los datos.

f) Desarrollar un ordenamiento primario

g) Desarrollar un complemento interactivo de datos, es decir no esperar recolectar toda la información para luego ordenarla, sino a medida que se va avanzando en el relevamiento.

9.2.- Diseño

Es la etapa donde se desarrolla la actividad creativa de un Programa de Análisis de Sistema. El analista, sobre la base de los antecedentes reunidos en la etapa de relevamiento, formula sus objeciones sobre el sistema actual y presenta su proyecto alternativo. La labor del diseño consiste en combinar los datos obtenidos en el relevamiento con los conocimientos técnicos que aporta el analista para proponer los cambios que tiendan a optimizar la eficacia y eficiencia.

- Diagnóstico: su propósito es:

- a) Poner en manifiesto los problemas que presenta el sistema actual.

- b) Plantear propuestas concretas de cambio.

- Discusión y aprobación parcial o total a nivel directivo y gerencial.

- Diseño global: se debe formular el proyecto de sistema que incorporando los cambios aceptados dé como resultado el sistema propuesto

- Diagramas de estructura: organigramas.

- Diagramas de procesos: cursogramas.

- Diseño detallado: sobre la base de diagnóstico aprobado se está en condiciones de producir los elementos que van a servir para implementar el nuevo sistema.

- a) La redacción de manuales de funciones.
- b) La redacción de manuales de procedimientos.
- c) Diseño de formularios, registros y archivos.
- d) Preparación de diagramas de lógica.
- e) La redacción de programas.
- f) Pruebas de funcionamiento simulado con datos preparados (pruebas de escritorio) o con datos reales.

9.2.1- Cursogramas

Un cursograma es la representación gráfica de los procedimientos o rutinas administrativas. Representa una serie de acciones de una o varias operaciones efectuadas en forma secuencial y sistemática. Es el “diagrama de los procesos”.

Su utilidad es:

- Ver de un vistazo todo un procedimiento o parte de él.
- Detectar los nudos del procedimiento o cuellos de botella para la información.
- Racionalizar el uso de la documentación: copias innecesarias o faltantes.
- Sintetizar las actividades de un sector
- Determinar lugares de archivos
- Facilitar las auditorías internas
- Verificar el cumplimiento de principios del control interno y detectar la ausencia de controles o la duplicación.

Sus limitaciones son:

- Por ser gráfico es incompleto, ya que no se puede colocar en un diagrama todo el detalle del proceso, pero esta limitación está salvada por el uso del manual de procedimientos.
- No existe una simbología universal que se deba usar para su diagramación ya que existen simbologías propuestas como las reguladas por la normas IRAM.
- Prescinde del factor tiempo en su diagrama, no se puede determinar qué tiempo demora cada sección en llevar a cabo el proceso; esta limitación se salva con otros diagramas denominados “diagramas de tiempo”.
- No indican la carga de trabajo o sea la cantidad de veces que se repite cada operación, esto se suele salvar con los “diagramas de carga de trabajo sectorial” usados generalmente en empresas industriales⁸.

9.3.- Implementación

Esta etapa se inicia cuando los manuales se ponen a disposición del usuario. Es el proceso mediante el cual el sistema propuesto es llevado a la práctica sustituyendo al anterior.

Una inadecuada implementación puede hacer fracasar el mejor de los proyectos.

La implementación resulta compleja porque intervienen muchas personas que deben cumplir cada una su parte en el proceso. Es complicada porque muchas personas no prestan verdadera colaboración, por temor al cambio, porque el nuevo sistema puede afectar intereses personales.

a) Planeamiento de la implementación: para poder poner en funcionamiento un nuevo sistema debe ejecutarse una cantidad de tareas preparatorias que se deben escalonar en el tiempo.

⁸ ASCÁRATE, Lidia Inés, Curso: Organización Contable de Empresas, Apuntes de clases teóricas, FACE, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2011).

b) Desarrollo de tareas previas: la función del analista en esta fase previa al comienzo efectivo del sistema, no se circunscribe a esperar que cada responsables cumpla con la tarea asignada, sino que se extiende a:

- Efectuar el seguimiento activo repasando el avance de cada uno de ellos
- Resolver problemas sobre la marcha
- Desarrollar algunas funciones preparatorias (recursos materiales, recursos humanos, tareas preliminares y recursos de la organización)

c) Lanzamiento: es el momento en que el sistema inicia efectivamente su etapa operativa.

- Total (cuando comprende todo el sistema)
- Parcial (cuando se hace por módulos),
- Por sustitución (cuando el nuevo sistema reemplaza al anterior a partir de una fecha dada)
- En paralelo (cuando el nuevo sistema comienza sin discontinuar el anterior, que sirve como respaldo en el caso de pérdidas o distorsiones de la información).

d) Seguimiento: se extiende desde el lanzamiento del sistema hasta el momento en que funciona con el grado de aplicación que se ha fijado como satisfactorio o hasta cuando en un informe final crítico el analista anuncia el fracaso de la implementación.

10.- Sistema de Información

Es el sistema formal de personas, equipos y procedimientos, que en forma integrada y coordinada, y operando sobre un conjunto de datos estructurados acorde con las necesidades organizacionales, capturan datos, los transforman en información, los almacenan y los distribuyen, a fin de apoyar las actividades de las organizaciones

tales como las operaciones, el control, la administración y la toma de decisiones, necesarias para desarrollar la estrategia y lograr los objetivos planteados⁹.

Clasificación de los sistemas de información

De manera conceptual puede pensarse en sistemas de información con dos orientaciones distintas¹⁰:

- Sistemas de información orientados hacia las actividades organizacionales y la toma de decisiones.
- Sistemas de información orientados hacia las funciones organizacionales.

Sistemas orientados a las actividades organizacionales y la toma de decisión

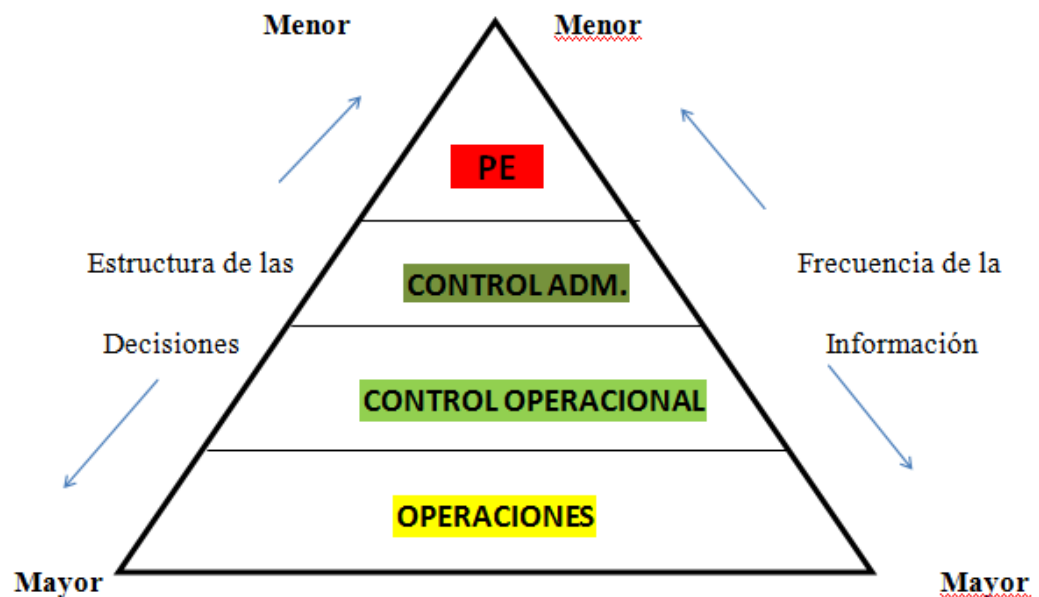


Figura: Modelo de actividades organizacionales, decisiones e información.

La forma de diseñar un sistema de información consistiría en un conjunto de subsistemas en el que cada uno de ellos esté especializado en procesamiento de un

⁹ VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Op. Cit. , Pág. 183.

¹⁰ Ibidem, Pág. 207.

tipo específico de información, brindando apoyo y asistencia a cualquier actividad organizacional que lo requiera o necesite para desarrollar sus tareas¹¹:

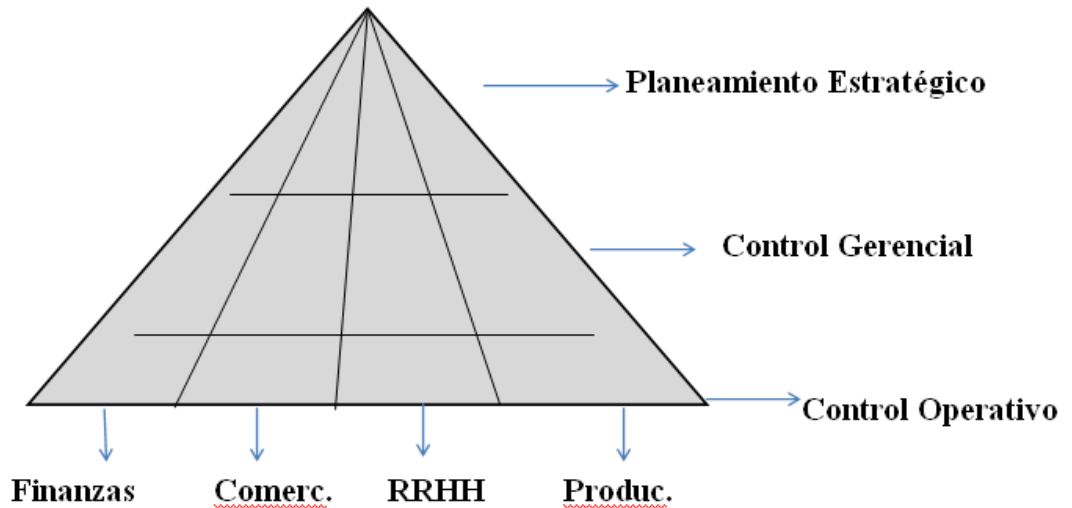
- *Sistema de Procesamiento de Transacciones (SPT)*: Tienen como objetivo mejorar la eficacia y eficiencia en el desarrollo de las actividades rutinarias: compras, ventas, cobranzas, pagos, producción. Desempeñan un papel vital en el respaldo electrónico de las operaciones – archivos de sistema- y son el principal generador de información para los otros sistemas. Proveen, documentalmente, dos salidas: - la emisión de documentación respaldatoria (F, NC, RC); - los informes resúmenes establecidos como salidas rutinarias (resúmenes de ventas, estados financieros, saldos de clientes en Cta. Cte.). Las actividades esenciales son: operaciones matemáticas, clasificación, ordenamiento, síntesis y almacenamiento.

- *Sistema de Información Administrativa (SIA)*: Es el sistema que administra los datos orientados a tomar decisiones y resolver problemas hasta un determinado nivel. Se recurre a los datos almacenados del SPT, además de otras informaciones internas y externas. Estas situaciones se presentan con regularidad, lo que permite identificar con bastante precisión la información que se necesita. El SIA elabora esos informes con forma y contenido preestablecido y frecuencia programada. A las decisiones que presentan esta alta estructuración se les llama decisiones programadas. Los informes que se pueden obtener del SIA son: informes periódicos, de datos críticos, de excepción.

- *Sistema de Apoyo para la Toma de Decisiones (SAD)*: Está dirigido a decisiones que no son de naturaleza recurrente y posiblemente no vuelvan a presentarse: decisiones no programadas. Situaciones donde el riesgo de un error en la decisión es alto. Una parte significativa del problema de estas decisiones es poder determinar cuál es la información necesaria. Debe potenciar la creatividad y juicio crítico del decisor, tanto en la selección de los datos como en la elaboración y evaluación de alternativas. El SAD actúa filtrando, comprimiendo y rastreando información crítica para combinar información histórica con futura y proyectar.

¹¹ ASCÁRATE, Lidia Inés, op.cit.

Sistema de Información orientados hacia las funciones organizacionales



Por función organizacional se entiende una serie de actividades relacionadas en forma homogénea: comercialización, producción, finanzas, compras, etc. Desde esta perspectiva, queda conformado como una asociación de SI orientados al apoyo de los subsistemas funcionales de la organización. En cada subsistema funcional habría aplicaciones¹²:

- Para el procesamiento de las transacciones
- Para el control operativo
- Para el control administrativo
- Para el planeamiento estratégico

¹² Ibidem.

CAPITULO II

SISTEMA DE CONTROL INTERNO

Sumario: 1.- Concepto de Control Interno. 2.- Características del Sistema de Control Interno. 3.- Limitaciones del Sistema de Control Interno. 4.- Componentes del Control Interno. 5.- Análisis de cada componente. 5.1- Ambiente de Control. 5.2- Evaluación de los riesgos. 5.3- Actividades de Control. 5.4- Información y comunicación. 5.5- Supervisión. 6.- Normas de Control Interno.

1.- Concepto de Control Interno

El término “control interno” no tiene el mismo significado para todo el mundo y la amplia variedad de términos y significados con que se utiliza dificulta que se logre una comprensión común.

Uno de los conceptos más amplio define al control interno como un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.

- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.¹³

Esta definición incluye conceptos importantes que son fundamentales para las organizaciones respecto a cómo diseñar, implementar y desarrollar un sistema control interno (conjunto de normas, controles y consideraciones), constituyendo así una base para su aplicación en entidades que operen en diferentes estructuras organizacionales, sectores y regiones geográficas.

El objetivo del sistema de control interno no apunta a detectar situaciones anómalas, sino por el contrario pretende prevenir y evitarlas, lo que contribuirá al mejoramiento de los procedimientos administrativos permitiendo que estos ganen en confiabilidad, y que la organización alcance y mantenga un nivel adecuado de eficacia y eficiencia operativa.

Dentro de todas las definiciones anteriores se analiza a continuación los conceptos comunes fundamentales:

Un proceso

El control interno es un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo, constituye una serie de acciones que se extienden por todas las actividades de una entidad. Estas acciones son omnipresentes e inherentes a la gestión del negocio por parte de la Dirección.

Los controles internos son más efectivos cuando se incorporan a la infraestructura de la entidad y forman parte de su esencia. Su incorporación puede influir directamente en la capacidad de la entidad de conseguir sus objetivos, apoyar sus iniciativas de calidad, repercutir en la reducción de costos y en los tiempos de respuesta logrando así una entidad más ágil y competitiva.

Estructura

¹³ ORGANIZACION CONTABLE DE EMPRESAS, Conceptos extraídos del Informe COSO, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2011).

Provee al sistema de control interno una determinada división de tareas y funciones, y los mecanismos de coordinación necesarios para desarrollarlas eficientemente.¹⁴

Las personas

El control interno es llevado a cabo por las personas miembros de una organización, mediante sus acciones. Son las personas quienes establecen los objetivos de la organización e implantan los mecanismos de control. Cada persona o miembro de una organización posee una historia y conocimientos únicos, como así también difieren sus necesidades y prioridades del resto.

Esta realidad sin duda afecta y se ve afectada por el control interno. Los empleados deben conocer sus responsabilidades y los límites de su autoridad. Por consiguiente, ha de existir un vínculo estrecho entre las funciones de cada individuo y la forma de ejecución de dichas funciones, así como con los objetivos de la entidad.

Seguridad razonable

El control interno por muy bien diseñado e implementado que esté, sólo puede brindar a la dirección un grado razonable de seguridad acerca de la consecución de los objetivos de la organización, esto se debe a que los objetivos se ven afectados por limitaciones que son inherente al sistema de control interno, como ser: decisiones erróneas, problemas en el funcionamiento del sistema como consecuencia de fallos humanos o colisión entre dos o más empleados que permita burlar los controles establecidos.

Objetivos

Los objetivos pueden establecerse para la organización como conjunto o dirigirse a determinadas actividades dentro de la misma. Aunque muchos objetivos son específicos de una sola entidad, otros son ampliamente compartidos.

¹⁴ VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Op. Cit. , Pág. 291.

A los efectos del presente estudio, los objetivos pueden clasificarse en tres categorías:

- *Operacionales*: Hacen referencia a la efectividad y eficiencia de las operaciones de la entidad, incluidos sus objetivos de rendimiento financiero y operacional, y la protección de sus activos frente a posibles pérdidas.

- *Información financiera*: Hacen referencia a la preparación y publicación de estados financieros, abarcando aspectos de confiabilidad, oportunidad, transparencia, u otros conceptos establecidos por los reguladores, organismos reconocidos o políticas de la propia entidad.

- *Cumplimiento*: Hacen referencia al cumplimiento de leyes y regulaciones a las que está sujeta la entidad.

Esta clasificación permite centrarse en los diferentes aspectos del control interno.

Las categorías anteriores, que son diferentes aunque, al mismo tiempo, se solapan (un objetivo determinado puede pertenecer a más de una categoría), corresponden a distintas necesidades y pueden quedar bajo la responsabilidad directa de ejecutivos diferentes. Esta clasificación permite asimismo identificar qué es lo que se puede esperar de cada categoría de control interno.

2.- Características del Sistema de Control Interno

El Control Interno:

- Es preventivo y continuo.
- Está indisolublemente unido a los sistemas administrativos y contables de la organización
- Está incorporado al diseño de la estructura, de los procedimientos y sistemas administrativos, y de los sistemas de información.
- No es externo al sistema al que sirve, ni a la empresa u organización en que ésta opera.

- Utiliza la relación costo/beneficio para determinar la configuración de los controles a efectuar.¹⁵

3.- Limitaciones al Sistema de Control Interno

Las limitaciones de un sistema de control interno pueden ser el resultado de:

- La falta de adecuación de los objetivos establecidos como condición previa para el control interno.
- El criterio profesional de las personas en la toma de decisiones puede ser erróneo y estar sujeto a sesgos.
 - Fallos humanos, como puede ser la comisión de un simple error.
 - La capacidad de la dirección de eliminar o disminuir un control clave.
 - Partir de un análisis costo – beneficio.
 - La capacidad de la dirección y demás miembros del personal y/o de terceros, para eludir los controles mediante connivencia entre ellos.
- Acontecimientos externos que escapan al control de la organización.

Estas limitaciones impiden que se tenga la seguridad absoluta de la consecución de los objetivos de la entidad –es decir, el control interno proporciona una seguridad razonable, pero no absoluta. A pesar de estas limitaciones inherentes, la dirección debe ser consciente de ellas cuando seleccione, desarrolle y despliegue los controles que minimicen, en la medida de lo posible, estas limitaciones.

4.- Componentes del Control Interno

¹⁵ PUNGITORE, José Luis, Sistemas Administrativos y Control Interno, Ed. Osmar D. Buyatti, 2º Edición (Buenos Aires, 2013), pág.6.

El control interno consta de cinco componentes relacionados entre sí. Estos se derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión. Los componentes son los siguientes:

- *Ambiente de control*: Incluye la integridad y los valores éticos de la organización; los parámetros que permiten al consejo llevar a cabo sus responsabilidades de supervisión; la estructura organizacional y la asignación de autoridad y responsabilidad; el proceso de atraer, desarrollar y retener a profesionales competentes; y el rigor aplicado a las medidas de evaluación del desempeño, los esquemas de compensación para incentivar la responsabilidad por los resultados del desempeño. El ambiente de control de una organización tiene una influencia muy relevante en el resto de los componentes.¹⁶

- *Evaluación de los riesgos*: Cada entidad se enfrenta a una gama diferente de riesgos procedentes de fuentes externas e internas. La evaluación del riesgo implica un proceso dinámico e iterativo para identificar y evaluar los riesgos de cara a la consecución de los objetivos. Dichos riesgos deben evaluarse en relación a unos niveles preestablecidos de tolerancia. De este modo, la evaluación de riesgos constituye la base para determinar cómo se gestionarán.

Una condición previa a la evaluación de riesgos es el establecimiento de objetivos asociados a los diferentes niveles de la entidad. La evaluación de riesgos también requiere que la dirección considere el impacto que puedan tener posibles cambios en el entorno.¹⁷

- *Actividades de control*: Son las políticas y procedimientos que ayudan a garantizar que se lleven a cabo las instrucciones de la dirección para mitigar los riesgos con impacto potencial en los objetivos, ayudando a conseguir una seguridad razonable. Las actividades de control, tienen objetivos diversos y se aplican a diversos niveles organizacionales y funcionales.

¹⁶ COSO, Control Interno–Marco Integrado, Mayo, 2013.

¹⁷ *Ibídem*.

- *Información y comunicación:* La información es necesaria para que la entidad pueda llevar a cabo sus responsabilidades de control interno y soportar el logro de sus objetivos. La dirección necesita información relevante y de calidad para apoyar el funcionamiento de los otros componentes del control interno. La comunicación es el proceso continuo e iterativo de proporcionar, compartir y obtener la información necesaria.

La comunicación interna es el medio por el cual la información se difunde a través de toda la organización, que fluye en sentido ascendente, descendente y a todos los niveles de la entidad; ésto hace posible que el personal pueda recibir de la alta dirección un mensaje claro de que las responsabilidades de control deben ser tomadas seriamente.

La comunicación externa persigue dos finalidades: comunicar, de afuera hacia el interior de la organización, información externa relevante y proporcionar información interna relevante de adentro hacia afuera, en respuesta a las necesidades y expectativas de grupos de interés externos.

- *Supervisión:* Todo el proceso ha de ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno. De esta forma, el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.

Las evaluaciones se utilizan para determinar si cada uno de los cinco componentes del control interno, están presentes y funcionan adecuadamente. Los resultados se evalúan comparándolos con los criterios establecidos, y las diferencias se comunican a la dirección.



El *ambiente de control* aporta el clima en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control. Sirve como base de los otros componentes. Dentro de este entorno, los directivos *evalúan los riesgos* relacionados con el cumplimiento de determinados objetivos. Las *actividades de control* se establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las directrices de la Dirección para hacer frente a dichos riesgos. Mientras tanto, la *información* relevante se capta y se *comunica* por toda la organización. Todo este proceso es *supervisado* y modificado según las circunstancias.

Relación entre los objetivos y los componentes



Existe una relación directa entre los objetivos, que es lo que la entidad se esfuerza por alcanzar, los componentes, que representa lo que se necesita para lograr los objetivos y la estructura organizacional de la entidad (las unidades operativas, entidades jurídicas y demás). La relación puede ser representada en forma de cubo:

Cada fila de componentes “cruza” las tres categorías de objetivos y es aplicable a las tres.

Asimismo, los cinco componentes tienen relevancia para cada categoría de objetivos. El control interno es importante para la empresa en su totalidad o para cada una de sus partes. Esta relación se refleja con la tercera dimensión, que representa las filiales, las divisiones y otras unidades de negocio y las actividades funcionales o de otro tipo, como compras, producción y marketing. Por lo tanto, uno puede centrar su atención en cualquier célula de la matriz. Por ejemplo, se podría considerar aisladamente la célula situada en la parte inferior izquierda delantera, que representa el ambiente de control y su relación con los objetivos de operaciones de una división determinada de la empresa.

Eficacia

La eficacia es una medida normativa del logro de los resultados, puede medirse en función de los objetivos logrados y se refiere a la capacidad de una organización de satisfacer una necesidad social mediante el suministro de bienes y servicios. Es un concepto absoluto, esto significa que no podemos ser medio eficaces: somos eficaces o no lo somos.

Los sistemas de control interno de las diferentes entidades funcionan a distintos niveles de eficacia y cuando alcanza el estándar descrito a continuación, puede considerarse un sistema “eficaz”.

El control interno puede considerarse eficaz en cada una de las tres categorías, si el Consejo de Administración y la Dirección tienen una seguridad razonable que:

- Disponen de información adecuada sobre la medida en que se están logrando los objetivos operacionales de la entidad.
- Se preparan de forma confiable los estados financieros públicos.
- Se cumplen las leyes y normas aplicables.

Mientras que el control interno es un proceso, su eficacia es un estado o condición del proceso en un momento dado.

La determinación de si un sistema de control interno es “eficaz” o no, constituye una toma de postura subjetiva que resulta del análisis de si están presentes y funcionando eficazmente los cinco componentes. Su funcionamiento eficaz proporciona un grado de seguridad razonable de que una o más de las categorías de objetivos establecidas van a cumplirse. Por consiguiente, estos componentes también son criterios para determinar si el control interno es eficaz.

Aunque los cinco criterios deben cumplirse, esto no significa que cada componente haya de funcionar de forma idéntica, ni siquiera al mismo nivel, en distintas entidades. Puede existir una cierta compensación entre los distintos componentes.

5.- Análisis de los componentes del control interno

La división del control interno en los cinco componentes proporciona un marco de referencia útil para considerar cómo pueden afectar los diferentes aspectos del control interno de una entidad. La división no necesariamente refleja cómo considera e implementa una entidad el control interno. La forma en que se diseña e implementa el control interno varía con el tamaño y complejidad de una entidad. Específicamente, las entidades pequeñas pueden usar medios menos formales y procesos y procedimientos más sencillos para lograr sus objetivos. Por ejemplo, las entidades pequeñas con implicación activa de la administración en el proceso de información financiera pueden no tener descripciones extensas de procedimientos contables o políticas detalladas por escrito. Para algunas entidades, en particular entidades muy pequeñas, el gerente-dueño puede desempeñar funciones que en una entidad mayor se consideraría que pertenecen a varios de los componentes del control interno. Por lo tanto, los componentes del control interno pueden no distinguirse claramente dentro de las entidades pequeñas, pero sus fines subyacentes son igualmente válidos.

5.1.- Ambiente de control

El ambiente de control incluye las actitudes, conciencia y acciones de la administración y de los encargados del control interno de la entidad y su importancia en la entidad. El ambiente de control también incluye las funciones de la administración y marca el tono de una organización, influyendo en la conciencia de control de su gente. Es el fundamento para un control interno efectivo, brindando disciplina y estructura.

Factores del ambiente de control

El ambiente de control engloba una serie de factores que se comentan a continuación.

1. Integridad y valores éticos

La efectividad de los controles no puede estar por encima de la integridad y valores éticos de las personas que los crean, administran y monitorean. Éstos son elementos esenciales del ambiente de control que influyen en la efectividad del diseño, administración y monitoreo de otros componentes del control interno. La integridad y la conducta ética son producto de las normas éticas y de conducta de la entidad, de cómo se comunican, y de cómo se refuerzan en la práctica. Incluyen las acciones de la administración para eliminar o reducir los incentivos.

2. Compromiso de competencia profesional

Competencia es el conocimiento y habilidades necesarios para lograr tareas que definen el puesto del individuo. Suele ser función de la Dirección determinar el grado de perfección con el que debe llevarse a cabo cada tarea, función que debe desarrollarse teniendo en cuenta los objetivos de la entidad, así como las estrategias y los planes de la Dirección para su consecución. Suele buscarse un equilibrio entre el nivel de competencia deseado y el costo involucrado (por ejemplo, no es necesario contratar un ingeniero para cambiar una lámpara).

3. Consejo de Administración y Comité de Auditoría

La conciencia de control de una entidad está influida de manera importante por los encargados del Consejo de Administración y Comité de Auditoría. Los atributos de los encargados incluyen independencia de la administración, su experiencia y estatura, la extensión de su implicación y escrutinio de las actividades, lo apropiado de sus acciones, la información que reciben, el grado en que plantean y dan seguimiento a cuestiones difíciles ante la administración, y su interacción con los auditores internos y externos. La importancia de las responsabilidades de los encargados del gobierno corporativo se reconoce en códigos de prácticas y otras regulaciones o guías producidas para beneficio de los encargados del gobierno corporativo. Otras responsabilidades de los encargados del gobierno corporativo

incluyen supervisión del diseño y operación efectiva de los procedimientos para garantizar la eficacia del control interno de la entidad.¹⁸

4. Filosofía de dirección y estilo de gestión

La filosofía y estilo operativo de la administración abarcan una amplia gama de características. Estas características pueden incluir lo siguiente: el enfoque de la administración al tomar y monitorear riesgos de negocios; actitudes y acciones de la administración hacia la información financiera (selección conservadora o dinámica de los principios de contabilidad alternativos disponibles, y contables); y actitudes de la administración hacia las funciones de procesamiento de información y contabilización y hacia el personal.

Una empresa gestionada de manera informal puede controlar las operaciones llevadas a cabo básicamente a través del contacto cara a cara con los directores clave. Una empresa gestionada de forma más formal puede depender en mayor medida de políticas escritas, indicadores de rendimiento e informes de excepciones.

5. Estructura organizativa

La estructura organizacional de una entidad proporciona el marco de referencia dentro del cual se planean, ejecutan, controlan y revisan sus actividades para lograr objetivos al nivel de entidad. Establecer una estructura organizacional relevante incluye considerar áreas clave de autoridad y responsabilidad y líneas apropiadas de comunicación. Una entidad desarrolla una estructura organizacional adecuada a sus necesidades. Lo apropiado de la estructura organizacional de una entidad depende, en parte, de su tamaño y de la naturaleza de sus actividades.

6. Asignación de autoridad y responsabilidad

¹⁸ Párrafo 3, Apéndice 2, NIA 315 (IAASB), Entendimiento de la entidad y su entorno y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa, (2004).

Este factor incluye cómo se asignan la autoridad y responsabilidad para actividades de operación y cómo se establecen las relaciones de información y jerarquías de autorización. También incluye políticas relativas a las prácticas apropiadas del negocio, conocimiento y experiencia del personal clave, y recursos proporcionados para llevar a cabo los deberes. Además, incluye políticas y comunicaciones dirigidas a asegurar que todo el personal entienda los objetivos de la entidad, sepa cómo se interrelacionan sus acciones individuales y contribuya a dichos objetivos, y reconozca cómo y de qué se les pedirá que rindan cuentas. El hecho de que el personal sepa que se le puede declarar responsable tiene un impacto significativo sobre el ambiente de control.

7. Políticas y prácticas en materia de recursos humanos

Las prácticas aplicadas en el campo de los recursos humanos indican a los empleados los niveles de integridad, comportamiento ético y competencia que se espera de ellos. Estas prácticas se refieren a las acciones de contratación, orientación, formación, evaluación, asesoramiento, promoción, remuneración y corrección.

5.2.- Evaluación de los riesgos

Toda entidad debe hacer frente a una serie de riesgos tanto de origen interno como externo que deben evaluarse. Una condición previa a la evaluación de los riesgos es el establecimiento de objetivos en cada nivel de la organización que sean coherentes entre sí. La evaluación del riesgo consiste en la identificación y el análisis de los factores que podrían afectar el logro de los objetivos y, sobre la base de dicho análisis, determinar la forma en que los riesgos deben ser administrados. Debido a que las condiciones económicas, industriales, normativas y operacionales se modifican en forma continua, se necesitan mecanismos para identificar y hacer frente a los riesgos especiales asociados con el cambio.

La Dirección debe determinar cuál es el nivel de riesgo que se considera aceptable y esforzarse para mantenerlo dentro de los límites marcados.

El establecimiento de objetivos es una condición previa a la evaluación de los riesgos. La Dirección debe fijar primero los objetivos antes de identificar los riesgos que pueden tener un impacto sobre su consecución y tomar las medidas oportunas.

Objetivos

El establecimiento de objetivos puede ser un proceso muy estructurado o, por el contrario, informal. Los objetivos, pueden estar claramente identificados o estar implícitos (por ejemplo, mantener al menos el nivel de rentabilidad conseguido en el pasado). Los objetivos generales de una entidad están representados normalmente por la misión y los valores que la entidad considera prioritarios. Los objetivos específicos se derivan de la estrategia global de la entidad. Los objetivos globales de la empresa están relacionados e integrados en objetivos más específicos establecidos para las diversas actividades (tales como ventas, producción e ingeniería), asegurándose de que sean coherentes entre sí. Estos subobjetivos u objetivos a nivel de actividad incluyen el establecimiento de metas concretas.

Los objetivos pueden agruparse en tres grandes categorías:

- *Objetivos relacionados con las operaciones* – se refieren a la elección de la gerencia. Consideran la tolerancia al riesgo. Incluyen metas operativas y financieras. Forman una base para la asignación de recursos.

- *Objetivos relacionados con la información financiera* – se refieren a la preparación de estados financieros confiables y a la prevención de la falsificación de la información financiera publicada. A menudo, estos objetivos están condicionados por requerimientos externos.

- *Objetivos de cumplimiento* – estos objetivos se refieren al cumplimiento de las leyes y normas a las que está sujeta la entidad. Dependen de factores externos (tales como la reglamentación en materia de medio ambiente), y tienden a ser parecidos en todas las entidades, en algunos casos, o en todo un sector, en otros.

Un objetivo dentro de una categoría puede solaparse con un objetivo de otra. Los objetivos deben ser complementarios y estar relacionados entre sí. Los objetivos relativos a las actividades deben ser claros, es decir, deben resultar fácilmente comprensibles para los individuos responsables de su realización. También deben ser medibles.

Riesgos

La identificación y el análisis de los riesgos es un proceso interactivo continuo y constituye un componente fundamental de un sistema de control interno eficaz. La Dirección debe examinar detalladamente los riesgos existentes a todos los niveles de la empresa y tomar las medidas oportunas para administrarlos.

Identificación de los riesgos

Independientemente de los objetivos, el proceso de evaluación de riesgos de una entidad debería tener en cuenta los riesgos que puedan surgir. Es esencial que todos los riesgos sean identificados y para ello deben considerarse todas las interacciones significativas que se producen entre una entidad y los terceros. Dichos terceros comprenden a proveedores, inversores, empleados, clientes, intermediarios, entre otros.

En el ámbito de la empresa, los riesgos pueden ser la consecuencia tanto de factores externos como internos. A continuación mencionamos algunos ejemplos:

Factores externos

- Los avances tecnológicos pueden influir en la naturaleza y la evolución de los trabajos de investigación y desarrollo, o provocar cambios respecto a los suministros.
- Las necesidades o expectativas cambiantes de los clientes pueden influir en el desarrollo de productos, el proceso de producción, el servicio al cliente, la fijación de precios y las garantías.

- La competencia puede provocar cambios de actividades de marketing o de servicios.
- Las nuevas normas y reglamentos a veces obligan a que se modifiquen las políticas y las estrategias.
- Los desastres naturales pueden causar alteraciones en los sistemas de operaciones o de información, además de subrayar la necesidad de desarrollar planes de emergencia.
- Los cambios económicos pueden repercutir en las decisiones sobre financiación, inversiones y desarrollo.

Factores internos

- Las averías en los sistemas informáticos pueden perjudicar las operaciones de la entidad.
- La calidad de los empleados y los métodos de formación y motivación pueden influir en el nivel de concientización sobre el control dentro de la entidad.
- Los cambios de responsabilidades de los directivos pueden afectar la forma de realizar determinados controles.
- La naturaleza de las actividades de la entidad, así como el nivel de acceso del personal a los activos, pueden ser causas de apropiación indebida de los recursos.
- Un Consejo de Administración o un Comité de Auditoría débil o ineficaz pueden dar lugar a que se produzcan indiscreciones.

Además de identificar los riesgos a nivel de empresa, éstos deben ser identificados para cada actividad de la empresa. Para evitar que se omita alguno de los riesgos relevantes, es mejor que se efectúe dicha identificación independientemente de la evaluación de la posibilidad de que el riesgo se materialice.

Sin embargo, existen limitaciones prácticas sobre el proceso de identificación y a veces resulta difícil determinar dónde deben establecerse los límites.

Análisis de los riesgos

Después que se hayan identificado los riesgos a nivel de la entidad y de las actividades, debe llevarse a cabo un análisis de los mismos. El proceso, que puede ser más o menos formal, generalmente se basa en:

- Una estimación de la importancia del riesgo.
- Una evaluación de la probabilidad (o la frecuencia) de que el riesgo se materialice.
- Un análisis de cómo ha de administrarse el riesgo; es decir, debe realizarse una evaluación de las medidas que conviene adoptar.

El análisis de los riesgos es difícil y ha de efectuarse de forma racional y minuciosa. Una vez analizadas la importancia y la probabilidad de un riesgo, la Dirección debe estudiar la mejor forma de administrarlo. Sin embargo, la envergadura de muchos riesgos no es fácil de precisar: en el mejor de los casos, pueden clasificarse como “altos”, “moderados” o “bajos”.

Paralelamente a las medidas adoptadas para administrar el riesgo, existen los procedimientos que permiten que la Dirección efectúe el seguimiento de la implementación y la eficacia de las acciones. Los procedimientos necesarios se establecerían posteriormente para asegurar que el plan estuviera correctamente diseñado e implementado. Dichos procedimientos representan “actividades de control”.

Por otra parte, la Dirección de la empresa debe tener en cuenta que siempre habrá cierto nivel de riesgo residual, no sólo porque los recursos no son ilimitados, sino por otras limitaciones inherentes a todo sistema de control interno.

5.3.- Actividades de control

Las actividades de control consisten en las políticas y los procedimientos que tienden a asegurar que se cumplen las directrices de la dirección. También tienden a asegurar que se toman las medidas necesarias para afrontar los riesgos que pone en peligro el logro de los objetivos de la entidad. Las actividades de control se

llevan a cabo en cualquier parte de la organización, en todos sus niveles y en todas sus funciones y comprenden una serie de actividades tan diferentes como pueden ser aprobaciones y autorizaciones, verificaciones, conciliaciones, el análisis de los resultados de las operaciones, la salvaguarda de activos y la segregación de funciones.

Las actividades de control son las normas y procedimientos (que constituyen las acciones necesarias para implementar las políticas) que pretenden asegurar que se cumplan las directrices que la Dirección ha establecido con el fin de controlar los riesgos. Las actividades de control pueden dividirse en tres categorías, según el tipo de objetivo de la entidad con el que están relacionadas: las operaciones, la confiabilidad de la información financiera o el cumplimiento de la legislación aplicable.

Existen muchas descripciones de tipos de actividades de control, que incluyen desde controles preventivos a controles detectivos, controles manuales, controles informáticos y controles de dirección. La categoría de una actividad de control puede venir determinada por los objetivos de control a los que corresponde como, por ejemplo, el asegurar la integridad y exactitud del procesamiento de datos. Las actividades de control que a continuación se exponen generalmente son llevadas a cabo por el personal a todos los niveles de una organización. Esta presentación pretende mostrar la gama y la variedad de las actividades de control y no proponer una clasificación específica.

Generalmente, las actividades de control que pueden ser relevantes pueden categorizarse como políticas y procedimientos correspondientes a lo siguiente:

- Revisiones de desempeño. Estas actividades de control incluyen revisiones y análisis de desempeño real versus presupuestos, pronósticos y desempeño del periodo anterior y comparar datos internos con fuentes externas de información.
- Procesamiento de información. Se realiza una serie de controles para comprobar la exactitud, integridad y autorización de las transacciones. Los datos

introducidos en el sistema se comprueban a través del punteo manual de las ediciones o por comparación automática con los ficheros de control aprobados.

- *Controles físicos* – Los equipos de fabricación, las inversiones financieras, la tesorería y otros activos son objeto de protección y periódicamente se someten a recuentos físicos cuyos resultados se comparan con las cifras que figuran en los registros de control.

- *Segregación de funciones* – Con el fin de reducir el riesgo que se cometan errores o irregularidades, las tareas se reparten entre los empleados.

Estos son solamente algunos ejemplos de los múltiples procedimientos que, aplicados de forma cotidiana en las empresas, permiten que se refuerce el cumplimiento de los planes de acción establecidos y que sus organizaciones se mantengan en el camino adecuado para la consecución de sus objetivos

Las actividades de control generalmente se apoyan en dos elementos: las políticas que determinan lo que debería hacerse (constituyen la base del segundo elemento) y los procedimientos necesarios para llevar a cabo las políticas.

De forma paralela a la evaluación de los riesgos, la Dirección debería establecer y aplicar el plan de acción necesario para afrontarlos. Una vez identificadas, estas acciones también serán útiles para definir las operaciones de control que se aplicarán para garantizar su ejecución de forma correcta, y en el tiempo deseado.

5.4.- Información y Comunicación

Es necesario identificar, recoger y comunicar la información relevante de un modo y en un plazo tal que permita a cada uno asumir sus responsabilidades. Los sistemas de información generan informes, que recogen información operacional, financiera y la correspondiente al cumplimiento, que posibilitan la dirección y el control del negocio. Dichos informes contemplan, no sólo, los datos generados internamente, sino también información sobre incidencias, actividades y condiciones externas, necesarias para la toma de decisiones y para formular informes financieros.

Por otra parte, se debe establecer una comunicación eficaz en el sentido más amplio, lo cual implica una circulación multidireccional de la información. La Dirección debe transmitir un mensaje claro a todo el personal sobre la importancia de las responsabilidades de cada uno en materia de control.

Información

La gestión de la empresa y el progreso hacia los objetivos que se han fijado (sean relativos a las operaciones, a la información financiera o al cumplimiento de las leyes y normas) implican que la información es necesaria en todos los niveles de la empresa.

El término “sistemas de información” se utiliza generalmente para denominar el procesamiento de datos generado internamente, relativo a las transacciones (tales como compras y ventas), y a las actividades operativas internas. Sin embargo, aquí se utiliza el término en un sentido mucho más amplio, incorporando también la información sobre hechos, actividades y factores externos.

Existen sistemas de información formales e informales, pues las conversaciones con clientes, proveedores, organismos de control y empleados a menudo proporcionan parte de la información más vital para poder identificar riesgos y oportunidades.

Resulta especialmente importante mantener la información acorde con las necesidades de la empresa, al actuar ésta en un entorno de cambios constantes.

La calidad de la información

La calidad de la información generada por el sistema afecta la capacidad de la Dirección de tomar decisiones adecuadas al gestionar y controlar las actividades de la entidad.

Cuando hablamos de calidad de la información nos referimos a los siguientes aspectos:

- *Contenido.* ¿Contiene todos los datos necesarios?
- *Oportunidad.* ¿Se provee en el tiempo adecuado?
- *Actualidad.* ¿Es la más reciente disponible?
- *Exactitud.* ¿Los datos son concretos?
- *Accesibilidad.* ¿Puede ser obtenida fácilmente por las personas adecuadas?

El diseño del sistema debe responder a todas estas preguntas. En caso contrario, el sistema seguramente no facilitará la información necesaria a la Dirección y otros empleados.

La Comunicación

La comunicación es inherente a los sistemas de información. Según se ha comentado anteriormente, los sistemas de información deben proporcionar información a las personas adecuadas, de forma que éstas puedan cumplir con sus responsabilidades operacionales, de información financiera o de cumplimiento.

La comunicación implica proporcionar un entendimiento de los papeles individuales y responsabilidades correspondientes al control interno sobre la información financiera. Incluye el grado al que el personal entiende cómo se relacionan sus actividades en el sistema de información financiera con el trabajo de otros y los medios de informar excepciones a un nivel más alto apropiado dentro de la entidad. Los canales de comunicación abiertos ayudan a asegurar que se informen las excepciones y se actúe sobre ellas.

La comunicación adopta formas como manuales de políticas, manuales de contabilidad y de información financiera y memorándums. La comunicación puede hacerse también de manera electrónica, oral y a través de las acciones de la administración.

Además de una buena comunicación interna, ha de existir una eficaz comunicación externa. Las comunicaciones recibidas de terceros a veces proporcionan información importante sobre el funcionamiento del sistema de control

interno. El conocimiento que tienen los auditores externos de las operaciones de la entidad y otros aspectos relacionados, es una importante fuente de información para la Dirección y el Consejo sobre el sistema de control.

5.5.- Supervisión

Una importante responsabilidad de la administración es establecer y mantener el control interno de manera continua. La supervisión de los controles por la administración incluye considerar si están operando como se planea y que éstos se modifican según sea apropiado por cambios en las condiciones. El monitoreo de los controles puede incluir actividades como revisión de la administración de si las conciliaciones bancarias se preparan oportunamente, evaluación de los auditores internos del cumplimiento del personal de ventas con las políticas de la entidad sobre términos de los contratos de ventas, y una supervisión del departamento legal del cumplimiento de las políticas Éticas o de prácticas de negocio de la entidad.

La supervisión de los controles es un proceso para evaluar la calidad del desempeño del control interno después de un tiempo. Implica evaluar el diseño y operación de los controles de manera puntual y tomar las acciones correctivas necesarias. La supervisión se hace para asegurar que los controles siguen operando de manera efectiva. El monitoreo de los controles se logra mediante actividades continuas de monitoreo, evaluaciones separadas, o una combinación de ambas.

Actividades de supervisión continuada

Las actividades continuas de monitoreo se integran en las actividades normales recurrentes de una entidad e incluyen actividades regulares de administración y supervisión.

Se exponen a continuación algunos ejemplos de actividades de supervisión continuada:

- Las comunicaciones recibidas de terceros confirman la información generada internamente o señalan la existencia de problemas. En este sentido, los

clientes corroboran o reclaman los datos de facturación implícitamente al pagar sus facturas. Los reclamos podrían indicar la existencia de deficiencias en los controles sobre el proceso de las transacciones comerciales.

- Una estructura adecuada y unas actividades de supervisión apropiadas permiten comprobar las funciones de control e identificar las deficiencias existentes. En este sentido, como rutina normal se supervisará las tareas administrativas que actúan de control sobre la exactitud y totalidad del proceso de las transacciones. Asimismo, se establecerá una segregación de funciones de manera que se ejerza una verificación recíproca, lo que servirá además de disuasión al fraude, ya que dificulta el disimular las actividades sospechosas.

- Los datos registrados por los sistemas de información se comparan con los activos físicos. Los resultados de estos recuentos se comparan con los registros contables y se comunican las diferencias detectadas.

- Los seminarios de formación, las sesiones de planificación y otras reuniones, le permiten a la Dirección obtener información importante respecto de la eficacia de los controles. Además de los problemas concretos que indiquen temas de control, la cultura de control de los participantes quedará manifiesta en dichas reuniones.

Evaluaciones puntuales

Aunque los procedimientos de supervisión continuada suelen proporcionar información importante sobre la eficacia de los otros componentes de control, de vez en cuando un replanteo del sistema resultará útil. Con ocasión del mismo, se puede examinar la continuidad de la eficacia de los procedimientos de supervisión continuada.

El alcance y la frecuencia de la evaluación del control interno varían según la magnitud de los riesgos objeto de control y la importancia de los controles para la reducción de aquellos.

A menudo las supervisiones se efectúan en forma de autoevaluación, llevada a cabo por las personas responsables de una unidad o función específica que determinarán la eficacia de los controles aplicados a sus actividades.

La evaluación del control interno forma parte de las funciones normales de Auditoría Interna y también resulta de peticiones especiales por parte del Consejo de Administración, la Dirección General y los Directores de filial o de división. Por otra parte, el trabajo realizado por los auditores externos constituye un elemento de análisis a la hora de determinar la eficacia del control interno. Una combinación del trabajo de las dos auditorías, la interna y la externa, posibilita la realización de los procedimientos de evaluación que la Dirección considere necesarios.

Comunicación de deficiencias

Las deficiencias en el sistema de control interno pueden ser detectadas tanto a través de los procedimientos de supervisión continuada realizados en la entidad como de las evaluaciones puntuales del sistema de control interno, así como a través de terceros.

El término “deficiencia” se usa aquí en un sentido amplio como referencia a un elemento del sistema de control interno que merece atención, por lo que una deficiencia puede representar un defecto percibido, potencial o real, o bien una oportunidad para reforzar el sistema de control interno con la finalidad de favorecer la consecución de los objetivos de la entidad.

¿De qué deficiencias se debe informar? No es posible que una sola respuesta sea aplicable a todas las entidades, siendo un tema muy susceptible de interpretación subjetiva. No obstante, se pueden delimitar algunos parámetros. Naturalmente, todas las deficiencias que puedan afectar a la consecución de los objetivos de la entidad deben ponerse en conocimiento de las personas que pueden tomar las medidas necesarias.

Para determinar qué deficiencias se deben comunicar, conviene examinar el impacto de las mismas.

De esta manera, un problema aparentemente sencillo con una solución evidente puede tener implicancias de mayor trascendencia para el control interno. Esto viene a subrayar la necesidad de comunicar los errores u otras incidencias a niveles de mayor autoridad en la entidad, siendo vital que, además de comunicar la transacción o incidencia concreta, se vuelvan a evaluar los controles potencialmente defectuosos.

Al detectar una deficiencia del control interno, se debe comunicar el hecho a la persona responsable de la función o actividad implicada, que podrá tomar medidas correctivas, así como al nivel superior en la entidad. Este proceso permite que el responsable dé el apoyo y la supervisión necesaria para las acciones correctivas a tomar e informe a las otras personas en la organización cuyas actividades pueden verse afectadas. En el caso que la deficiencia tenga un efecto horizontal, la comunicación del hecho también debe ser horizontal y alcanzar el nivel suficiente para asegurar que se tomen las medidas correspondientes.

6.- Normas de Control Interno

Normas generales¹⁹

1- Formación de un “ambiente de control”

La formación de un ambiente de control es la norma básica y fundamental, constituyéndose en requisitos previos ineludible para la implementación de cualquier sistema de control.

Este ambiente consiste en la certeza de que ninguna operación importante quede sin controlar, y que este hecho se difunda y sea conocido por los distintos integrantes de la organización.

2- Evitar “zonas disputadas” o “tierras de nadie”

Las llamadas zonas grises son debidas a las confusiones que se generan por la falta de información respecto de las tareas que deben desempeñar cada sector o empleado. Estos inconvenientes se atacan con:

¹⁹ PUNGITORE, José Luis, Op. Cit., pág. 7.

- Claridad en la definición del sistema estructura y las áreas de autoridad / responsabilidad asignada a cada sector.

- Claridad en la definición de las relaciones asesoras, funcionales, jerárquicas y de control.

Resulta de gran importancia contar con manuales que permitan establecer con claridad las funciones que deben desempeñar cada uno, las características de sus tareas y sus responsabilidades.

3- Formalización de operaciones por escrito

Las distintas operaciones que se realizan en una organización deberían formalizarse por escrito, a través de distintos tipos de documentos o formularios que las contengan y describan adecuadamente.

4- Autorización de operaciones. Niveles de autorización

Debe quedar claramente establecido quién puede autorizar cada operación, y los rangos de importancia para los cuales la autorización es válida.

Generalmente esta norma se materializa a través de una planilla o formulario de “registro de firmas y operaciones que pueden autorizar” los distintos funcionarios de la empresa. En ella se establecen límites tanto para la naturaleza de la operación, como en función de los montos de las mismas.

5- Separación de funciones. Control cruzado por oposición de intereses

Uno de los pilares del sistema de control interno, ya que la adopción de esta norma permite que el procesamiento completo de una operación sea tarea de varios sectores, de forma tal que se pueda establecer un genuino control por oposición de intereses en el que jamás podrá ocurrir que una sola persona o sector tengan a su cargo el cumplimiento de la totalidad de las decisiones de autorización y sus respectivos controles.

La separación de deberes y responsabilidades, de modo que ninguna persona tengan a su cargo todas las fases de una operación, de principio a fin. La persona que autoriza o inicia una operación no debe intervenir en su contabilización ni tener acceso al activo que es materia de la operación.

6- Pre numeración (de imprenta) de los formularios utilizados. Objetivo perseguido:

- Evitar salteos de número o su asignación a más de un juego de ejemplares
- Dificultar la comisión de maniobras anómalas consistentes en la sustitución de un ejemplar por otro
- Facilitar controles de correlación numérico-cronológica
- Facilitar controles de seguimiento de formularios en su curso interno y/o externo.

7- Control numérico de formularios en las distintas áreas receptoras (control de integridad)

El control numérico de formularios en destino permitirá asegurarnos de que ningún ejemplar se ha perdido en el camino, y que todo comprobante ha llegado a su legítimo receptor. Los ejemplares anulados deben ser comunicados o enviados a los sectores receptores para no dificultar este control.

8- Control de correlación numérico – cronológica.

Consiste en verificar, ante la emisión de un nuevo número de un determinado formulario, que su fecha es similar o posterior a la del número precedente.

9- Existencia de determinadas funciones: operativas, de control y de asesoramiento

No se debe desvirtuar la naturaleza propia de cada área, por motivo de un supuesto mejor aprovechamiento de su capacidad. Si desvirtuamos el perfil originalmente previsto para el sector al diseñarse su estructura (operativo, de control o de asesoramiento) pueden verse seriamente dañados tanto la eficacia y eficiencia operativa como la confiabilidad de sus controles.

10- Dependencia entre sectores. El sector que ejerce control no debe depender del sector controlado

El sector que ejerce control se ubique en un nivel superior – o al menos similar- al del sector controlado, de forma tal de asegurar no sólo su independencia, su imparcialidad y libertad de movimientos, sino también la autoridad necesaria para ello.

11- Revalorización de la función de archivo

La función de archivo es muy importante para una organización porque la información bien archivada es adecuadamente recuperada en el momento oportuno. Recordemos que la información y documentación archivada puede tener carácter operativo, o de control.

12- Rotación interna del personal afectado a áreas sensibles

Casos típicos son los de las áreas de compras y de pagos de remuneraciones en efectivo al personal.

13- Registros claros, adecuados y al día

La registración de operaciones debe ser realizada en forma cronológica y con el grado de detalle que requiere el Código de Comercio. Además, la registración debe encontrarse permanentemente actualizadas con el objeto de permitir el ejercicio del control, particularmente en el caso de análisis de cuentas y/o seguimiento de operaciones a través del sistema contable.

El sistema de control interno deberá estar construido sobre bases muy dinámicas que permitan su ajuste periódico a las nuevas realidades y necesidades, sin dejar nunca de apuntar a brindar el apoyo que el desarrollo de los negocios empresarios continuamente necesita, y garantizar un marco de seguridad mínimo indispensable para la continuidad y el desarrollo de la organización.

Las siluetas administrativas de una empresa estarán dadas por las normas y procedimientos que se hayan emitido, su estructura organizativa y la calidad de los sistemas administrativos.

CAPITULO III

LA EMPRESA A ORGANIZAR

Sumario: 1.- Jerga de la actividad. 2.- Historia de Baeza S.R.L. 2.1.- El mercado en el cual se desarrolla. 2.2.- Productos que elaboran. 2.3.- Financiación. 2.4.- Entes Reguladores. 2.5.- Estructura y organización de Baeza.

1.- Jerga de la actividad

Cotidianamente en la industria del calzado, sus participantes utilizan un vocablo con términos específicos de su labor, y en general desconocidos para otros que no se encuentran insertos en la actividad.

A lo largo del desarrollo de nuestro trabajo, pudimos identificar algunos, los cuales se definen a continuación para un mejor entendimiento del contenido posterior:

Aparado: es el procedimiento en que se cose el calzado, se unen todas sus piezas. En este paso el aparador recibe los llamados “cortes” que envía el cortador y procede a unirlos.

Capellada: Es la parte del calzado que cubre la totalidad del pie, a excepción de la suela.

Contorno de refuerzo: Relieve colocado alrededor de la planta de la bota para recubrir la unión de la capellada y la suela.

Contrafuerte: Es la parte del calzado que va entre el talón y el forro del talón.

Entresuela: Parte del calzado que está en contacto con la capellada y la suela.

Fasón (façon): Término utilizado en el ámbito industrial para señalar la manufactura de un producto por mandato de un tercero, dueño de una marca, en el cual este puede proveer de las materias primas e insumos que son necesarias para la misma.

Forro de la capellada: Es el material que cubre la parte interior de la capellada total o parcialmente.

Inyección de PVC: En esta técnica se incorpora la suela de PVC a la capellada, mediante un proceso de fundición previo del material. Se inyecta a alta presión dentro de un molde cerrado, que se mantiene a una temperatura prefijada. La refrigeración del molde produce el enfriamiento del producto terminado. De esta forma se define el artículo, que será expulsado luego de la apertura del molde.

Lengüeta: Es la parte del calzado que cubre el empeine del pie y amortigua el ajuste del cordón.

Ojalillos: Elemento redondo, plástico o metálico, que permite el paso del cordón.

Pegado de PVC: la tira de PVC se pega con un adhesivo a la capellada. Después del secado se necesita reactivar para el anclaje del pegado.

Puntera: Elemento de protección para los dedos del pie, que va en la punta del calzado; entre el forro y la capellada.

Refuerzo Puntera: Relieve de refuerzo externo colocado en la punta de la bota para mayor protección de los dedos del pie.

String: Consiste en agregar un hilo grueso de plástico en la parte inferior de la capellada. Se usa para el pegado de la suela por medio del inyectado.

Strobel: implica plantillar una capellada, de manera que quede conformada una zapatilla visualmente. Esto es necesario para la incorporación posterior por medio del pegado.

Surfilar: Dar puntadas en el borde de una tela haciendo que la aguja entre por un lado y salga por el opuesto, de manera que el hilo pase por encima del borde y la tela no se deshilache.

Troquelado: El proceso de troquelado es un proceso de cortar una forma en un material o un diseño de corte en el mismo. Es similar a la impresión, pero en el proceso de troquelado, un troquel de acero afilado se utiliza en lugar de una placa de impresión.

Vulcanizado: Proceso que se usa para incorporar la suela a la capellada. Aquí, se adhiere la misma con caucho en vez de pegamento. Al terminar se coloca el calzado en un horno a elevadas temperaturas para que funda el material y preñe ambas partes para así lograr la unión de ambas partes.

2.- Historia de Baeza S.R.L.

Baeza es una empresa relativamente nueva, especializada en la confección de calzados. Conformada por dos hermanos, Alfredo e Ignacio Díaz, es la segunda generación de una empresa constituida por un familiar directo que consta de 35 años de antigüedad: Antequera S.R.L. Allí trabajaron ambos junto a su padre Alfredo Díaz, absorbiendo experiencia e incorporando el *know how* de la actividad.

La idea de Baeza es impulsada en el año 2010 por Alfredo, pero finalmente se constituye en Noviembre de 2011. Sus inicios fueron guiados por la experiencia en Antequera, creciendo a la sombra de la misma y heredando diversos procesos. Actualmente los talleres son propiedad de Baeza, al igual que las máquinas de costura dentro de los mismos, sin embargo se utilizan todavía ciertos espacios y funciones de Antequera.

Su actividad principal es el aparado de zapatillas, es decir la confección de la capellada (parte de superior del calzado que puede estar compuesta por diferentes tipos de tela). Sus clientes luego completan el proceso productivo y lo comercializan bajo su propia marca, es decir Baeza es fasón de otras empresas; sólo comercializa su mano de obra.

En cuanto al proceso productivo, está compuesto de diferentes etapas. En primer lugar se realiza el troquelado, es decir el corte de las telas; luego las costuras y el aparado. Dependiendo del pedido se puede requerir algún bordado o transfer. El último paso es la colocación de la suela del calzado. Para éste último paso existen tres procedimientos totalmente diferentes, con igual resultado visualmente: inyectado, pegado o vulcanizado. Esto último es lo que termina de completar el cliente, y actualmente Baeza busca realizar.

2.1.- El mercado en el cual se desarrolla

La actividad se desarrolla en un ambiente ya conocido por los socios. La competencia fuerte radica en Buenos Aires y Córdoba, sin embargo cuenta con muchos competidores pequeños en el Norte del país. Esto últimos tienen dificultades en mantener el costo del aparado, posicionando a Baeza de manera ventajosa con respecto a cualquiera de ellos, debido a su experiencia de más de 30 años en el rubro. La empresa no solo ha mantenido el costo con muy pocas variaciones, sino que hace rentable la actividad de aparado.

Con lo que respecta a proveedores, la mayor parte de los insumos necesarios para la producción los envía el cliente; la materia prima que maneja la

empresa pertenece a terceros; de todas formas la empresa cuenta con sus propios proveedores de determinados insumos como los bolsones (para el envío del producto finalizado), el hilo de costura, el pegamento, los repuestos de la maquinaria para su mantenimiento y los insumos de papelería (remitos, folletería interna, etc.).

En cuanto a clientes, el principal es “Primer Round S.R.L.” de Buenos Aires, en segundo lugar “Bashoes SA” también de dicha provincia y por último “Industria del Estero”, de Santiago del Estero. Muchos otros se presentan de manera esporádica.

2.2.- Productos que elaboran

Baeza S.R.L es una PyME Tucumana que se dedica exclusivamente a la confección de capellada de calzados para terceros. Sus clientes terciarizan toda la mano de obra de costura en ellos; es decir, Baeza no elabora un producto terminado que pueda salir al mercado bajo su propia marca.

El trabajo en la empresa consiste en recepcionar todos los insumos provistos por los clientes, ojalillos, tela, cintas, entre otros; clasificarlos y proceder a su corte, bordado si es requerido, y costura del modelo para unir todos los componentes.

Una vez finalizadas las piezas se embolsan y envían nuevamente al cliente para que inyecte la base de PVC o realice el pegado de la suela. Ésta es la última etapa del proceso productivo, la cual queda fuera del alcance de la empresa ya que es realizado por maquinaria que posee el cliente en sus talleres.

La empresa se especializa en una curva amplia de calzados, que cubren números para niños y para adultos. Sus modelos producidos son muy variados, y fueron creciendo con el paso del tiempo.

La ambición de Baeza es llegar a producir el 100% del calzado bajo su propia marca, DH Shoes, y poder ampliar así su margen de ganancia, ya que en el mercado hay un *gap* muy grande entre el costo final total del producto y el precio final que se ofrece al consumidor. No sucede así entre el precio del aparado y sus

costos, donde la rentabilidad disminuye notoriamente en comparación con la anterior.

2.3.- Financiación

Al ser una empresa que vende mano de obra no se aplica ningún tipo de financiación. Sus clientes en general saldan sus deudas de contado, o sino mediante cheques diferidos con vencimiento hasta los 45 días.

2.4.- Entes Reguladores

Específicamente a nivel nacional todos los empleados de Baeza se encuentran afiliados al gremio del vestido.

2.5.- Estructura y organización de Baeza

La sociedad de responsabilidad limitada está conformada por los hermanos Juan e Ignacio Díaz. La parte administrativa generalmente es desarrollada por Ignacio y toda la parte de producción es realizada por Juan Manuel, no obstante ambos realizan visitas y controles diarios a todos los lugares de trabajo, sin tener una delimitación clara de sus tareas. La empresa ha crecido de manera rápida, pero también desorganizada.

Su estructura es una pirámide achatada. Arriba de la misma están los socios, luego los supervisores de cada taller, sus ayudantes y los operarios. En cada uno también hay un mecánico que se encarga de arreglar las máquinas cuando es necesario, al mismo nivel de los operarios. Además cuenta con dos auxiliares administrativos y un transportista.

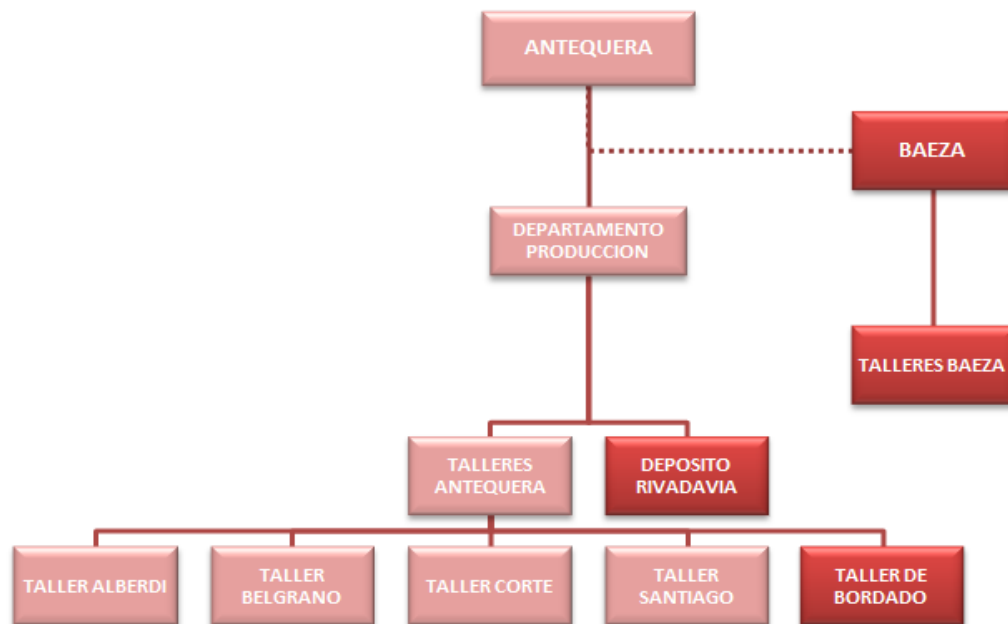
Consta de una oficina administrativa y tres talleres propios situados en Alderetes, Departamento de Cruza Alta, los cuales se conforman de la siguiente manera:

- Taller A: compuesto por veinte empleados en total, de los cuales: dieciséis son maquinistas, un supervisor, un mecánico, un ayudante y un fletero.
- Taller B: compuesto por trece empleados en total: once son maquinistas, uno es supervisor y uno mecánico.
- Taller C: conformado por nueve empleados: un supervisor y ocho maquinistas

Además poseen otros dos talleres en la misma localidad, que servirán para la producción de DH Shoes.

La empresa también cuenta con los servicios de una contadora ajena a la organización.

Recordemos que Baeza utiliza muchas funciones de Antequera, como por ejemplo el corte que se realiza en el depósito de Av. Rivadavia y el bordado.



La nómina de empleados con la que cuenta Baeza actualmente suma un total de cuarenta y seis personas.

CAPITULO IV

LA EMPRESA HOY

Sumario: 1.- Relevamiento inicial. 1.1.- El Cuestionario utilizado. 1.2.- Entrevista a los socios. 1.3.- Organigrama vigente. 2.- Descripción y fallas de control interno en procesos actuales. 2.1.- Recepción, clasificación y distribución de insumos. 2.2.- Proceso de Producción. 2.3.- Proceso de envío de producto terminado. 2.4.- Proceso de liquidación de sueldos. 2.5.- Proceso de compra de insumos. 2.6.- Proceso de pago a Proveedor. 2.7.- Proceso de Cobranza. 2.8.- Proceso de Firma Contractual. 3.- Diagnóstico.

1.- Relevamiento inicial

1.1.- El Cuestionario utilizado

Para conseguir la base de información sobre la cual trabajar, comenzamos con las visitas en la empresa, y en ellas entrevistamos a empleados utilizando el siguiente esquema:

Datos Personales

Nombre y Apellido:

Edad:

Puesto que ocupa:

Antigüedad en el Puesto:

Información de la Empresa

¿La empresa cuenta con un organigrama? ¿Ud. lo conoce?

¿En qué taller realiza sus tareas?

¿En qué sector o área del taller se desempeña?

¿Podría describir lo objetivos del sector donde se desempeña?

¿Quién es su supervisor o jefe inmediato superior?

¿Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o de otra persona? ¿De quién?

¿Cuántas personas trabajan en su Sector o área?

¿Tiene empleados a cargo? ¿Cuántos?

Funciones y/o Tareas

Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.

Describa todas las tareas rutinarias que realiza

¿Cuenta con normas o instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea?

Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea.

Enuncie toda la Documentación, Registros o Informes que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas. Por ejemplo remitos, planillas de producción, facturas, entre otros.

¿A quién va dirigida dicha información?

¿Realiza tareas que no sean rutinarias a su puesto? (o sea las que no realiza periódicamente)

En sus tareas, ¿Usted efectúa controles? Enuncie todos los controles que efectúa.

¿El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado?

Sugerencias

21. Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a:

Sector al que pertenece:

Tareas que efectúa:

Documentación que maneja:

Elementos de trabajo:

Otros:

1.2.- Entrevistas a los socios

También se efectuaron entrevistas a los socios, las cuales se transcriben a continuación:

A.- Entrevista a Ignacio Díaz (Jefe Administrativo)

➤ ¿Cuáles son tus tareas principales en los talleres?

Como el proceso es muy grande y hay muchas aéreas por abarcar, nos dividimos básicamente el trabajo en dos. Mi hermano está encargado de la parte de Producción y yo de la parte Administrativa. Voy de manera muy esporádica a los talleres, al contrario de Juan. Yo pago al pago al personal, a veces voy a entregarles el dinero, sino se lo doy al supervisor y él lo entrega, cobro a los clientes, pago a los

proveedores, hago la parte logística del envío de mercadería a los mismos, genero toda la documentación tanto de envío como de recepción de mercadería, genero cualquier formulario que tenga que abonar, ya sea rentas, salud pública o la parte previsional de los sueldos.

➤ ¿Considera que obtuvo ciertas ventajas por trabajar en Antequera?

Nuestra empresa al crecer a la sombra de Antequera, heredó su experiencia y su administración, y eso nos permitió crecer de manera mucho más rápida y sortear problemas que tienen las empresas que recién se inician. Sabíamos los métodos de trabajo y sabíamos quiénes eran los clientes, entonces tuvimos mayor facilidad a la hora de desarrollarnos.

➤ En la actualidad, ¿mantienen alguna relación laboral con el personal de Antequera?

Las máquinas de costura son propias, y algunos talleres también. No obstante Antequera tiene logística, troquelado, bordado y muchos procesos dentro de la línea de aparado que requieren máquinas más especializadas y personal calificado para eso. Nosotros utilizamos dicha estructura, es decir, terciarizamos dichos procesos, y pagamos el alquiler de los espacios o la parte correspondiente al personal utilizado.

➤ ¿Siempre el aparado de zapatillas fue su actividad principal?

Hicimos ese proceso para terceros desde que empezamos pero ahora queremos ampliar el rubro y hacer la zapatilla completa, es decir incluir el proceso que nos permita hacer la suela. Queremos desarrollar nuestra propia marca, llamada “DH Shoes”

➤ ¿Qué nos puede contar acerca de “DH Shoes”?

Tenemos pensado hacer el aparato y la capellada para nosotros mismos, junto con la suela, es decir independizarnos completamente, ya que el cliente hoy en día es el que termina el proceso productivo que nosotros iniciamos. Es una línea de productos para no caminantes. Todavía no se produjo el lanzamiento de la marca al mercado, estamos definiendo como va a ser el proceso de fabricación, y usando el aparato actual como trampolín para lograr mayor rentabilidad. Como realizo muchas tareas, no me permiten dedicarme de lleno a ese objetivo, ya que además trabajo en relación de dependencia para Antequera. Sin perder el objetivo reinvertimos todo desde que se constituyó la empresa hasta el día de hoy, no retiramos utilidades para poder desarrollarla de a poco.

➤ ¿Considera que existen fallas estructurales en Baeza que se deban solucionar?

Si, nosotros heredamos los métodos de trabajo de Antequera, la cual tiene una estructura muy chata donde no hay mandos medios, están los jefes y luego los empleados de igual nivel. Nos estamos viendo desbordados, pero estamos en proceso de reorganización.

➤ ¿Considera que existen fallas de control interno?

Si, muchas. Involuntarias al ser una empresa joven, y no poder cubrir todas las áreas que deberíamos cubrir.

➤ ¿Por qué no se ha implementado un sistema de estructuras y procedimientos?

No tenemos personal capacitado principalmente y además porque al estar desorganizados no nos da el tiempo para hacerlo.

B.- Entrevista a Juan Díaz (Jefe de Producción)

➤ ¿Cuáles son sus principales tareas en la empresa?

Mis tareas están abocadas hacia el proceso productivo, a la parte operativa. En primer lugar defino los objetivos del día, y luego me reúno con el supervisor, le transmito los mismos, y se define cuáles son los insumos necesarios para eso. Allí sale una directiva que es lo que se necesita, Juan Heredia, el transportista recibe una hoja con lo descripto anteriormente y busca del depósito de Rivadavia lo necesario. Lo envía a los talleres correspondientes. Al mediodía vuelvo a reunirme con los supervisores para chequear el avance del proceso, y que es lo que puede llegar a salir ese día o no. A las 14 hs, se vuelve a verificar el estado con cada supervisor, y se determina que insumos se van a necesitar para el día siguiente. Me reúno con el transportista, comunicándole que se va a necesitar para el otro día.

➤ ¿Cuál es su opinión acerca de la organización de Baeza?

Es una empresa que creció de manera muy desprolija y rápida. Seguimos manejándonos de manera no computarizada, es decir manejo mentalmente las tareas que se van procesando, y eso hace que cuando yo falto, Ignacio no sabe cuáles son las tareas que asigné a cada taller.

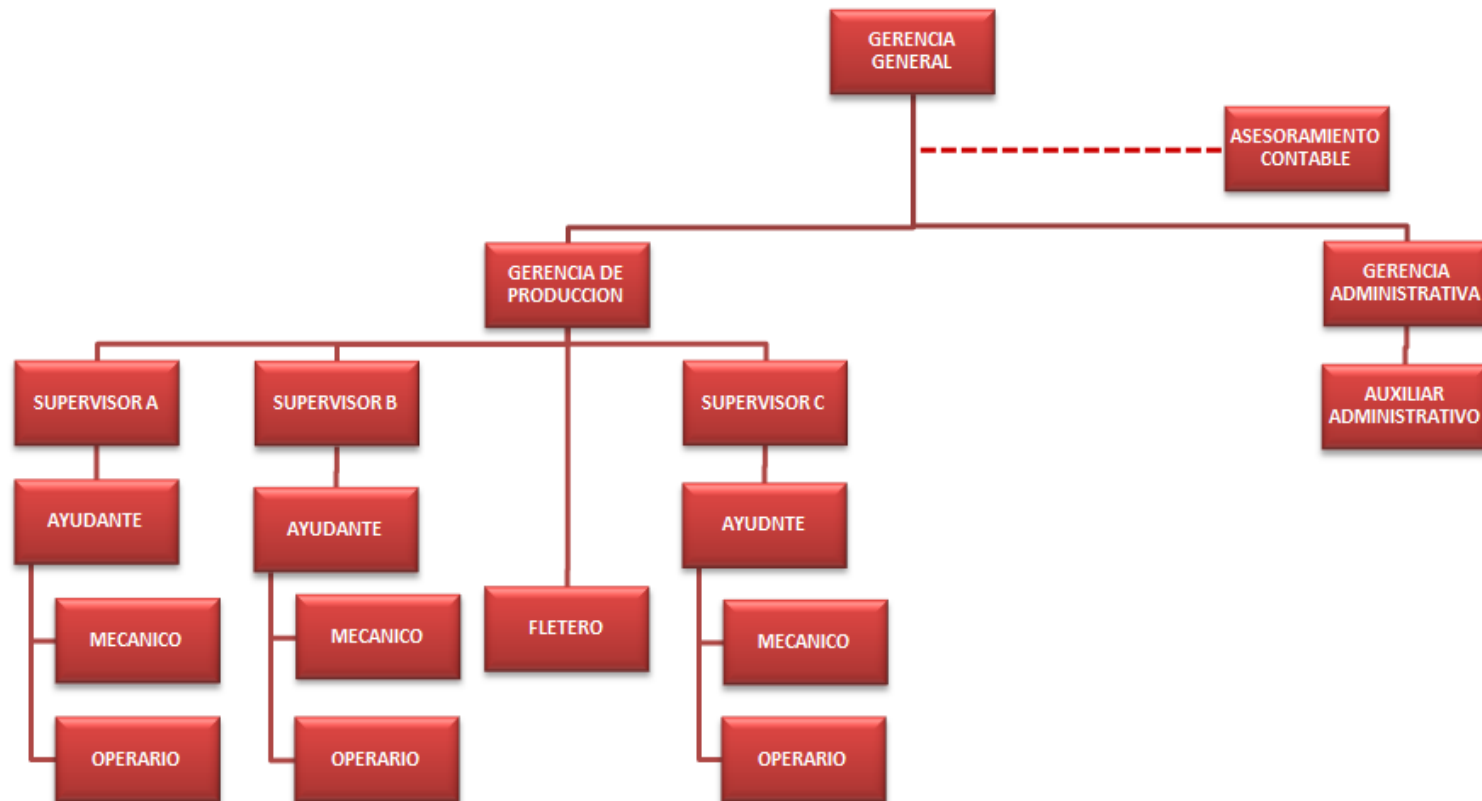
Tenemos muchos problemas cuando el cliente controla la mercadería que le manda Baeza. Nuestra gestión de control de calidad no está bien definida; no están estandarizadas ciertas cosas, por ejemplo en el aparado yo puedo decirle a un supervisor que lo ajuste un poco más atrás a las costuras de la capellada, pero hay diferentes criterios en cuanto a la medida exacta a corregir.

Además para la liquidación de sueldos la planilla que contiene la cantidad y tipo de operación que realizan los operarios, en el frenesí de la producción, se llena en base a lo que el empleado dice y posteriormente no hay un control exhaustivo de ella.

1.3.- Organigrama vigente

Durante el relevamiento inicial, pudimos observar la siguiente estructura en la empresa que está vigente hoy en día para cuarenta y seis personas:

Organigrama vigente Baeza S.R.L.



2.- Descripción y fallas de control interno en procesos actuales

2.1.- Recepción, clasificación y distribución de insumos

En el depósito de Av. Rivadavia que pertenece a Antequera, se reciben tanto los insumos que manda el cliente como los que mandan los proveedores de Baeza.

Ricardo, empleado de Antequera, realiza el chequeo de lo recibido. En ésta etapa intervienen varios documentos. En primer lugar el cliente establece en un remito general la cantidad de palletes y cuáles son los artículos a producir que están comprendidos en los mismos; posteriormente la empresa de transporte sella el documento con la fecha de recepción.

Dependiendo del cliente, el flete de los insumos puede o no estar a cargo de Baeza, y eso se especifica en el remito; sin embargo no se controla si se cumplen las condiciones acordadas previamente en ésta. A fin de mes se debe abonar el importe que define la empresa de transporte.

El pallette contiene una Planilla de Aparado General de cada tarea, la cual muestra la especificación de los insumos y cantidad enviada, y además el pedido de producción detallado. Con éste documento Ricardo controla si hay faltantes, y si la cantidad es suficiente teniendo en cuenta el rendimiento esperado de los materiales recibidos para producir determinado lote.

A su vez se encuentra el Remito del cliente con la descripción de lo que se envió. Luego se agrega el numero del remito del pallette en los dos documentos antes mencionados, y se archivan en la oficina Administrativa. Las copias quedan en Av. Rivadavia separadas por cliente.

Los palletes posteriormente controlados, quedan resguardados en el mismo depósito de recepción. Ante cualquier inconsistencia encontrada se comunica de manera personal o telefónica a cualquiera de los Gerentes y ellos hacen el reclamo. De todas formas se transmite al Gerente de Producción qué artículos

llegaron, cantidad de pares, entre otros, de manera telefónica o vía mail para que pueda elaborar un plan de producción semanal adecuado.

En su oficina, el Gerente Administrativo con la Planilla General de Aparado original, ingresa los datos a una Planilla de Stock de manera digital. Allí se genera además un nuevo documento de Troquelado en base a la Planilla de Aparado, o sea lo que pide el cliente. Se detalla el número de tarea, el artículo, la cantidad de pares y el número, dejando lugar para la fecha de corte. Ese documento se lleva nuevamente Ricardo, en Av. Rivadavia. Por una cuestión de espacio allí también se hace el troquelado (corte de telas), que es la primera etapa en el proceso productivo.

Cada troquelador se basa en dicho documento para su labor, y luego agregar la fecha de corte. Cabe aclarar que el troquelado se tercia por Baeza en Antequera. Eso queda archivado en el mismo espacio.

Luego de terminado el corte, las tareas se almacenan allí de manera provisoria, hasta que Ricardo recibe órdenes del Gerente de Producción para que prepare los insumos necesarios para cada numero de tarea a producir. Una vez terminado, el transportista de la empresa retira las tareas troqueladas y las distribuye en los talleres, en base a la especialización de cada uno, ya que hay muchos procesos dentro de cada uno de ellos. En los talleres reciben por lo general los supervisores.

En cuanto a la llegada de insumos propios, el proceso es similar, solo que los materiales para Baeza no son discriminados a su llegada, sino que luego se prorratan del costo total que Antequera debe abonar al proveedor, ya que el proceso de compra está a cargo de ésta última empresa. Dicho prorrato se calcula en base a la cantidad y tipo de artículo producido en el mes por Baeza.

Los documentos, registros, formularios, etc. que se manejan, tanto propios como de terceros son:

- Remito General de palletes (cliente)
- Remito detallado (cliente)
- Planilla General de Aparado (cliente)
- Planilla de Troquelado (Baeza)

- Planilla de Stock (Baeza)

Fallas de control interno

- El proceso de compra de materiales queda en manos de otra empresa, impidiendo que Baeza no pueda definir una política de compras acorde a sus intereses, ni tampoco poder llevar un control sobre el stock de insumos.
- La mayor parte de las comunicaciones se realizan de manera verbal, o telefónica, lo que puede llevar a ciertos olvidos involuntarios de tener que realizar una determinada actividad, inclusive a errores en las mismas.
- No hay un seguimiento sobre los reclamos de insumos faltantes o insuficientes.
- No hay una separación física clara de los bienes que pertenecen a Antequera o a Baeza en el depósito, resultando en una logística desorganizada que lleva a confundir bienes de diferentes propietarios y que ya están asignados para un determinado cliente.
- La Planilla de Troquelado no se completa en el momento oportuno, ni tampoco se lleva un control sobre las mismas.
- Las entregas de tareas cortadas y los insumos correspondientes, no poseen un respaldo documental, por eso hay discrepancias entre lo que se entrega desde el depósito y lo que se recibe en los talleres, teniendo como nexo al transportista de Baeza. Además solo se comunica de manera verbal que número de tarea se está mandando (número de lote) y a qué taller se dirige, pudiendo dar lugar a errores de qué ordenes de trabajo se está transportando.
- Ricardo es el único que realiza un control sobre la seguridad de los bienes en la jornada laboral, y a ante su ausencia, éstos quedan a libre disposición de diferentes personas, como el transportista, empleados que realizan el troquelado en el mismo depósito, etc.

2.2.- Proceso de Producción

El transportista retira de Av. Rivadavia las tareas, en base a los objetivos de producción semanales que establece el Gerente del área. Esa directiva es de manera verbal. Luego reparte las tareas troqueladas junto con los insumos, en los distintos talleres de Baeza, donde cada uno realiza diferentes operaciones.

Llegadas las ordenes de tarea (lote de artículo a producir), el ayudante o en su defecto el supervisor del taller controla lo recibido con una grilla impresa por el Jefe de Producción y adjunta a las bolsas. Dicha grilla posee los mismos datos que la Planilla general de aparado que envía el cliente, la cual detalla las curvas a producir de un determinado artículo. La misma queda archivada en el taller. Por otro lado se anota en un afiche que está a la vista de todos los empleados, lo que tiene que salir en el mes, es decir los objetivos, detallando el número de Orden de Trabajo, el artículo, el color, talles y cantidades correspondientes para cada uno. Se va marcando con un círculo lo que ya está listo. El ayudante distribuye los pares por Número de Boleta (número de calzado) para que sea más cómodo el traspaso de estación a estación.

El *layout* está en base a un orden correlativo del proceso; se inicia en una estación y una vez terminadas va pasando por las otras contiguas, evitando la superposición de operaciones. En cada bolsa se coloca un papel con número, cantidad de pares, artículo y tarea. Los maquinistas realizan operaciones repetitivas, y durante el proceso van anotando en una libreta personal que cantidad de operaciones hacen por día, como así también en la grilla de la bolsa las operaciones que realizó con su nombre. Esto último para poder identificar al operario encargado de reparar una falla en el caso que hubiere incurrido en la misma, como así también para el proceso de liquidación de los sueldos.

El Jefe de Producción vuelve a verificar el estado de los procesos con cada supervisor, y se determina que insumos se van a necesitar para el día siguiente, comunicándole al transportista para que tenga listo al día siguiente lo necesario. Antes de embolsar para el envío, cada par de calzado pasa por la última estación de emprolijado.

Una vez terminada la tarea del día, el ayudante pide al Jefe de Producción un código de barra que envía el cliente y se coloca dentro de la bolsa de envío. Ese código es necesario para proceder al cobro del lote posteriormente. Llama al transportista de Baeza, para que retire lo terminado detallando los datos básicos de la bolsa.

Los documentos, registros, formularios, etc., que se manejan, tanto propios como de terceros son:

- Grilla de Aparado General
- Grilla de Aparado particular (por Número de Boleta o número del calzado)
- Identificación de cada lote (contiene el destinatario, el remitente, el artículo, la cantidad y número)
- Notas personales
- Cuaderno de pago

Fallas de control interno

- Ni la recepción ni las entregas poseen un respaldo documental.
- No hay control sobre el traspaso de la producción de estación a estación.
- No hay control en la cantidad de operaciones que anota cada maquinista en la Grilla Particular ni en sus libretas personales.
- No hay una política de mantenimiento de maquinaria, por lo que las descomposturas continuamente interrumpen el trabajo de los operarios, llevando a una pérdida de productividad de la empresa.
- No hay un proceso determinado de control de calidad, generando gran cantidad de devoluciones de producto terminado por parte del cliente.

2.3.- Proceso de envío de producto terminado

Una vez confeccionada la tarea la retira el transportista del taller, previamente habiéndose comunicado con el supervisor del taller, y lo traslada al depósito de la calle Rivadavia (perteneciente a Antequera), y desde allí se hace el envío al cliente (martes y viernes a cargo del Jefe Administrativo). Se confecciona a cargo de éste último el remito para el cliente que solo especifica la cantidad de bultos, y de manera digital al encargado de jaula (depósito del cliente que posee todos los lotes de todos los proveedores de mano de obra). Para éste último, se elabora previamente de manera manual durante el envío, el detalle de órdenes y pares enviados.

Una vez que llega el transporte, el traspaso de la mercadería lo realiza Juan Heredia, el transportista de Baeza. El remito de retiro del transporte lo firma él. Se queda Baeza con un documento con el sello de la empresa de transporte que respalda la cantidad de bultos que ha recibido.

Los documentos, registros, formularios, etc. que se manejan, tanto propios como de terceros son:

- Remito de envío de mercadería (de Baeza)
- Identificación de cada lote (contiene el destinatario, el remitente, el artículo, la cantidad y número)
- Mail informativo de envíos a cliente
- Remito de transporte

Fallas de control interno

- No hay documento que respalde la salida de lotes terminados de los talleres.
- No hay respaldo documental en Rivadavia sobre la recepción del producto terminado.

- No hay confirmación sobre recepción de mercadería por parte del cliente, sino solamente en casos de inconsistencias.
- Los lotes pertenecientes a Antequera y Baeza, no se encuentran separados físicamente de manera clara, y si bien cada lote está identificado, puede demorar el proceso de envío.
- El borrador con el detalle de los envíos que se utiliza para confeccionar el mail al cliente, se realiza sin ningún formato previo, ni tampoco es controlado posteriormente, ni es archivado.

2.4.- Proceso de liquidación de sueldos

La jornada laboral en Baeza se extiende de Lunes a Viernes de 6 a.m. a 14 p.m. horas con descanso de 8:30 a.m. a 9 a.m. y los Sábados dura desde las 6 a.m. hasta las 12 a.m.

El sueldo se paga a destajo. Cada operación que realiza un maquinista tiene un pago determinado; resultante dividir el pago por hora que exige el gremio en la cantidad promedio de pares por hora para esa operación.

Los maquinistas anotan en una libreta personal el tipo y cantidad de operaciones que realiza por día, como así también en una grilla que se adjunta a cada lote y se completa con todos los operarios intervinientes del proceso productivo. Semanal o diariamente el supervisor vuelca en el Cuaderno de Pago esa información y realiza los cálculos de cuánto le corresponde a cada trabajador. El cuaderno indica el nombre del empleado, una fila para cada día laborable, el artículo que está procesando, el número de tarea al cual pertenece, la operación que hizo el maquinista, el número, y la cantidad de pares. El supervisor realiza un control en base a las tareas enviadas como producto terminado y lo que declaran haber realizado los operarios. Dicha planilla pasa a manos del auxiliar administrativo encargado de sueldos para que controle que coincidan las sumatorias nuevamente, calcule el presentismo y otros conceptos. Dicha información se vuelca en un Listado de Pago, el cual es recibido por

el Jefe Administrativo. Éste último se encarga de realizar los recibos de sueldo, y entregarlos con un sobre con el dinero para que el auxiliar administrativo realice el pago. Los empleados reciben el dinero y firman la copia del recibo de sueldo, que queda archivada en la oficina administrativa. Por otro lado imprime la documentación requerida a presentar en la Secretaría de Trabajo (Libro de Sueldos)

Los documentos, registros, formularios, etc. que se manejan, tanto propios como de terceros son:

- Libretas Individuales
- Cuaderno de Pagos
- Listado de pagos
- Recibo de sueldo

Fallas de control interno

- No hay un control de las operaciones que realiza cada maquinista diariamente, sino que el control se hace de manera semanal.
- No se firman ni el Cuaderno de Pagos, ni el listado de Pagos que realiza el Auxiliar, ni tampoco el dinero que recibe éste último para ser entregado a los empleados.
- La contadora no firma nada acerca de la recepción de documentos que debe presentar posteriormente y quedan a su cargo.

2.5.- Proceso de compra de insumos

La empresa no realiza la compra de materia prima para el proceso productivo, sus clientes son los que la proveen enviándola al depósito de Av. Rivadavia. No obstante, Baeza se encarga de la compra de determinados insumos,

como por ejemplo hilo, pegamento, bolsas para el producto terminado, y todo lo que hace a librería.

Actualmente, Baeza realiza la adquisición de dichos insumos a través de diferentes personas de Antequera, ya que ésta última posee mayores beneficios y experiencia en cuanto a las condiciones de negociación. La transacción está a cargo de diferentes personas dependiendo del insumo que se trate. Alfredo Díaz realiza la compra de repuestos de maquinaria y los hilos, y otra persona de Antequera (Mariela) compra el pegamento y demás materiales. En ningún momento interviene Juan o Ignacio, ellos solo se encargan de la compra de maquinaria para su propia empresa.

La selección de proveedores gira en dos ejes, por un lado el precio, y por otro, la disponibilidad de materiales, tomando mayor importancia éste último en cuanto a repuestos de maquinaria, ya que las mismas son importadas.

Los insumos que luego intervienen en el proceso productivo llegan al depósito de Av. Rivadavia, y allí son controlados por Ricardo. Luego son retirados por el transportista de Baeza junto con cada lote a producir, y llevados a los talleres.

Los documentos, registros, formularios, etc. que se manejan, tanto propios como de terceros son:

- Remito del transporte (archivado en Antequera)

Fallas de control interno

- No hay una política de compra propia, viéndose afectada por criterios de compra pertenecientes a Antequera.
- Las compras no están presupuestadas
- No hay Listado de Reposición de Baeza hacia Antequera.
- No poseen Solicitud de Cotización, se hace todo de manera informal.
- No hay Orden de compra.

2.6.- Proceso de pago a Proveedor

El proveedor envía la factura a nombre de Antequera, ya que ésta realiza el proceso de compra. Dicho documento es saldado y archivado por la misma.

Baeza al fin de cada mes, procede al pago de lo adeudado a Antequera. El monto a abonar es calculado de manera estimativa basado en el detalle de producción, multiplicando cantidad de pares enviados por Baeza por un costo variable unitario. Éste último resulta de dividir la cantidad total invertida por Antequera en insumos del mes y cantidad de pares enviados por ambas empresas.

El pago se realiza en efectivo, no hay ningún tipo de financiación. Por lo general, se paga un saldo remanente, ya que ambas empresas poseen contraprestaciones recíprocas, como por ejemplo Baeza abona el corte, bordado y logística a Antequera, y ésta a veces debe liquidar el pago de producción de lotes encargados a la primera.

Toda la documentación del proceso es archivada por Antequera.

Los documentos, registros, formularios, etc. que se manejan, tanto propios como de terceros son:

- Remito de transporte

Fallas de control interno

- El pago efectuado no queda asentado en ningún documento.
- Al momento del pago no hay ninguna constatación de los valores.
- No hay trazabilidad en el consumo de Baeza, resultando un monto impreciso adeudado.
- Los saldos acumulados de cada empresa no se plasman en ningún registro claro ni oportuno.
- No archiva ninguna factura.

2.7.- Proceso de Cobranza

La empresa se maneja de manera diferente con dos grupos de clientes.

El primer grupo envía las liquidaciones a pagar vía mail detallando la modalidad de pago, siendo ésta por transferencia bancaria o por cheque diferido. En los días posteriores se efectúa la transacción bancaria y la recepción de los cheques por correo en casa de uno de los socios. El control en primer lugar se realiza en base a las Órdenes de Tarea detalladas que figuran en las liquidaciones contra una Planilla de Envíos. Ésta especifica los envíos que se fueron abonando o no a lo largo del mes o la semana. Además se realiza otro control: que lo liquidado efectivamente esté abonado. Se efectúa un Listado de Cheques recibidos de manera detallada, y un cheque de la cuenta corriente de la empresa. Sin embargo, el cliente no procede a realizar ningún pago si la factura no está enviada.

Con el segundo grupo el proceso es inverso. Vía mail el auxiliar administrativo envía los resúmenes mensuales de los productos terminados remitidos al cliente con el importe adeudado. Posteriormente el cliente controla y comunica vía telefónica la transferencia bancaria.

A veces la liquidación es semanal, como en el caso de Bashoes, otros clientes lo hacen de manera quincenal, y otros de forma mensual, como Industria del Estero.

Los documentos, registros, formularios, etc. que se manejan, tanto propios como de terceros son:

- Liquidaciones al cliente
- Factura
- Planilla de Envíos
- Listado de cheques
- Resúmenes bancarios

Fallas de control interno

- No se archivan las boletas de depósitos de los cheques.

- No se avisa al cliente de cuándo fue efectivo el pago.
- No se emiten recibos.
- No hay una revisión continua de los vencimientos de los cheques.
- No hay una caja de valores para los cheques. No hay un control sobre los cheques depositados, ni tampoco quien los posee bajo custodia.

2.8.- Proceso de Firma Contractual

Teniendo en cuenta que Baeza es una empresa familiar que se ha desprendido de Antequera con un crecimiento muy vertiginoso, heredó y mantuvo vínculos que poseía esta última con clientes importantes. Todo esto impactó en la forma de contratación, la cual carece formalidades.

Si bien no hay contratos firmados entre las partes, las condiciones del intercambio se determinan mediante un consenso verbal, teniendo como base las pautas prefijadas del cliente y Antequera.

En cuanto al precio, la negociación parte de una base calculada previamente a partir de los minutos empleados para producir cada par y el costo de mano de obra vinculado a dicho tiempo, adicionando un porcentaje de rentabilidad. En algunos casos puntuales el monto es levemente inferior al pie de negociación, lo que depende en gran parte de la importancia del cliente.

El plazo de entrega de los productos terminados al cliente es de 60 días desde el envío de los insumos. Si se sobrepasa ese periodo se descuenta a Baeza todo el lote. Por otro lado el plazo para devolución es de 30 días desde la fecha de envío del producto terminado.

El flete queda a cargo de Baeza o no, dependiendo del cliente. En algunos casos el costo del transporte de insumos y de productos terminados queda a cargo de este último, otras a cargo de Baeza, de lo contrario el monto total queda repartido de manera proporcional entre ambos.

En cuanto al flete por devolución, el cliente aprovecha el envío de los insumos para sumar los pares que se devuelven, y Baeza emplea el flete del producto terminado para remitir las composturas.

La empresa no acuerda ninguna pauta de lo que se considera falla del producto, quedando a criterio del cliente la distinción entre un desperfecto que se devuelve a Baeza para compostura y un producto de segunda calidad que genera pérdidas para la empresa.

En caso de detección de mala calidad o faltante en los insumos se hacen los reclamos pertinentes por parte del Jefe Administrativo. Esta situación no está prevista entre las partes, lo que genera posteriores problemas que desembocan en descuentos considerables hacia la empresa.

Por último, las visitas con los clientes para restablecer las condiciones del vínculo comercial se llevan a cabo aproximadamente una vez por mes. No obstante la comunicación se da de manera continua vía telefónica y mail.

Fallas de control interno

- No hay un contrato legal firmado por las partes
- El precio pactado, al ser de manera verbal muchas veces no se respeta en la liquidación y queda a criterio del cliente no dando lugar a objeciones.
- El control de calidad interno de la empresa no está alineado bajo el mismo criterio del cliente.
- Las nuevas condiciones que se pactan en cada visita no quedan asentadas bajo ninguna forma.
- No existe un criterio uniforme para las fallas de los productos provocando devoluciones y grandes descuentos a la empresa.
- En caso de descuentos a la empresa, no se discrimina el motivo del mismo.
- No hay ninguna pauta en caso rescisión del contrato.

3.- Diagnóstico

Ante la relevación realizada podemos señalar que la empresa cuenta con la siguiente departamentalización:

Departamentalización geográfica: en el área de producción, ya que se estructura de acuerdo a la ubicación de los talleres



Las ventajas de usar este tipo de departamentalización son:

- Aprovecha al máximo las fuentes de abastecimiento cercanas.
- Cada área geográfica está mejor atendida.
- Cada zona se maneja con su propio personal
- Permite mayor delegación
- Es óptima para la evaluación de resultados.

Sin embargo, las desventajas con las que corre este tipo de departamentalización son:

- Se reduce la coordinación
- Los sistemas de control internos se organizan de diferentes maneras para servir a cada sector, haciendo más compleja la administración general.

Departamentalización por funciones: se agrupan actividades homogéneas en uno solo departamento:



Las ventajas de este tipo de departamentalización son:

- Orienta a las personas hacia una actividad específica logrando su especialización.
- Es un método lógico
- Permite la especialización dentro de cada función.
- Simplifica la capacitación y proporciona medios de control puntuales.

En cuanto a la estructura definida observamos que las fallas más graves a corregir son:

- Los fondos de efectivo son manejados por ambos socios, sin llevar ningún tipo de registro de las transacciones. No siempre se comunica los movimientos que realizan, ni tampoco exigen ni resguardan los comprobantes correspondientes entre ellos ni para con sus empleados.
- La Gerencia de Producción presenta una gran falencia ya que está demasiada centralizada al ser manejada en su conjunto por un solo socio que se ve sobrecargado de tareas. No se registran a tiempo las operaciones realizadas ni se lleva un seguimiento continuo del plan de producción.

- La Gerencia Administrativa también se ve sobrepasada en sus funciones, al no realizar ninguna delegación de tareas.
- No hay una organización en el Depósito con respecto a los materiales.
- No hay una interrelación entre los talleres, lo que podría no estar haciendo eficiente la producción, ya que algunas veces debe un taller esperar lo producido en otro.
- El asesoramiento contable-legal que recibe la empresa es muy esporádico, lo que retrasa la obtención de datos oportunos.

En cuanto a los procedimientos:

- El diseño de formularios, registros y archivos es primordial para un mejor control dentro de la organización.
- Es necesario definir por escrito los procesos y las funciones que deben realizarse en cada sector, ya que no se cuenta con ninguno actualmente. Esto resulta útil no solo para el plantel actual sino también para futuras incorporaciones, facilitando la transmisión del conocimiento de cómo se maneja cada operación y puesto.
- Es preciso el diseño de matrices de control para que se tomen los recaudos necesarios en cada operatoria.

CAPITULO V

PROPUESTA

Sumario: 1.- Consideraciones tenidas en cuenta para el diseño del organigrama y de los Cursogramas. 2.- Ventajas de informatización en la empresa. 3.- Organigrama Propuesto. 4.- Distribución de DH Shoes.

1.- Consideraciones tenidas en cuenta para el diseño del organigrama y de los cursogramas

Al momento de diseñar la propuesta de reorganización para Baeza, tuvimos como punto de partida el próximo lanzamiento de su propia marca: DH Shoes. Este proyecto está en su cartera hace un tiempo, y tiene como objetivo lograr una integración hacia delante en el proceso productivo, y así insertarse con su propia marca en el mercado.

Ante el relevamiento que se realizó, mediante entrevistas con los empleados y observación propia, nos percatamos de que su actividad diaria se encuentra carente de todo tipo organización, formalidad, y control. Todo esto entorpece el aprovechamiento del potencial actual de Baeza, e inclusive puede dificultar seriamente el alcance de su máxima aspiración hasta el momento.

Formulando el organigrama para la empresa, el correspondiente manual de funciones, los cursogramas y el manual de procedimientos, y siempre teniendo en cuenta las particularidades y limitaciones existentes, proponemos una reorganización en toda la entidad para ayudar a impulsar a la empresa en el desarrollo de éste nuevo plan. Es importante destacar que ésta transición de Baeza se desarrollará de manera conjunta con su actual forma de trabajo; es decir, fabricar sus propios productos para el consumidor final y semiterminados para otras empresas. Esta mecánica de trabajo es la que se verá reflejada en nuestra propuesta.

Para que Baeza pueda desarrollarse y crecer, aprovechando el potencial que tiene, es indispensable desarrollar una estructura administrativa que acompañe a la producción. Es importante que tanto el gerente general como los gerentes de área trabajen en conjunto con un buen sistema de comunicación que facilite la coordinación entre ellos. Al mismo tiempo cada sector debe tener determinadas cuáles son sus metas y tratar de cumplirlas. Los socios tendrán que preocuparse por posicionar a la empresa lo mejor posible en el mercado, buscando nuevos horizontes de ventas, aplicando políticas claras en cuanto a las mismas, analizando la información que produce la empresa, plantear los objetivos a corto y largo plazo y establecer un plan de acción para alcanzar los mismos; así mismo debe coordinar acciones y recursos para atender a ambas actividades productivas. Vemos la importancia de una organización adecuada según el tipo de empresa, ya que detectamos numerosos puntos débiles debido a la falta de una estructura adecuada de personal que acompañe el proceso productivo desde la administración. Podemos ver que el personal administrativo se debe encargar de tareas rutinarias de producción que carecen de control, y que le hacen perder el tiempo. Por ejemplo, podemos hacer mención a la escasa frecuencia en la carga de datos.

Por los motivos mencionados en el párrafo precedente consideramos que para darle la posibilidad de crecer a esta empresa y desarrollar su potencial, que son el conocimiento, la capacidad y los años de experiencia en el ámbito de la fabricación del calzado, es necesario hacer una reestructuración importante en Baeza.

Proponemos una departamentalización por área para que los directivos dispongan de más tiempo para desarrollar las tareas de coordinación y conducción hacia las metas y para que haya un adecuado control en los distintos procesos. Es decir aumenta el campo de acción del que delega, de lo que puede hacer a lo que puede controlar.

Asignación de funciones:

a) **Gerencia General:** tendrá a su cargo, el análisis de los informes de las distintas áreas, establecer y planificar el cumplimiento de los objetivos, la coordinación de los distintos sectores y ambas actividades productivas. Asimismo deberá mirar hacia afuera de la organización y detectar las oportunidades y amenazas del medio y saber explotar las fortalezas teniendo en cuenta las debilidades, tratando siempre de superar las mismas. Establecerá las estrategias para un mejor posicionamiento de la empresa, coordinando con las distintas áreas los pasos a seguir. Además tendrán un asesoramiento legal.

b) **Gerencia Administrativa - Financiera:** tendrá a cargo los departamentos contaduría, tesorería, créditos y personal. A su vez estos departamentos se dividirán en las siguientes secciones:

- **Departamento Contaduría:** tendrá a cargo las secciones cuentas corrientes, contabilidad central, stock, costos y facturación.

- **Departamento Tesorería:** conformada por las secciones recaudación con subsección caja cobranzas, sección pagos con subsección instrumentación de pagos y subsección caja pagadora, sección valores, sección cobranzas y sección registros y archivos.

- **Departamento Créditos:** integrado por las secciones recepción e instrumentación y la sección concesión.

- **Departamento Personal:** compuesto por las secciones empleos y legajos, sección liquidación de haberes y la sección relación y servicios al personal.

c) **Gerencia Comercial:** dentro de la gerencia comercial tendríamos los Departamentos Compras con subsecciones de: Pedido de compras, Concurso de

precios y Orden de compras; Departamento Ventas con las siguientes subsecciones: ejecución de ventas y cotización y clientes, y el Departamento Almacén de Producto Terminado compuesto por las subsecciones: recepción, expedición y depósito. Es menester aclarar que el equipo de ventas se verá conformado por vendedores individuales cada uno con una cartera de clientes mayoristas.

d) **Gerencia Producción:** su estructura estará conformada por : Departamento Fábrica compuesta por taller A, taller B, taller C y taller D, Departamento Almacén de Materia Prima dividido en Recepción, Expedición y Depósito, Sección control de calidad y Sección vigilancia y seguridad.

Dentro del área de Producción proponemos una descentralización de tareas en general, destacando la importancia de discriminar en Almacén la materia prima perteneciente a terceros de la propia, que servirá para la producción de DH Shoes. Con ésta medida se evitará posibles confusiones y mezcla de materiales. Para ello se deberá realizar una separación física de manera ordenada y rotulada correctamente.

A modo de sugerencia resaltamos lo importante de realizar capacitaciones periódicas al personal, a fin de trabajar de un modo más eficiente, tanto en el manejo del tiempo como en el uso de la materia prima e insumos (principales costos de los productos). Asimismo es importante en la selección de personal incorporar nuevos empleados capacitados de acuerdo a las funciones que deben desarrollar.

Se deben mejorar los sistemas de comunicación y de información, incorporando al sector fábrica computadoras para que los operarios carguen las hojas de tiempo, los avances de los distintos productos en curso, el consumo de materia prima y las correspondientes hojas de costo de los distintos productos. Toda esta información será reflejada en un software de gestión que se propone a continuación.

2.- Ventajas de informatización en la empresa

Actualmente, la información es uno de los principales recursos estratégicos que poseen las empresas. La información no es sólo un subproducto de la conducción

empresarial, sino que a la vez alimenta a los negocios y puede ser uno de los tantos factores críticos para la determinación del éxito o fracaso del negocio.

Para maximizar la utilidad que posee la información, su gestión y administración debe ser de forma correcta y eficiente, tal y cómo se manejan los demás recursos existentes. Si bien la información se encuentra a nuestro alrededor, se debe comprender que hay costos asociados con la producción, distribución, seguridad, almacenamiento y recuperación de toda la información que maneja la organización.

No obstante, cualquier empresa tiene a su alcance herramientas básicas y fundamentales de Internet para mejorar su funcionamiento diario. Por ejemplo, el e-mail sirve como potente forma de comunicación para la empresa, y las páginas web, pueden ofrecer servicios adicionales a los clientes, inclusive disminuyendo costos de acercamiento, ya sea por publicidad o venta directa, entre otros. Por costos irrisorios, se puede lograr un nivel razonable de organización y control en el sistema administrativo de la empresa, contribuyendo a aumentar la productividad de la misma.

Con frecuencia, el uso de la tecnología de información para la reingeniería de procesos empresariales da como resultado el desarrollo de sistemas de información que ayudan en la gestión de ésta última, pudiendo otorgar a la empresa una ventaja competitiva en el mercado. Es así que, a modo de respaldo e impulsor de toda ésta reorganización propuesta, sugerimos la implementación de un sistema ERP (por sus siglas en inglés Enterprise Resource Planning). Los sistemas de Planificación de Recursos Empresariales son programas informáticos en los que se integran todos los procesos e informaciones de una empresa. Su costo no es elevado, y se ve amortizado por todos los beneficios que pueden ofrecer:

- Al tener los datos siempre disponibles las decisiones importantes se toman con mayor facilidad.

- Se acotan los tiempos de respuesta al cliente por su trazabilidad.
- Seguridad de la información.
- Productividad de los empleados.
- Estandarización de la organización
- Crecimiento ordenado de la empresa.

Lo más adecuado será emplear sistemas de marca reconocida a fin de minimizar el tiempo de implementación. Las computadoras que se consideren suficientes para desarrollar el trabajo encomendado deberán ubicarse en el corazón administrativo de la empresa.

Estos software son capaces de realizar funciones de venta tales como mantener una base de datos con los consumos habituales por cliente; confeccionar registros a partir de consumos; indicar las devoluciones que se han producido y hacer un seguimiento de ellas; confeccionar hojas de reparto según rutas prefijadas; crear facturas por cliente con distintas periodicidades según sea el volumen de ventas; crear automáticamente una factura partiendo de un remito; ofrecer todo tipo de informes de venta por cliente, por artículo, etc. Además ofrecen un inventario actualizado y valorado del almacén; informan de los movimientos que hubiere en los almacenes, entre otros beneficios.

3.- Organigrama Propuesto

Para diseñar el organigrama tuvimos en cuenta la incorporación de un mayor número de empleados, que serán necesarios para la creación de nuevos sectores. Dicha cantidad rondará en los ochenta empleados en la totalidad de la empresa.

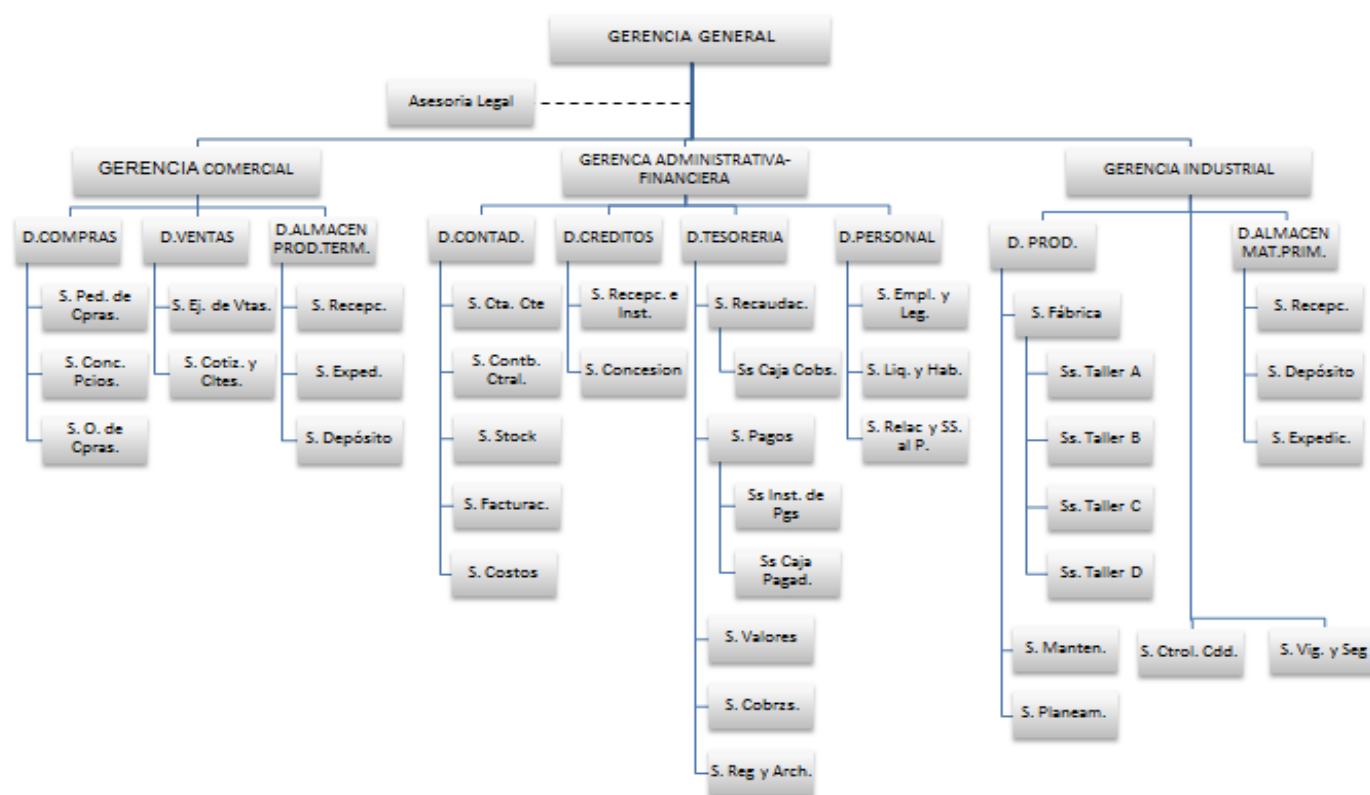
Se necesitará una gran inversión no solo en reclutamiento y capacitación de personal, sino también en maquinarias, instalaciones, entre otros.

Durante el desarrollo de nuestra tesis, surgió la posibilidad de apoyar a la empresa en su nuevo proyecto de inversión: intervenimos en la elaboración de un

proyecto para la obtención de un crédito. El mismo fue presentado posteriormente ante el Ministerio de Industria, y se encuentra en tratativas al día de la fecha. Adjuntamos el trabajo como Anexo para mayor información.

El organigrama que se sugiere, se encuentra a continuación:

Organigrama Propuesto



4.- Distribución de DH Shoes

La distribución, también conocida como Plaza, conforma una de las cuatro P del Marketing Mix, estableciéndose así como aspecto estratégico de la empresa. Mediante su definición se determinará cómo y bajo qué actividades se pondrá el producto a disposición de los clientes meta.

Un aspecto relevante a considerar es el tamaño de los canales de distribución: cuanto mayor es la cantidad de intermediarios, más “largo” se considera. La importancia aquí radica en el precio que debe pagar el consumidor final por el producto; en general canales de distribución “cortos” son sinónimos de precios más “bajos”.

Baeza apunta a posicionarse como una marca accesible y de buena calidad para sus clientes, es por ello que en un principio la distribución solo se haría a minoristas para que ellos lleguen al consumidor final. También se debe tener en cuenta que el volumen demandado por un distribuidor mayorista puede resultar en objetivos de producción difíciles de cumplir, en cambio al negociar con minoristas y por ende un volumen menor, se puede dedicar la mayor parte del tiempo al proceso de fabricación para perfeccionarlo.

Además, el equipo de Ejecución de Ventas de la empresa, se conformará por vendedores que tendrán su propia cartera de clientes y deberán visitar a los mismos. Al no tener por el momento salones propios de venta, se pueden vender mayores cantidades mediante minoristas porque los productos se ofrecen en muchos más locales que en el caso de que uno mismo estuviera haciendo la comercialización.

La última ventaja de la empresa de adoptar canales minoristas al principio, radica en que el pago lo realizan en efectivo generalmente.

La contrapartida de estos beneficios está constituida por el hecho de que la empresa tendrá que organizar el transporte de sus productos hasta los minoristas y asegurarse de que a ellos no se les agote el inventario.

Con el correr del tiempo se tratará de entablar relaciones con mayoristas en el área de influencia de Baeza, y analizar la conveniencia de dar el siguiente paso en

cuanto a canales de distribución se refiere. Los principales puntos a examinar serán: el margen de ganancia, la posibilidad de abastecimiento por parte de la empresa, y las condiciones que podrían imponer algunos distribuidores más grandes, como por ejemplo la exclusividad del producto, entre otras

Los canales de distribución de la empresa deben considerarse como un sistema, formado por organizaciones interrelacionadas. de ésta forma la supervivencia a largo plazo de cada participante del canal dependerá de su capacidad para gestionar su relación con las demás empresas.

Modelo de Contrato de Distribución con Minoristas

Se deberán tener en cuenta como mínimo las siguientes pautas:

- Datos de partes intervinientes (Cliente y Proveedor)
- Productos a distribuir por el cliente y a quién puede hacerlo
- Confidencialidad del cliente de determinada información brindada por el

Proveedor

- Propiedad Intelectual e Industrial
- De qué tributos se hará cargo el Proveedor
- Política de Devoluciones
- Mecánica para realizar pedidos (por ejemplo si debe ser por escrito, si se debe llegar a una cantidad mínimas, entre otros)
- Plazo de entrega
- A quién se imputa el cargo del flete
- Determinación del precio
- Términos y condiciones de pago
- Casos de anulación de pedidos
- Imputación de gastos de Publicidad y Promociones

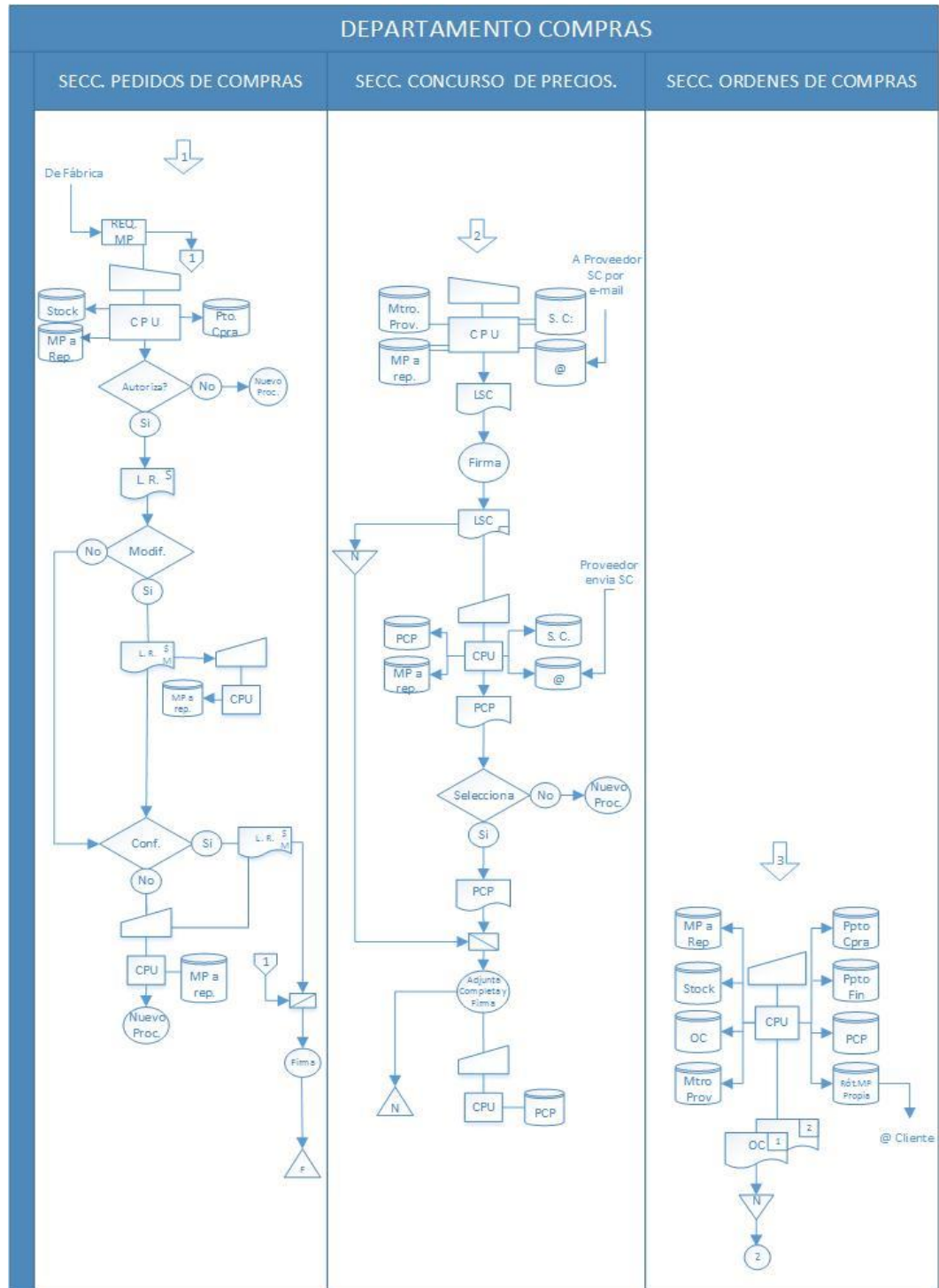
CAPITULO VI

CURSOGRAMAS PROPUESTOS

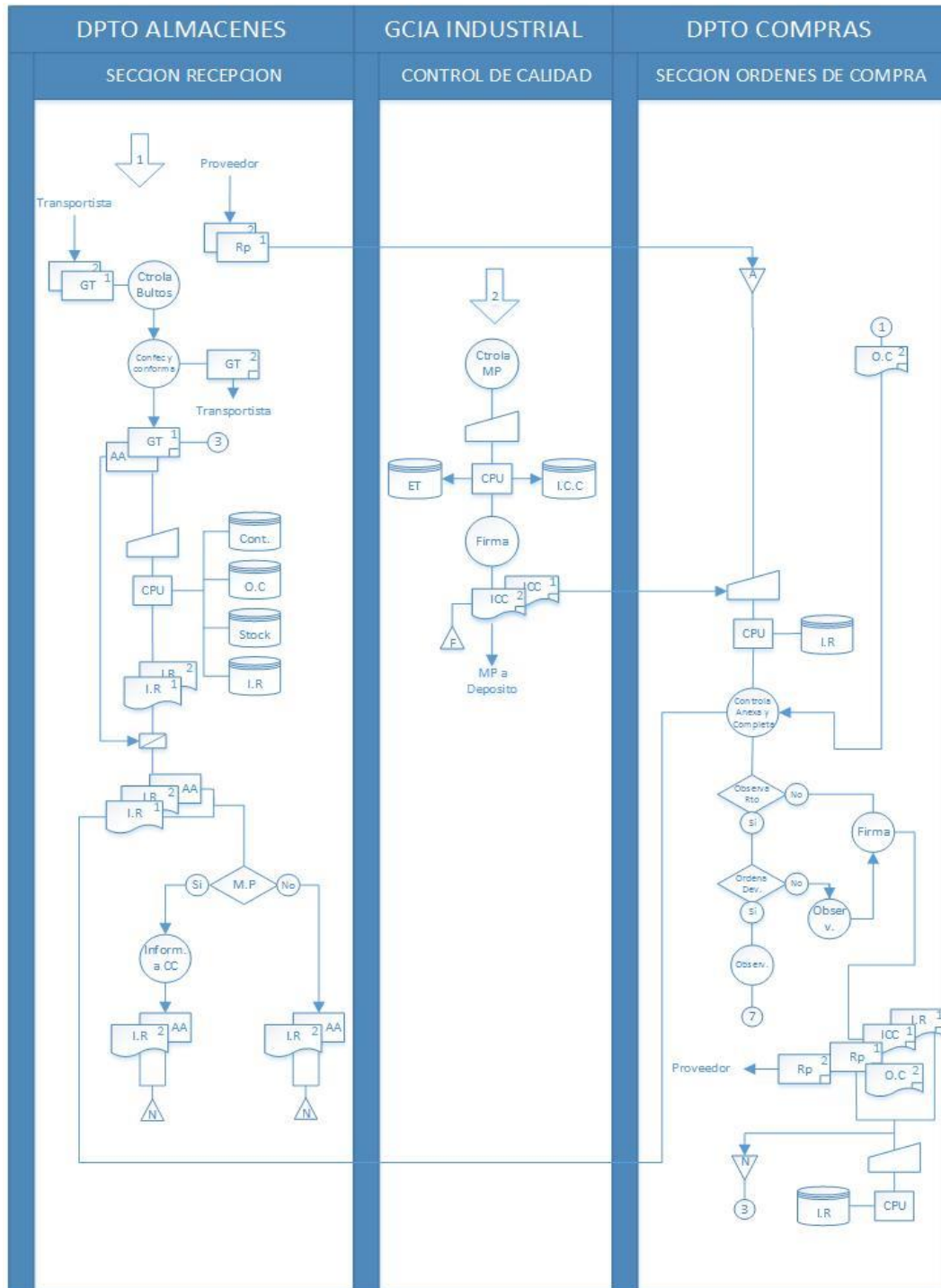
Sumario: 1.- Cursogramas Propuestos Generales. 2.- Cursogramas Propuestos Específicos.

1.- Cursogramas Propuestos Generales

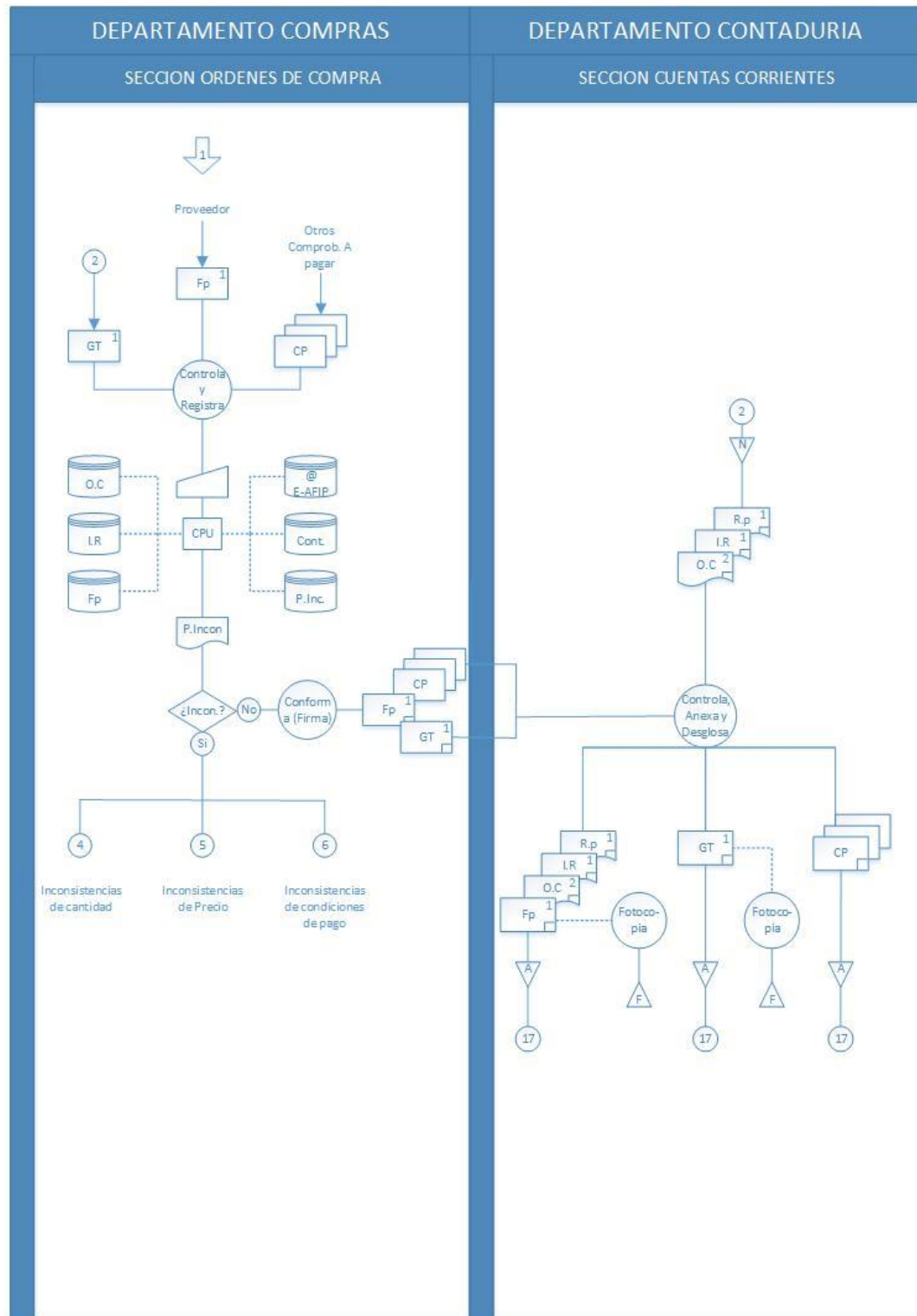
Cursograma N° 1: Circuito de Emisión de la Orden de Compra



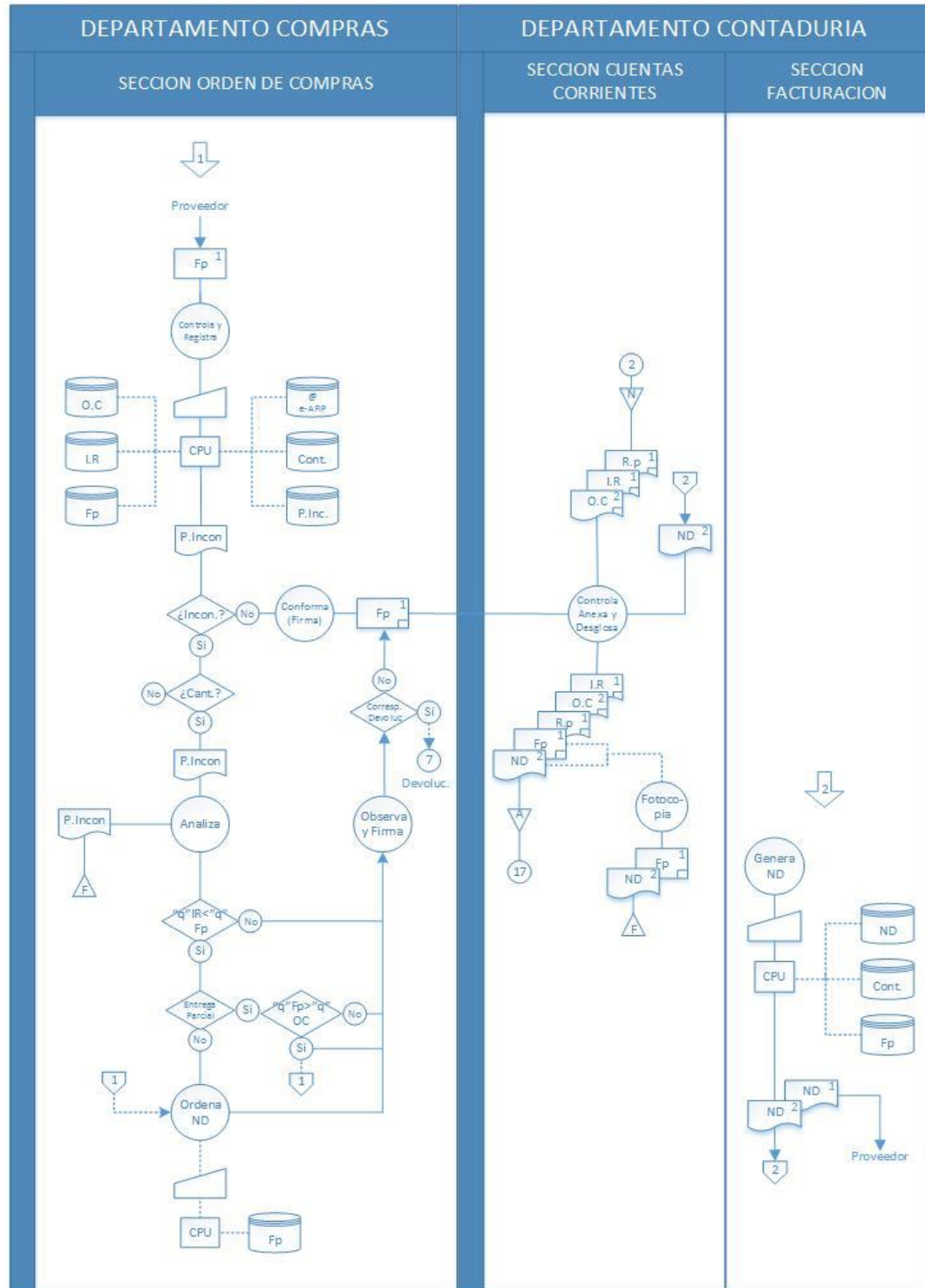
Cursograma N° 2: Circuito de Emisión del Informe de Recepción



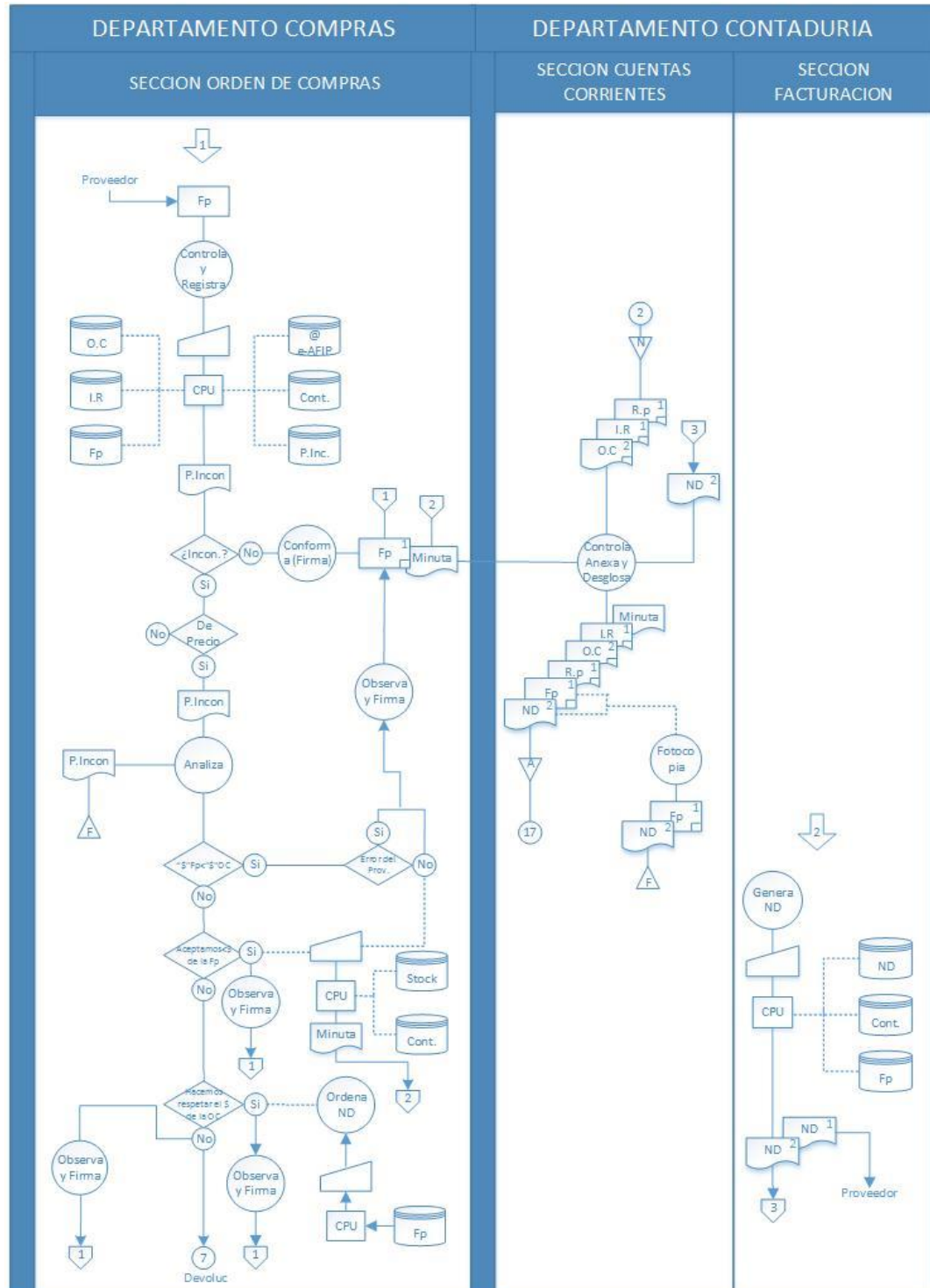
Cursograma N° 3: Circuito de Conformidad de la Factura del Proveedor



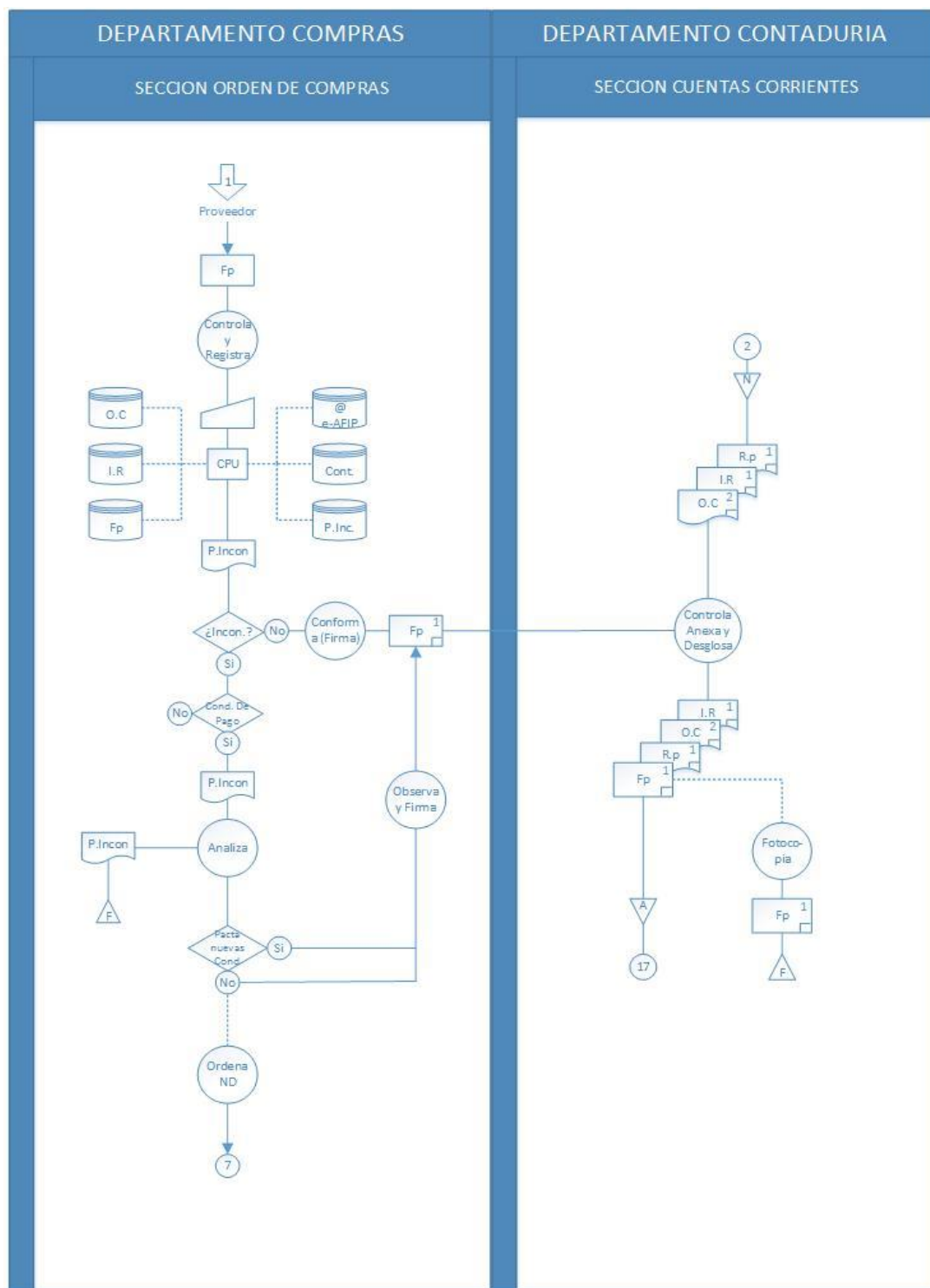
Cursograma N° 4: Circuito de Conformidad de la Factura del Proveedor con Inconsistencias de Cantidad



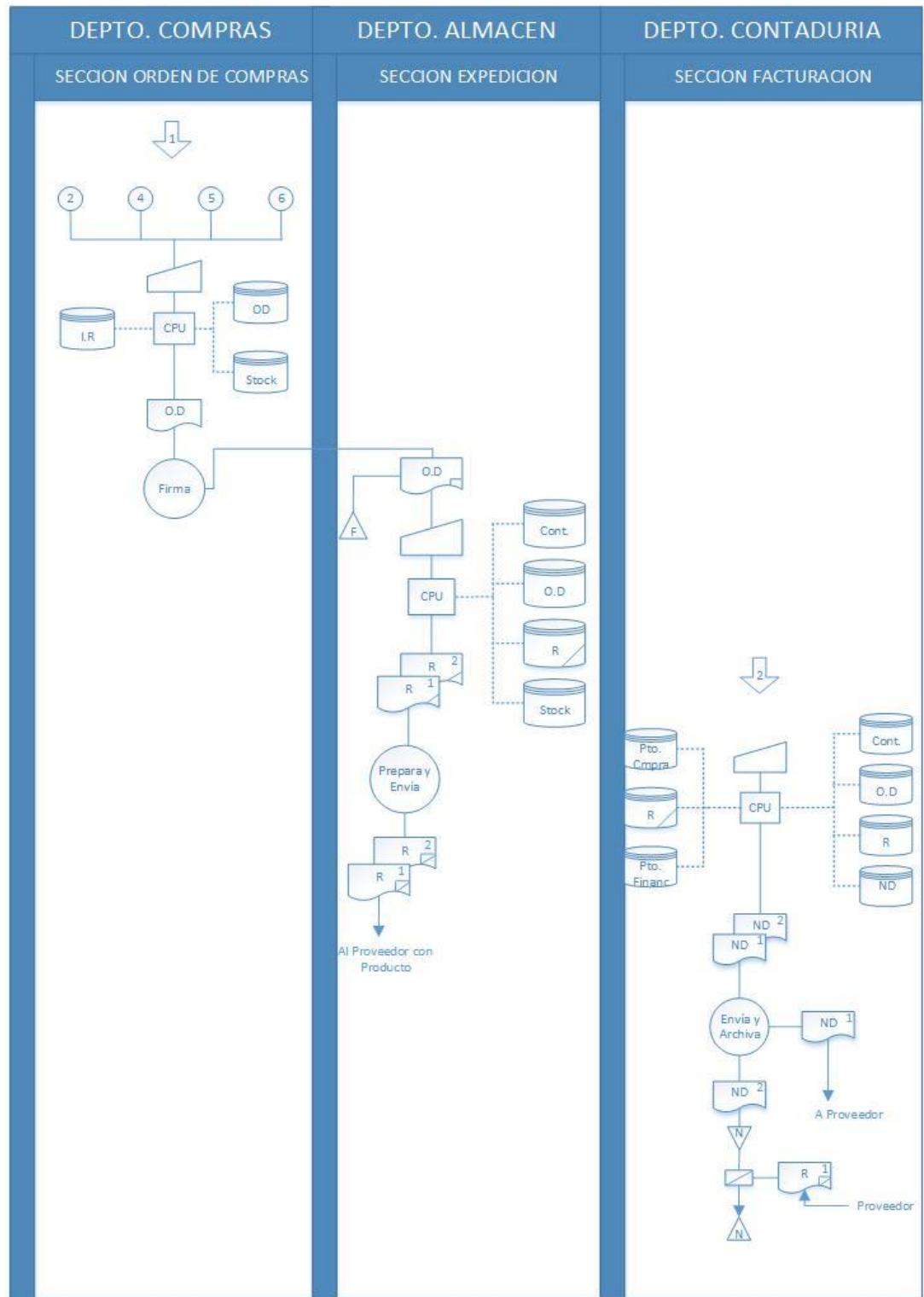
Cursograma N° 5: Circuito de Conformidad de la Factura del Proveedor con Inconsistencia de Precio



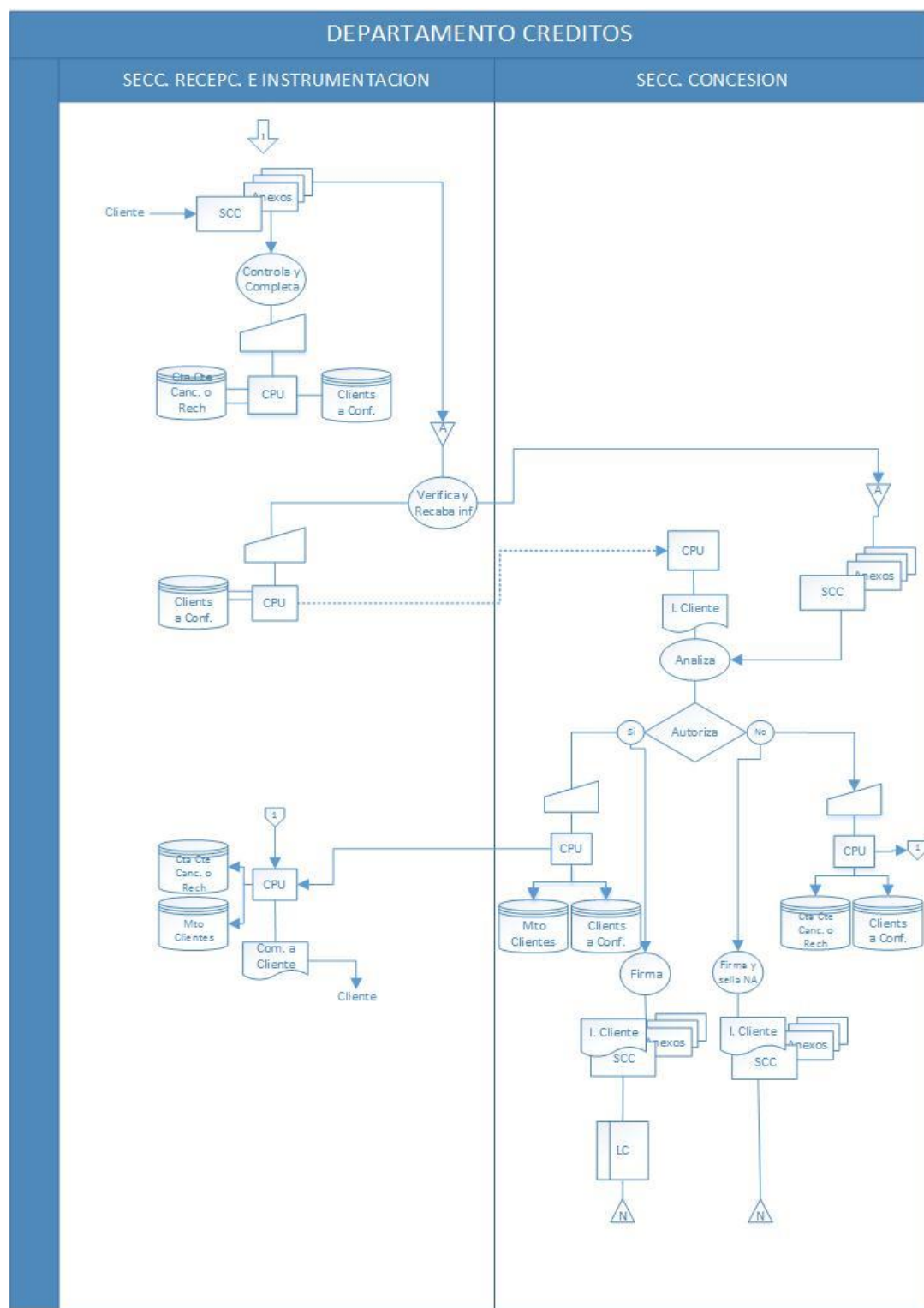
Cursograma N° 6: Circuito de Conformidad de la Factura con Inconsistencia en las Condiciones de Pago



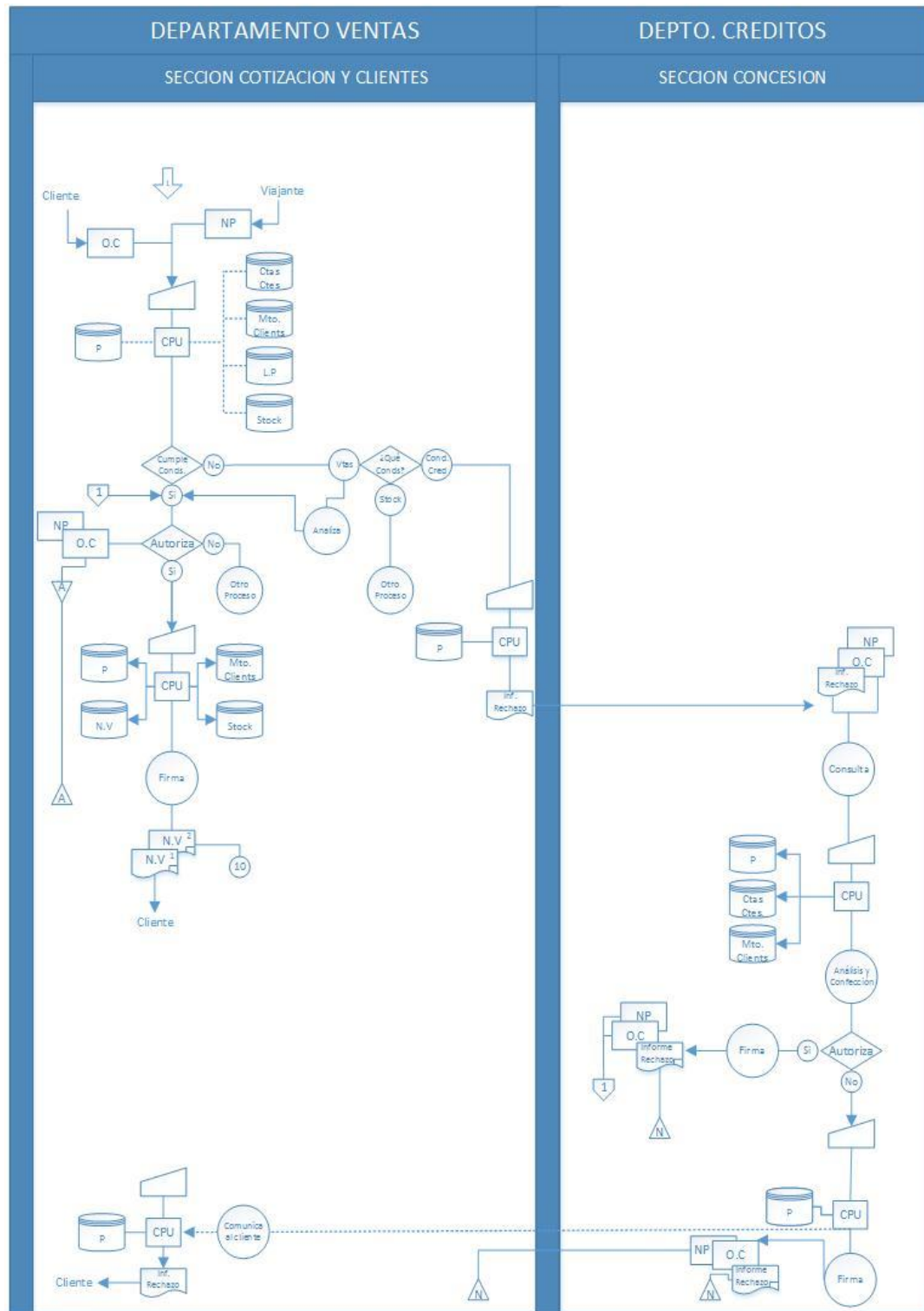
Cursograma N° 7: Circuito de Devolución de Compras

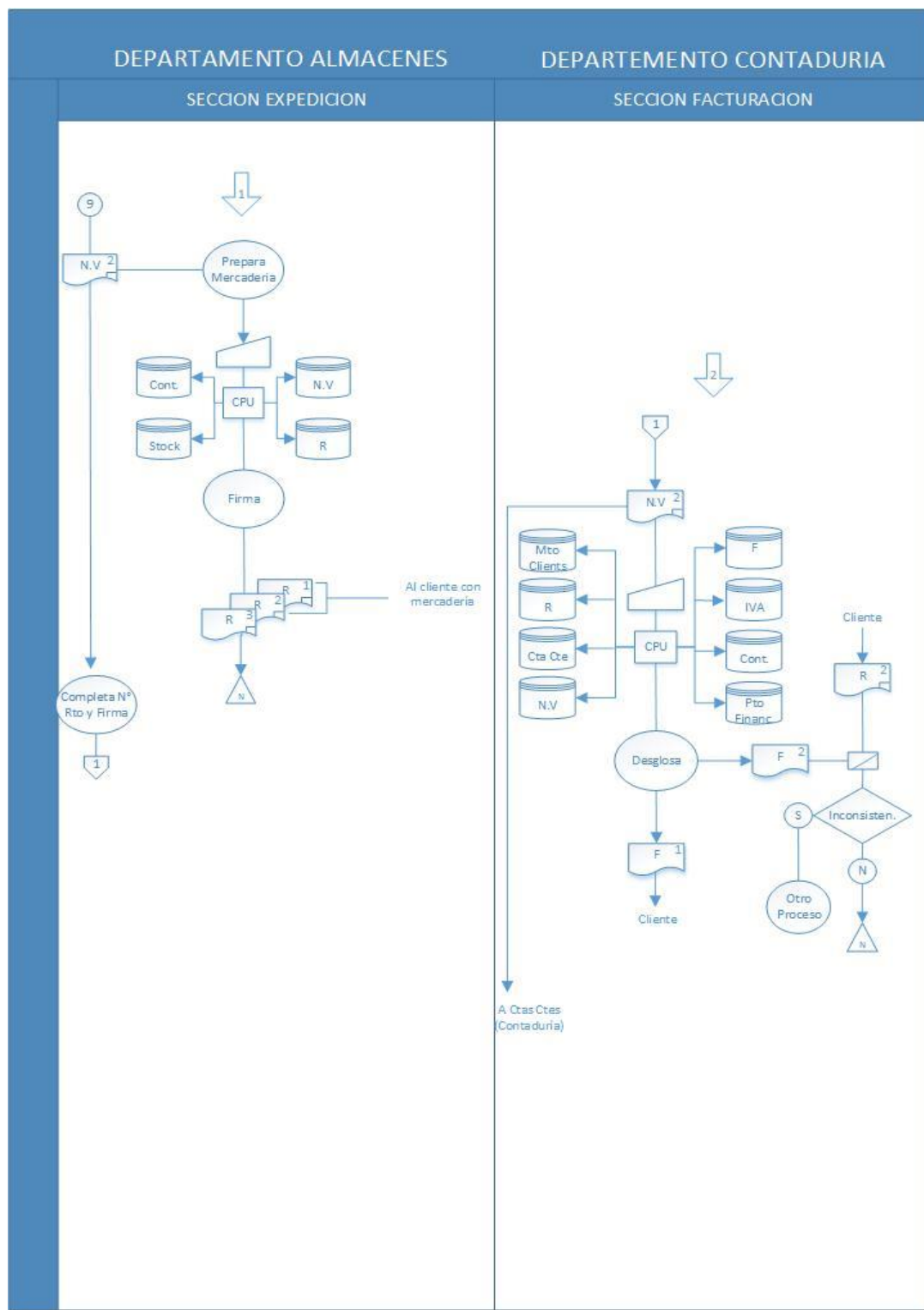


Cursograma N° 8: Circuito de Apertura de la Cuenta Corriente

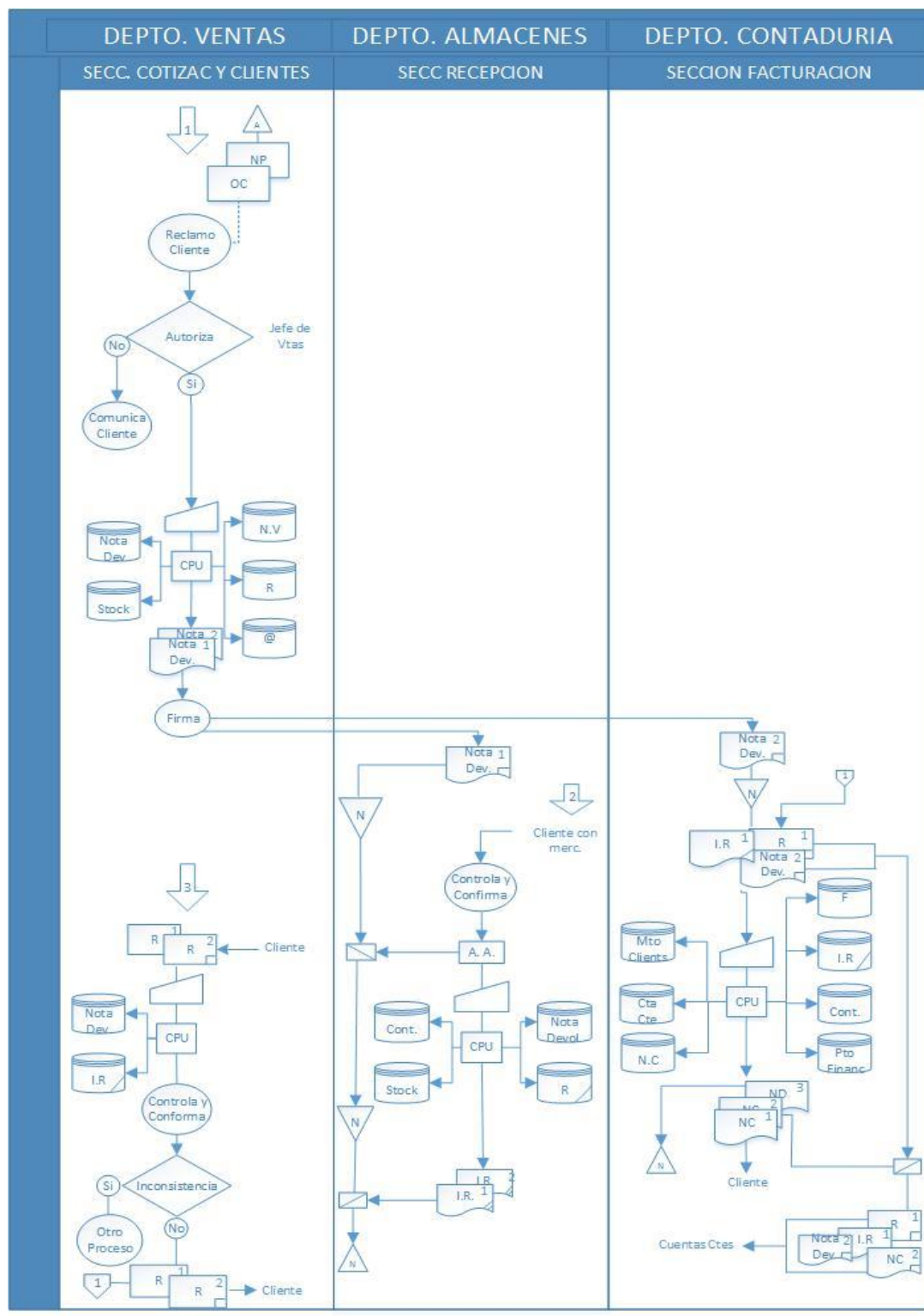


Cursograma N° 9: Circuito de Autorización de Venta en Cuenta Corriente

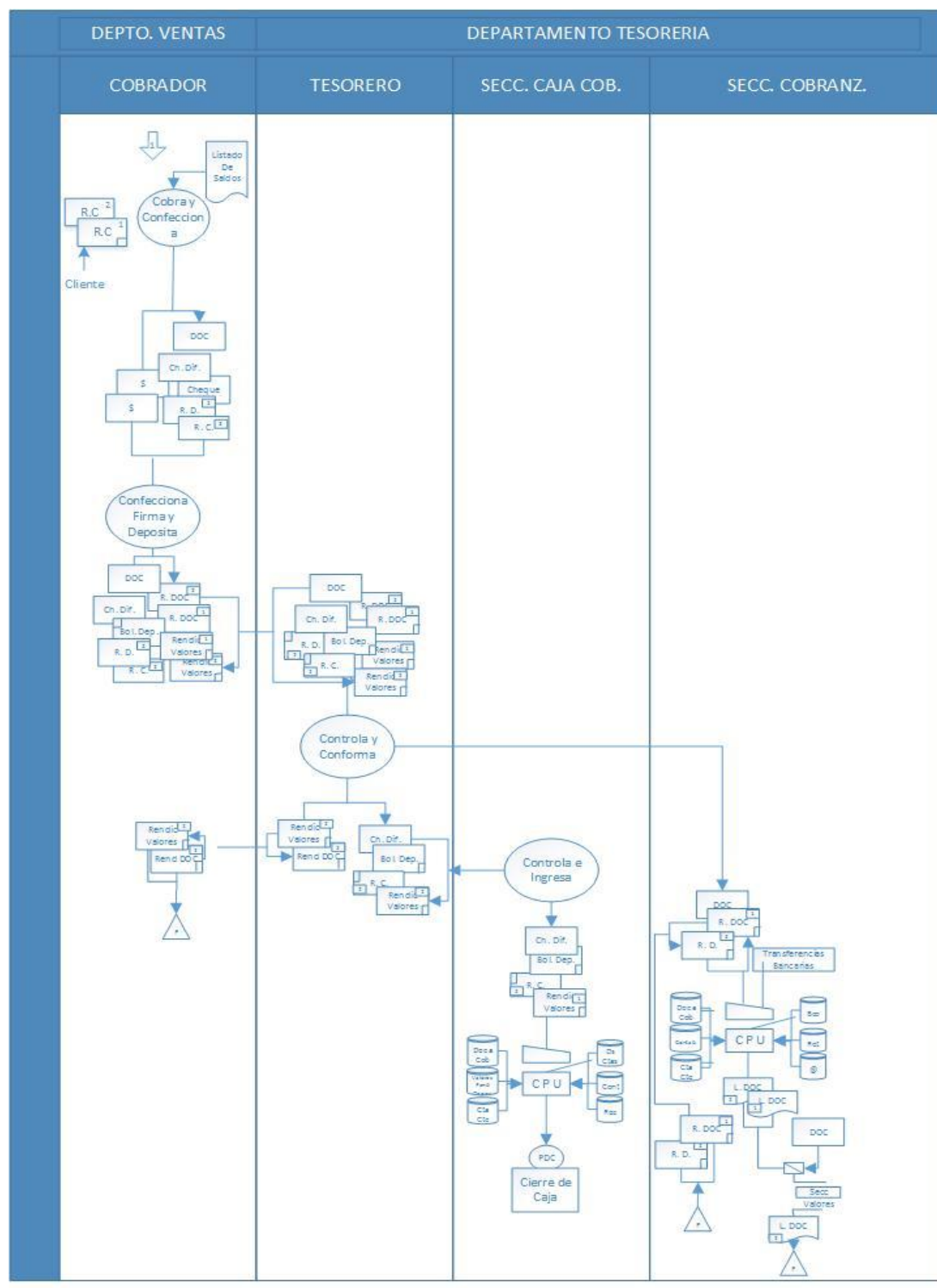


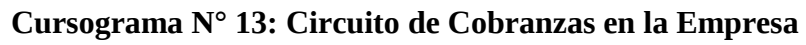


Cursograma N°11: Circuito de Devolución de Venta en Cuenta Corriente

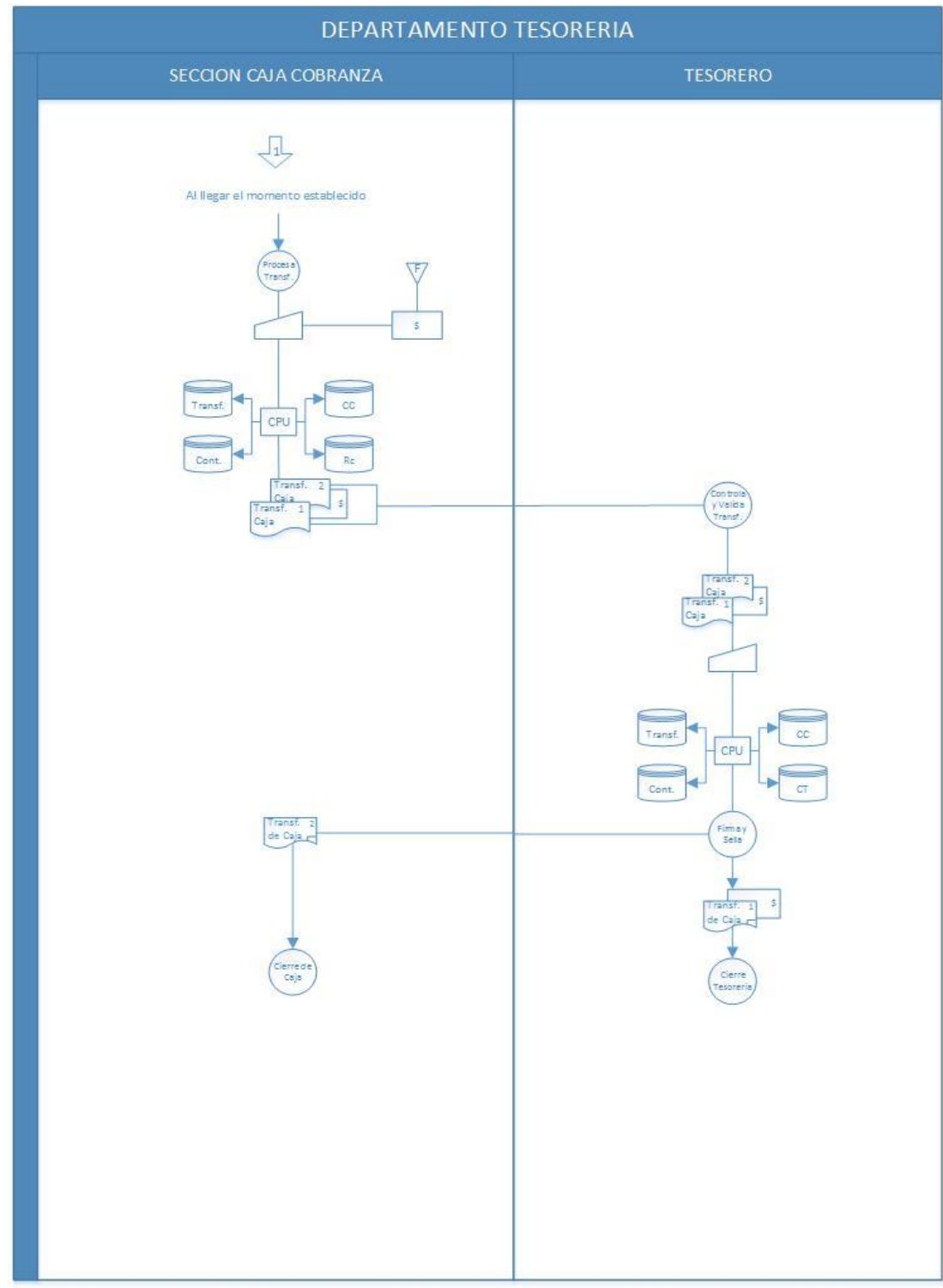


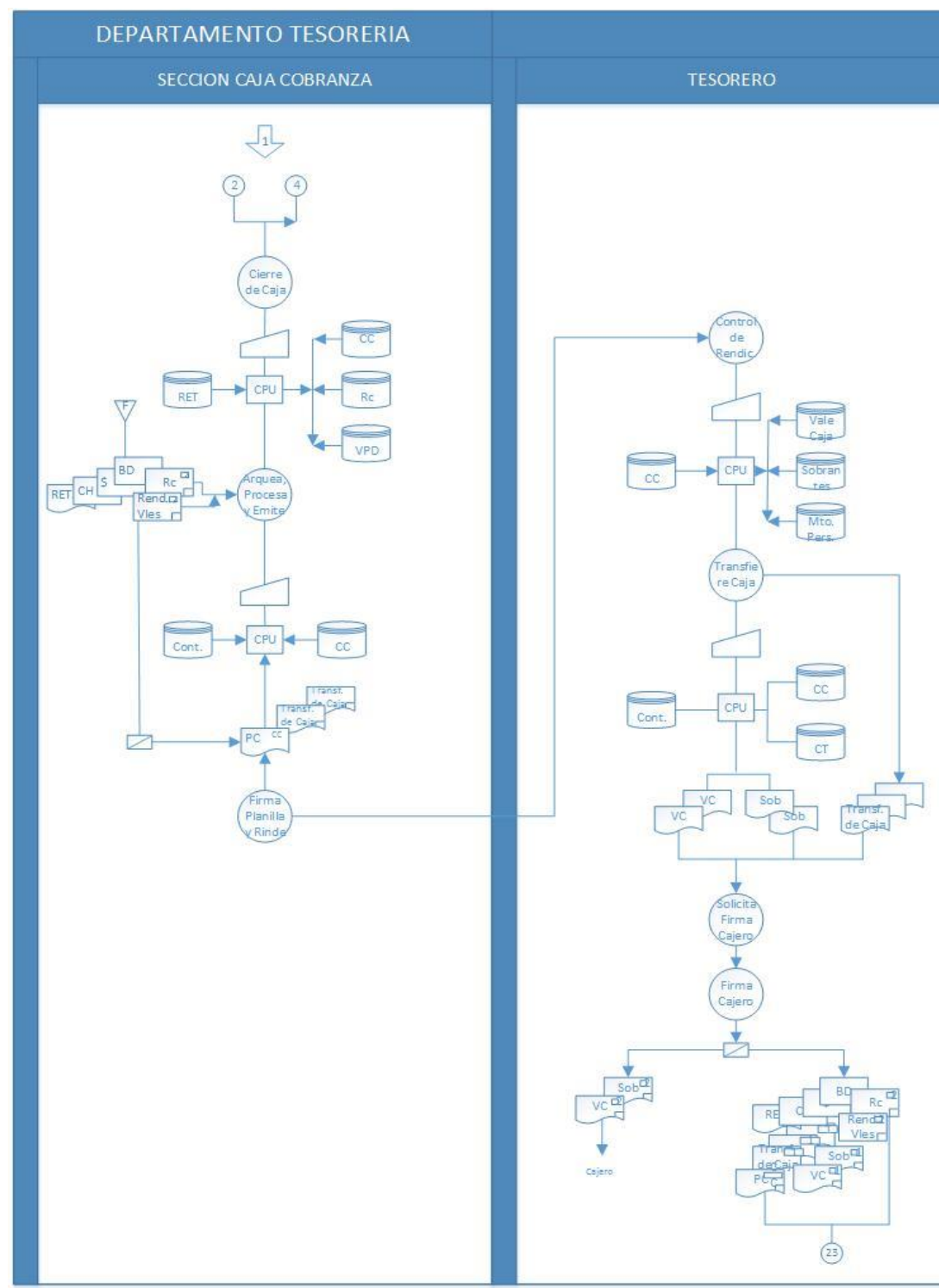
Cursograma N° 12: Circuito de Cobranza por Cobrador, Recepción de Documentos y Cobro por Transferencias Bancaria



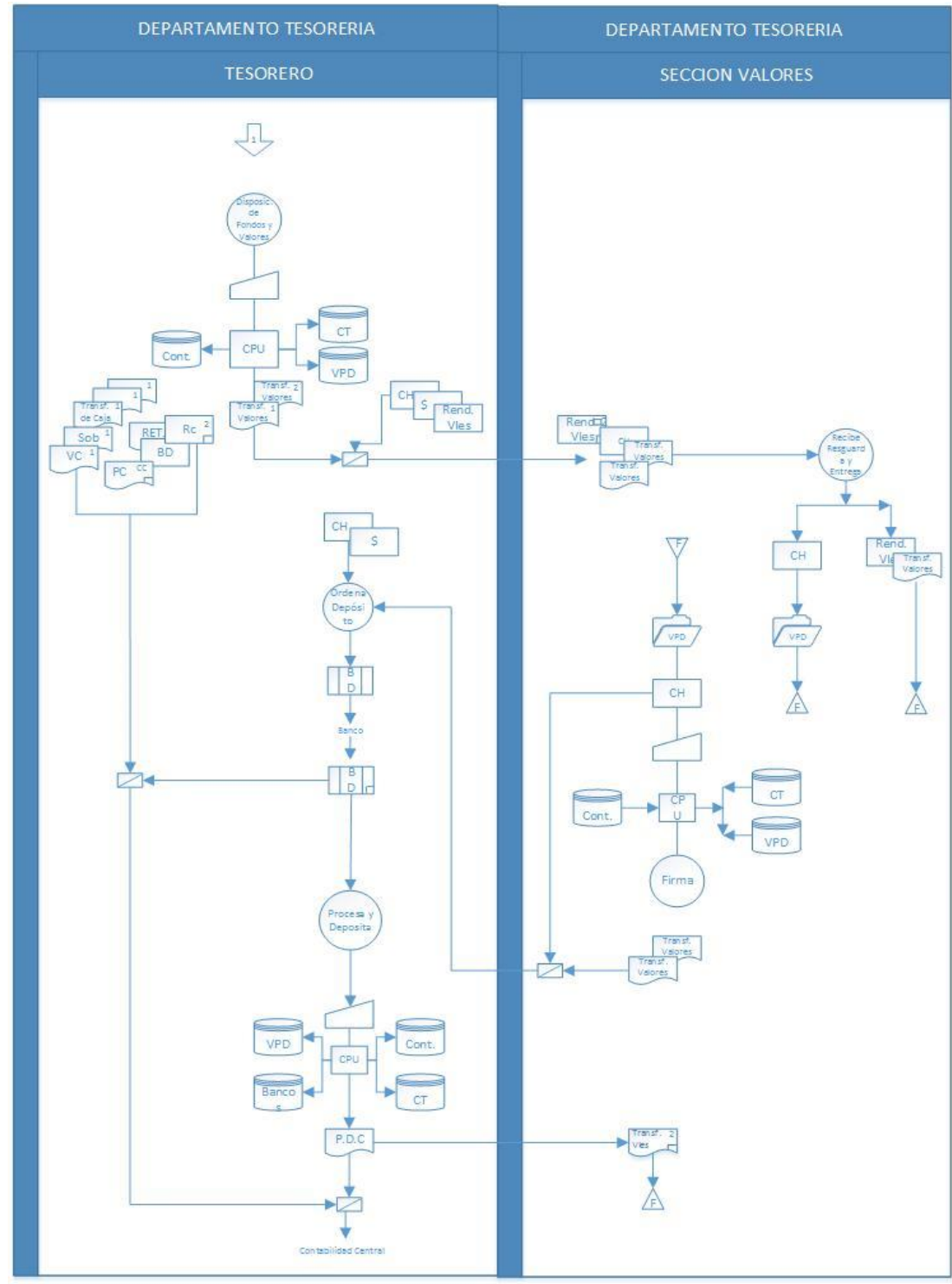


Cursograma N° 14: Circuito de Transferencia Parcial de Caja

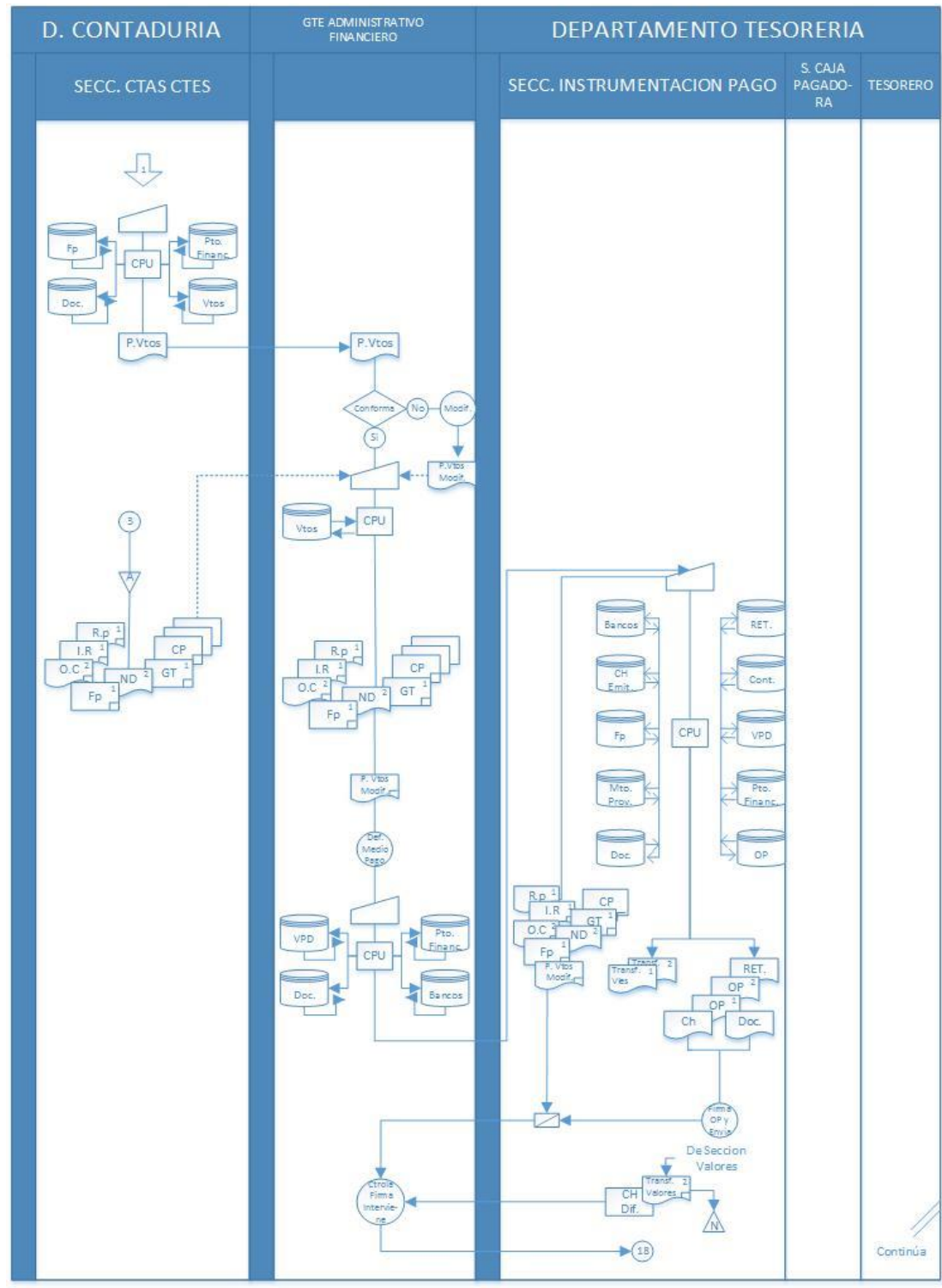




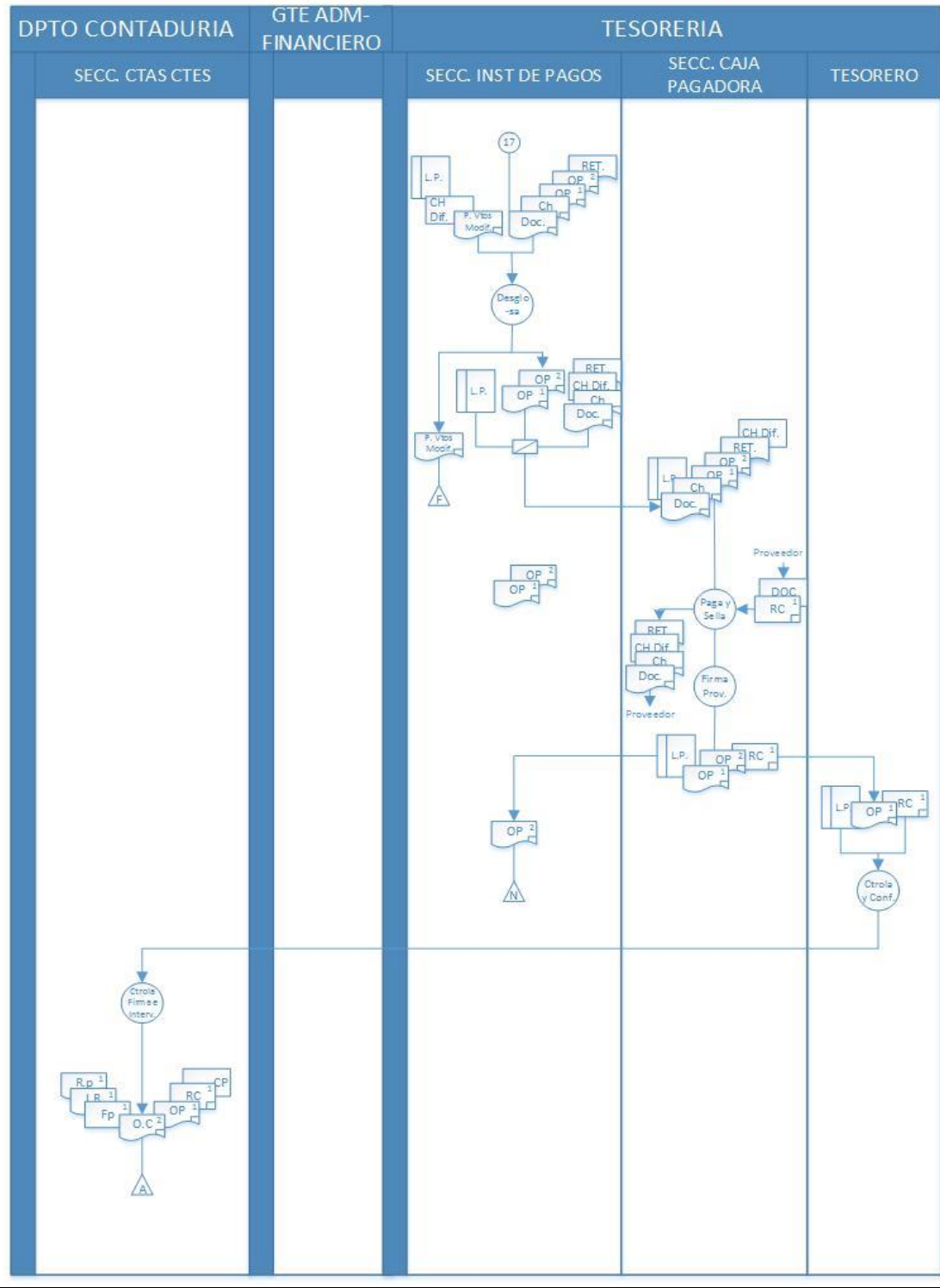
Cursograma N° 16: Circuito de Emisión del Parte Diario de Caja



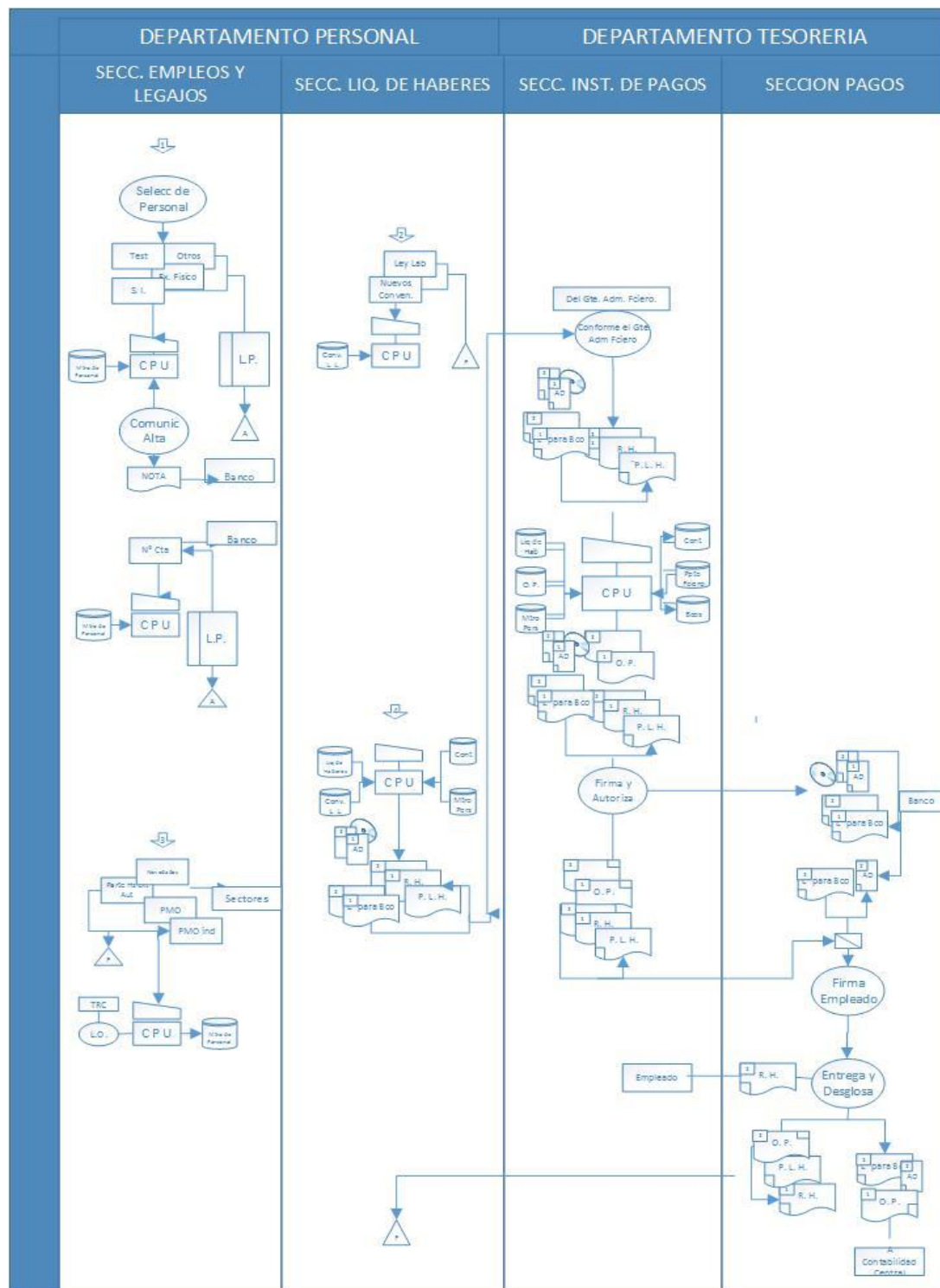
Cursograma N°: 17: Circuito Pago a Proveedores y Otros



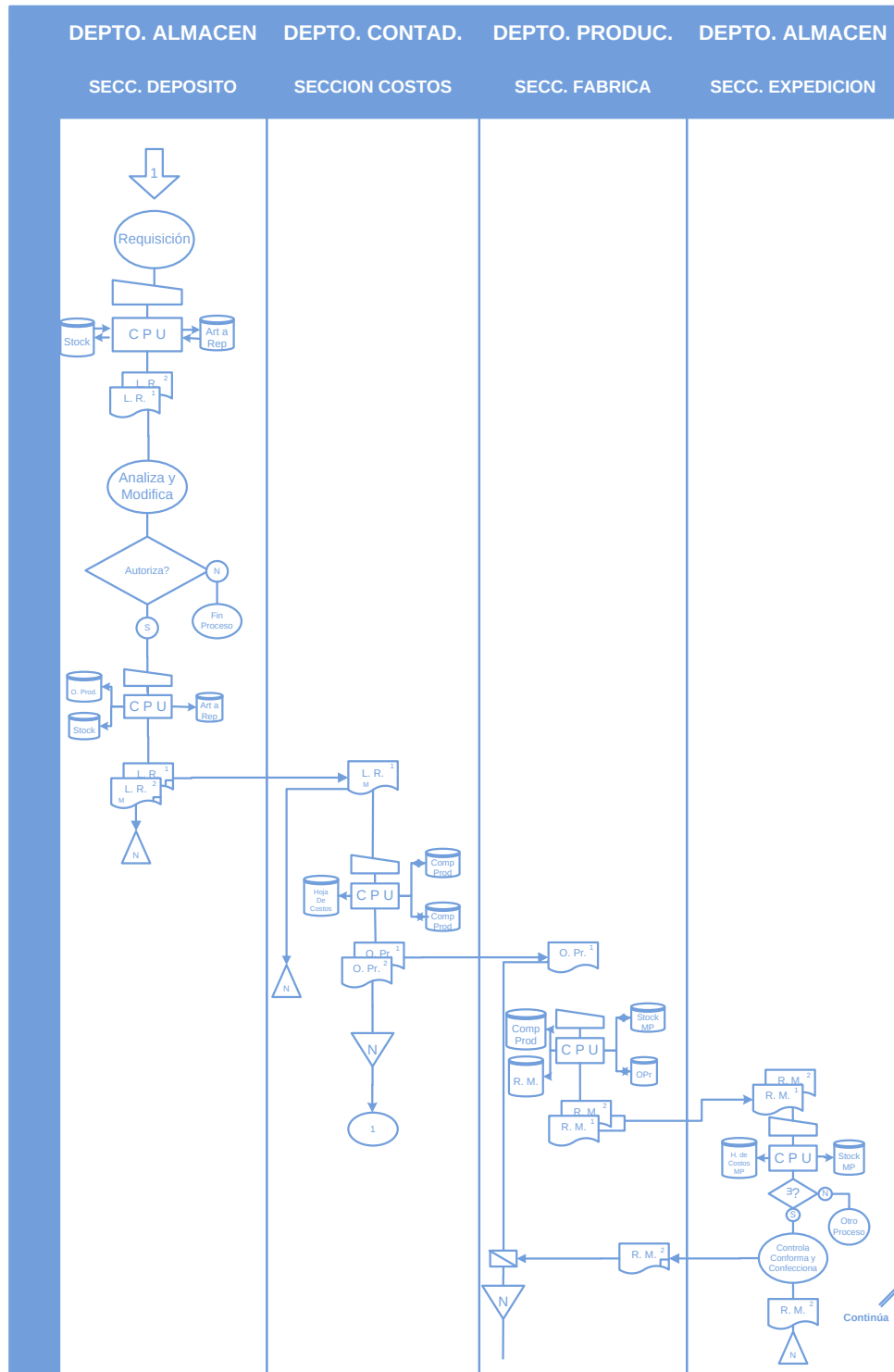
Circuito Pago a Proveedores y Otros



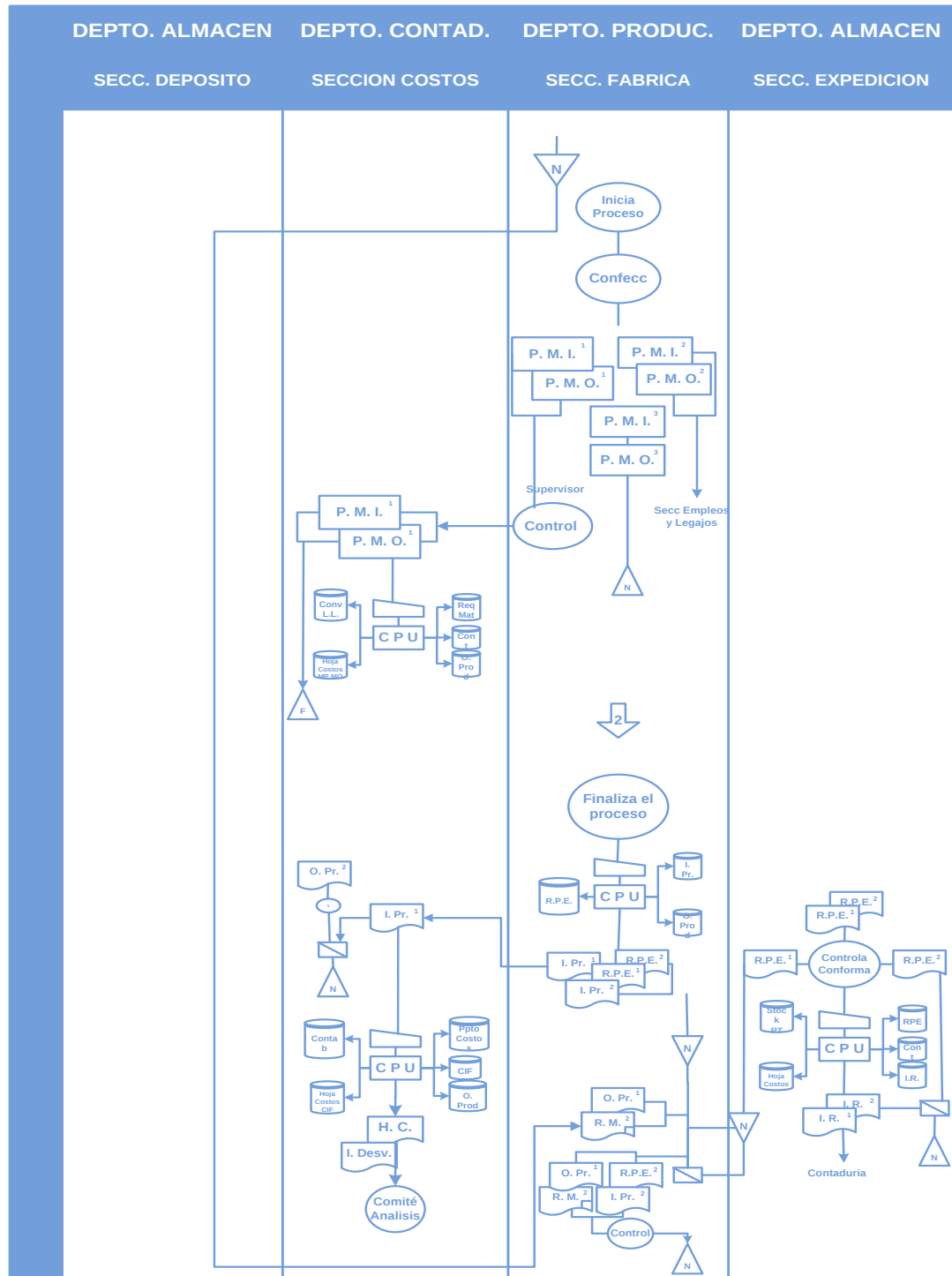
Cursograma N°: 18 Circuito de Liquidación de Sueldos y Cargas Sociales con Acreditación en Cuenta



Cursograma N° 19: Circuito de Fabricación de Productos

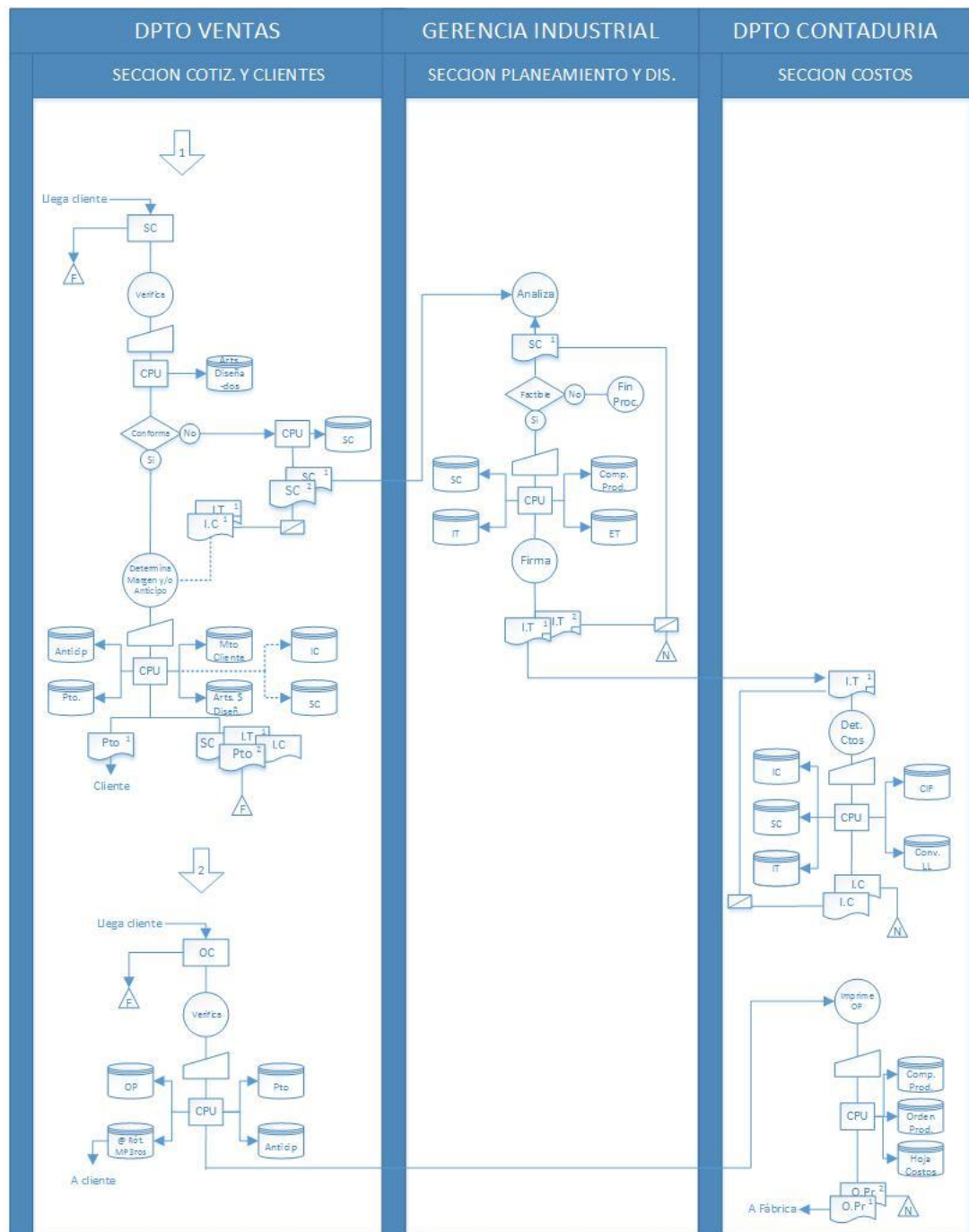


Circuito de Fabricación de Productos

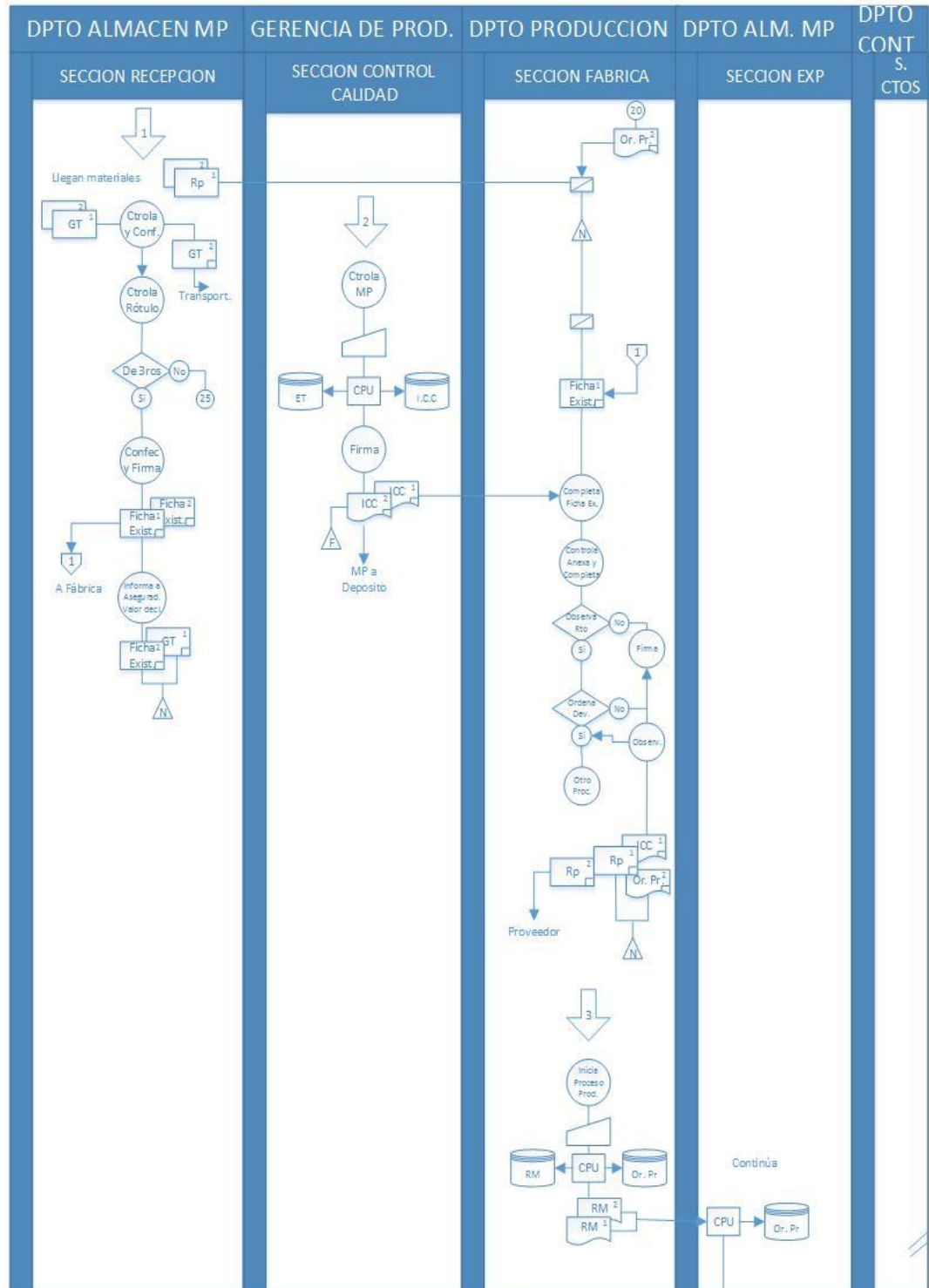


2.- Cursogramas Propuestos Particulares

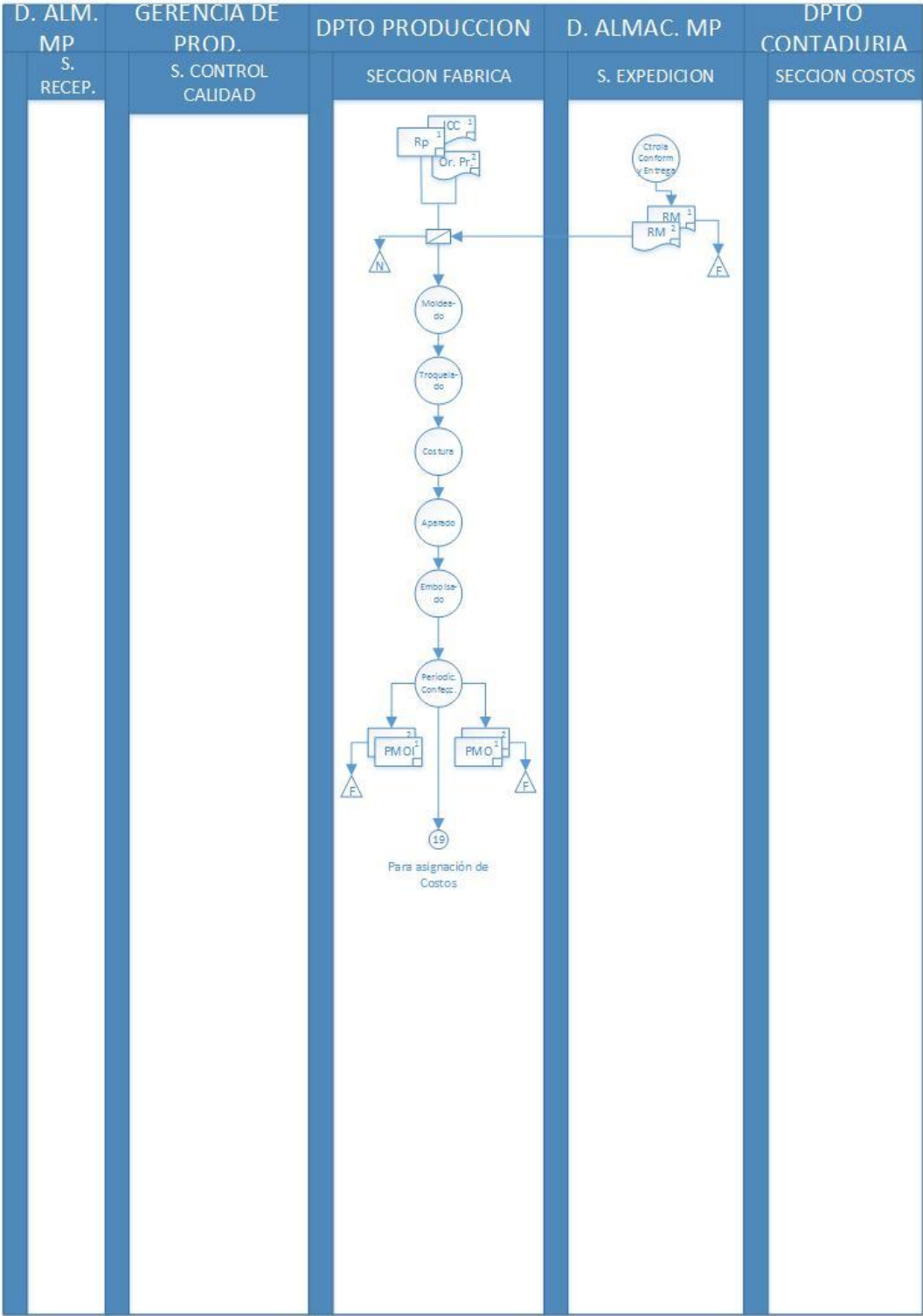
Cursograma N° 20: Circ. de Presupuestación y Emision de Orden de Producción para Fabricación por Orden Específica



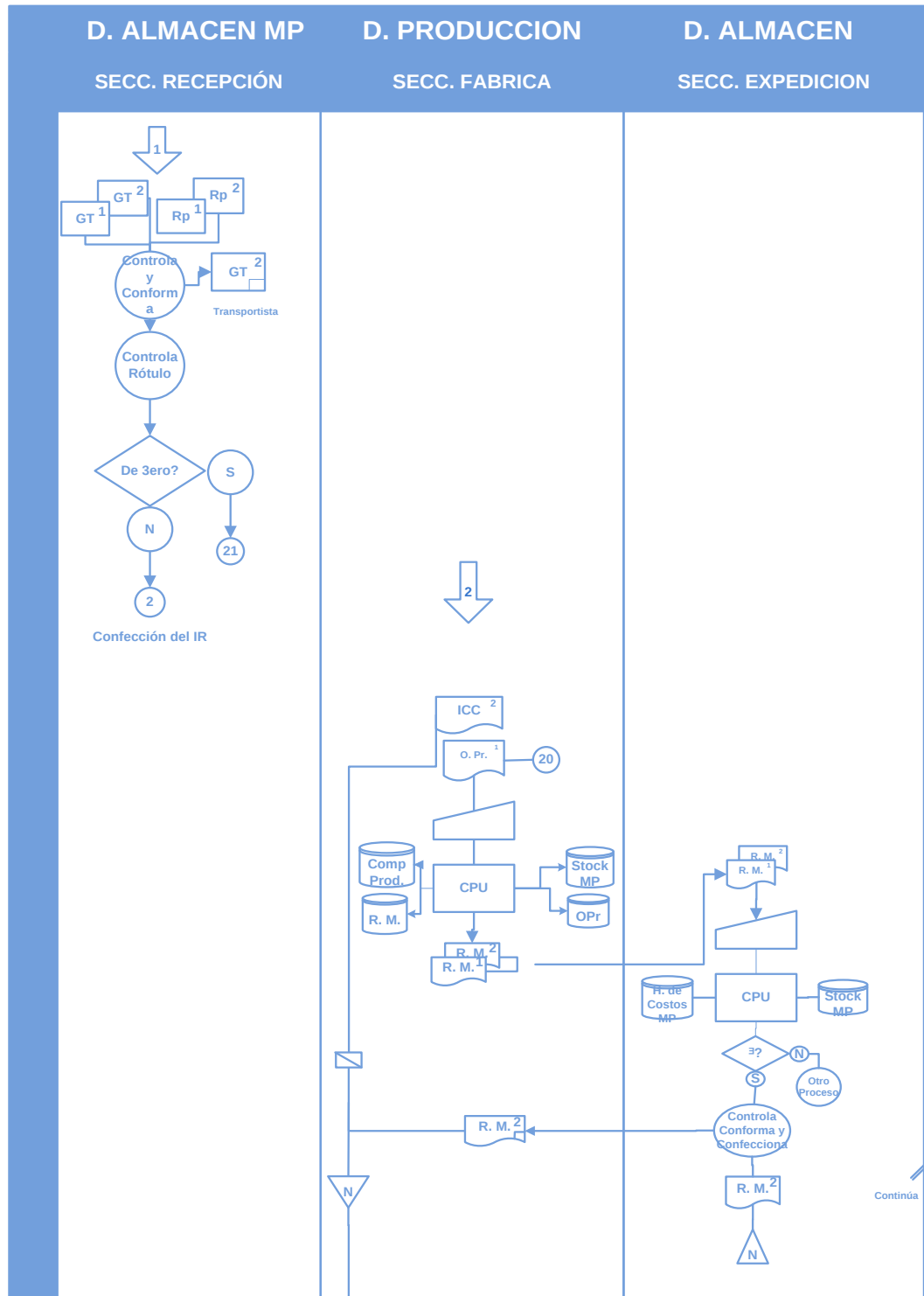
Cursograma N° 21: Circuito de Entre Fábrica con Materia Prima de 3°



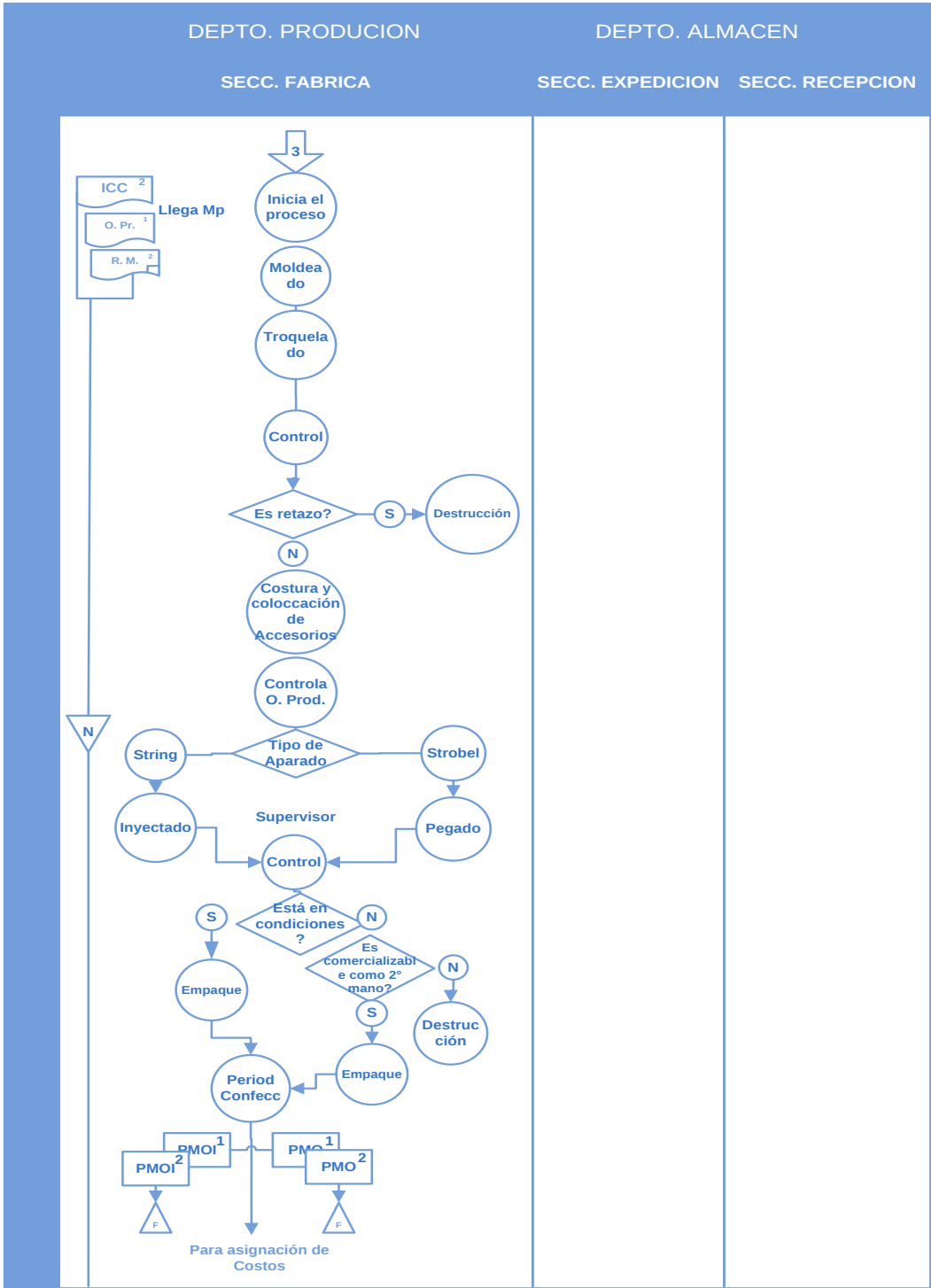
Circuito de Entre Fábrica con Materia Prima de 3°



Cursograma N° 22: Circuito de Entre Fábrica con Materia Prima Propia



Circuito de Entre Fábrica con Materia Prima Propia



CAPITULO VII

FORMULARIOS PROPUESTOS

Sumario: 1.- Formularios Propuestos.

1.- Formularios Propuestos

FORMULARIO N° 1: LISTADO DE ARTÍCULOS A REPONER



BAEZA S. R. L.

B° 120 Viviendas Mza “E” Casa 1-Tel.(0381)4942038

4000 - San Miguel de Tucumán - Tucumán

LISTADO DE REPOSICIÓN DE MP

N° 0000001

FECHA

DEPTO COMPRAS

Cód Artículo	Descripción	Stock Actual	Stock Mínimo	Cant a reponer	Precio últ Compra	Total
TOTAL						\$
Observaciones:						Firma

FORMULARIO N° 2: SOLICITUD DE COTIZACIÓN

B° 120 Viviendas Mza. “E” Casa 1-Tel.(0381)4942038
4178 - Alderetes - Tucumán

N° 0000001

FECHA

Page 10 of 10

List de Reposición n°.....

Localidad: _____

Rogamos a Ud.(s) cotizar hasta el día...../...../....., los siguientes artículos:

CÓDIGO	DESCRIPCIÓN		CANTIDAD	PRECIO	IMPORTE
Interno	Del Proveedor		REQUERIDA	UNITARIO	

TOTAL \$

Condiciones de Pago:

Plazo de Entrega:**Observaciones:**

Jefe Sección Conc. De Precios

Proveedor

DEPARTAMENTO COMPRAS

EMITE	COTIZACIÓN RECIBIDA			P.C.P. N°	ARCHIVO
	Fecha	Firma	Ingreso al Sist		

FORMULARIO N° 3: PLANILLA COMPARATIVA DE PRESUPUESTO

 BAEZA S. R. L. B° 120 Viviendas Mza "E" Casa 1-Tel.(0381)4942038 4178 - Alderetes - Tucumán		PLANILLA COMPARATIVA DE PRESUPUESTOS N° 0000001 FECHA	
List de Reposición n°.....			
Pedido Interno de Compras N°			
CONDICIONES/PROVEEDOR			
SOLICITUD DE COTIZ N°			
PRECIO			
ARTICULO 1			
ARTICULO 2			
ARTICULO 3			
ARTICULO 4			
PLAZO DE ENTREGA			
CONDICIONES DE PAGO			
PLAZO DE OFERTA			
Se aconseja adjudicar esta compra a la firma:			
Por las siguientes razones:			
DEPARTAMENTO DE COMPRAS			
EMITE	AUTORIZÓ	ORDEMES DE COMPRAS N°	SOLICITUDES DE COTIZACIÓN
			Imprenta: ImpreTuc S.R.L.
Imprenta: ImpreTuc S.R.L. Domicilio...N°... Cantidad 100x2 - (001al 100)			

Imprenta: ImpreTuc S.R.L.

 BAEZA S. R. L. B° 120 Viviendas Mza “E” Casa 1-Tel.(0381)4942038 4178 - Alderetes - Tucumán		INFORME DE RECEPCIÓN N° 0000001 FECHA	
DEPTO DEPÓSITO DE MP		Alta de Almacén n°	
Proveedor: _____		Orden de Compra n°	
Medio de Transporte: _____			
CÓDIGO		CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
Interno	Del Proveedor		
OBSERVACIONES:			
D. ALM	DEPARTAMENTO COMPRAS		
EMITE	REMITO DEL PROVEEDOR		ARCHIVO
		Conformidad/ Observaciones	
	N°		
Imprenta: ImpreTuc S.R.L.		Domicilio...N°... Cantidad 100x2 - (001al 100)	

FORMULARIO N° 6: FICHA DE EXISTENCIA

		BAEZA S. R. L.	
B° 120 Viviendas Mza "E" Casa 1-Tel.(0381)4942038 4178 - Alderetes - Tucumán		Fecha de Existencia- MP de 3° N° 0000001	
FECHA			
DEPTO DEPÓSITO DE MP		Orden de Compra n°.....	
Cliente: _____			
Proveedor: _____			
Medio de Transporte: _____			
CÓDIGO		CANTIDAD	DESCRIPCIÓN
Interno	Del Proveedor		
OBSERVACIONES:			
DEPARTAMENTO FABRICA			
EMITE	REMITO DEL CLIENTE		ARCHIVO
	Conformidad/ Observaciones		
	N°		

FORMULARIO N° 7: ALTA DE ALMACEN

 BAEZA S. R. L. B° 120 Viviendas Mza "E" Casa 1-Tel.(0381)4942038 4178 - Alderetes - Tucumán		ALTA DE ALMACEN N° 0000001 FECHA	
DEPARTAMENTO ALMACENES			
Transportista: _____		HORA: _____ Guia de Remito N°: _____	
CÓDIGO	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	
OBSERVACIONES:			
DEPARTAMENTO ALMACENES			
EMITE	INGRESO AL SISTEMA	I. R N°	ARCHIVO
Imprenta: ImpreTuc S.R.L. Domicilio...N°... Cantidad 100x2 - (001al 100)			

FORMULARIO N° 8: NOTA DE DÉBITO

 BAEZA S. R. L. B° 120 Viviendas Mza. "E" Casa 1-Tel.(0381)4942038 4178 - Alderetes - Tucumán IVA RESPONSABLE INSCRIPTO	A	N° 0001-0000001		
		COMPROBANTE	FECHA	
		NOTA DE DEBITO		
		CUIT N°: 00-00000000-0 Ing. Brutos N°: 000000 Fecha Inicio Actividad: 01/01/2010		
Señor(es): _____		REFERENCIAS		
Domicilio: _____		FACTURA	N°	
Localidad: _____		ORD DE DEV	N°	
		REM POR DEV	N°	
IVA Resp. Insc ☐ CUIT N°:				
Debitamos a Ud.(s) los conceptos e importes siguientes:				
CÓDIGO	CANTIDAD	DETALLE	P. UNITARIO	IMPORTE
Son pesos: _____ Observaciones: _____ _____		SUB-TOTAL IMPUESTOS BONIF Y DTO SUB-TOTAL IVA INSC OTROS	\$ % \$ \$ % \$	
			TOTAL \$	
DEPARTAMENTO CONTADURÍA			ARCHIVO	
EMITE		CONTROLA		
Imprenta: ImpreTuc S.R.L. - Domicilio N000- Padrón Mun: 000.000 CUIT: 00-00000000-0 Registro N° 00000 Fecha Imp:00/00/0000 Cantidad: 100x4 - (N°0001-0000001 al N°0001-0000100)				
 900600120020 CAL.:000000000000 - Fecha Vto: 00/00/00				

Imprenta: ImpreTuc S.R.L.

FORMULARIO N° 10: REMITO

 BAEZA S. R. L. B° 120 Viviendas Mza. "E" Casa 1-Tel.(0381)4942038 4178 - Alderetes - Tucumán	R	N° 0001-0000001	
		COMPROBANTE	FECHA
		REMITO	
		CUIT N°: 00-00000000-0 Ing. Brutos N°: 000000 Fecha Inicio Actividad: 01/01/2010	
<i>DOCUMENTO NO VÁLIDO COMO FACTURA</i>			
Señor(es): _____		NOTA DE VTA	N° _____
		ORD DE DEV	N° _____
Domicilio: _____			
Localidad: _____		Cod.Postal: _____	
Remitimos a Ud.(s) las siguientes Mercaderías:			
CÓDIGO	CANTIDAD	DETALLE	
Observaciones: _____			FECHA/...../.....
Transportista/ Razón Social: _____			Firma de Recepción
Domicilio: _____			
Nombre Chofer: _____			
Camión Marca: _____ Dominio N°: _____			
DEPTO ALMACEN DE PT		DEPTO CONTADURÍA	ARCHIVO
EMITE	CONTROLA	FACTURA/ND	FIRMA
Imprenta: ImpreTuc S.R.L. - Domicilio N000- Padrón Mun: 000.000 CAI: 000000000000 CUIT: 00-00000000-0 Registro N° 00000 Fecha Imp:00/00/0000 Fecha Vto.: 00/00/00 Cantidad: 100x4 - (N°0001-0000001 al N°0001-0000100)			

FORMULARIO N° 11: SOLICITUD DE APERTURA DE CUENTA CTORRIENE

 BAEZA S. R. L. B° 120 Viviendas Mza. "E" Casa 1-Tel.(0381)4942038 4178 - Alderetes - Tucumán IVARESPONSABLE INSCRIPTO	SOLICITUD DE APERTURA DE CUENTA CORRIENTE N° 0001 FECHA
--	---

Lugar y Fecha:

Apellido y Nombre o Razón Social:

Domicilio Legal: Loc: Pcia: C.P:

Domicilio Comercial: Loc: Pcia: C.P:

Actividad Principal: Capital Integrad:

Fecha Iniciación de Actividades: N° de Inscripción en R.P.C:

Fecha: Tomo: Folio: Libro: N° Personal Empleado Adm:

Obreros:

N° de C.UIT: Padrón Ingresos Brutos:

NOMINA DE LOS COMPONENTES DE LA FIRMA						
N°	APellido y Nombre	DOMICILIO	NAC.	FECHA NAC.	CARGO	CAPITAL APORTADO
1						
2						
3						
4						
5						
6						
7						
8						

REFERENCIAS COMERCIALES Y/O BANCARIAS (Indicar Máximo 3 comerciales y 2 Bancarias)				
N°	PROVEEDORES Y/O BANCOS	DOMICILIO	MONTO DE CREDITOS OTORGADOS	CAPITAL APORTADO
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				

ESTADO PATRIMONIAL:

ACTIVO	PASIVO
Caja y/o Bancos:	Deudas Comerciales:
Créditos y/o Documentos a Cobrar:	Deudas Bancarias:
Meraderías:	Deudas Fiscales y/o Sociales:
Inmuebles:	
.....	
.....	
TOTAL ACTIVO	

Ventas Mensuales A: Compras Mensuales A:

MANIFESTACION DE MUEBLES E INMUEBLES				
N°	TITULAR DEL BIEN	UBICACIÓN	GRAVAMENES O HIPOTECAS	VALUADO EN A
1				
2				
3				
4				

DETALLE DE RODADOS						
N°	MARCA	MODELO	AÑO	MOTOR N°	VALOR ASEGURADO	PRENDAS
1						
2						
3						
4						

DETALLE DE SEGUROS VIGENTES					
N°	BIEN ASEGURADO	COMPAÑÍA ASEGURADORA	RIESGO CUBIERTO	CAPITAL ASEGURADO	VIGENCIA DE LA POLIZA
1					
2					
3					
4					

Por la presente, declaro bajo juramento que la información que antecede es correcta y se ajusta a la verdad.

.....
Sello y firma del solicitante

SE ADJUNTA:

1) COPIA DEL CONTRATO SOCIAL.

2) ESTADO CONTABLE (ULT. 2 EJERCICIOS).

3) PODERES.

4) PARA SOC. DE HECHO O UNIPERSONALES: MANIFESTACION DE
BS DE LOS SOCIOS CON DATOS DE INSCRIPCION DE PROPIEDAD

5) OTROS:.....

COMENTARIOS ANALISTA:

.....

CREDITO ASIGNADO

SOLA FIRMA (C.C. 30 Días)

Documentado (propios)

Documentado (Terceros)

Con Garantía

Otros:.....

Anexos:.....

.....

Concesión Créditos

FORMULARIO N° 12: NOTA DE VENTA

	BAEZA S. R. L.	X	NOTA DE VENTA N° 0000001 FECHA 									
B° 120 Viviendas Mza. "E" Casa 1-Tel.(0381)4942038 4178 - Alderetes - Tucumán		DOCUMENTO NO VALIDO COMO FACTURA										
Señor(es): Domicilio: Localidad: Viajante:		<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <th colspan="2" style="padding: 5px;">NOTA DE PEDIDO</th> </tr> <tr> <td style="width: 50%; padding: 5px;">N°</td> <td style="width: 50%; padding: 5px;">Viajante:</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">ORDEN DE COMPRA</td> <td style="padding: 5px;">CLIENTE</td> </tr> <tr> <td style="padding: 5px;">N°</td> <td style="padding: 5px;">N°</td> </tr> </table>			NOTA DE PEDIDO		N°	Viajante:	ORDEN DE COMPRA	CLIENTE	N°	N°
NOTA DE PEDIDO												
N°	Viajante:											
ORDEN DE COMPRA	CLIENTE											
N°	N°											
<i>CODIGO</i>	<i>CANTIDAD</i>	<i>DETALLE</i>	<i>P. UNITARIO</i>	<i>IMPORTE</i>								
Observaciones:				TOTAL \$								
<i>CONDICIONES DE VENTA</i>		<i>PLAZO DE ENTREGA</i>	<i>LUGAR DE ENTREGA</i>	<i>TRANSPORTE</i>								
<i>DPTO. VENTAS</i>	<i>DPTO. CREDITO</i>	<i>DPTO. ALMAC.</i>	<i>DPTO. CONTADURIA</i>	<i>ARCHIVO</i>								
<i>EMITIO</i>	<i>CONTROLO</i>	<i>FIRMA</i>	<i>REMITO</i>	<i>FACTURACION</i>								
			N°:	N°:								
		Firma:	Firma:	Firma:								

FORMULARIO N° 13: NOTA DE DEVOLUCIÓN DE VENTA

 BAEZA S. R. L. B° 120 Viviendas Mza. "E" Casa 1-Tel.(0381)4942038 4178 - Alderetes - Tucumán	X	NOTA DE VENTA N° 0000001 FECHA DOCUMENTO NO VALIDO COMO FACTURA
---	----------	---

Señor(es): Domicilio: Localidad: Viajante:	NOTA DE PEDIDO	
	N°	Viajante:
	ORDEN DE COMPRA	CLIENTE
	N°	N°

CODIGO	CANTIDAD	DETALLE	P. UNITARIO	IMPORTE
Observaciones:				TOTAL \$
CONDICIONES DE VENTA		PLAZO DE ENTREGA	LUGAR DE ENTREGA	TRANSPORTE
DPTO. VENTAS	DPTO. CREDITO	DPTO. ALMAC.	DPTO. CONTADURIA	ARCHIVO
EMITIO	CONTROLO	FIRMA	REMITO	FACTURACION
			N°	N°
			Firma:	Firma:

		BAEZA S. R. L.		A		N° 0001-0000001	
B° 120 Viviendas Mza. "E" Casa 1-Tel.(0381)4942038 4178 - Alderetes - Tucumán IVA RESPONSABLE INSCRIPTO				COMPROBANTE FACTURA CUIT N°: 00-00000000-0 Ing. Brutos N°: 000000 Fecha Inicio Actividad: 01/01/2010		FECHA _/_/	
Señor(es):						REFERENCIAS	
						NOTA DE VTA N°	
Domicilio:						REMITO N°	
Localidad:							
IVA		Resp. Insc		CUIT N°:			
Condiciones de Venta:		Contado		Cta. Cte.			
CRÉDITO N°:				COND DE PAGO:			
CÓDIGO	CANTIDAD	DETALLE			P. UNITARIO	IMPORTE	
Son pesos: _____					SUB-TOTAL \$		
					IMPUESTOS %		
Condiciones de pago: _____					BONIF Y DTO \$		
					SUB-TOTAL \$		
_____					IVA INSC %		
					OTROS		
TOTAL \$							
DEPARTAMENTO CONTADURÍA						ARCHIVO	
EMITE		AUTORIZA		CONTROLA			
Imprenta: ImpreTuc S.R.L. - Domicilio N000- Padrón Mun: 000.000 CUIT: 00-00000000-0 Registro N° 00000 Fecha Imp:00/00/0000 Cantidad: 100x4 - (N°0001-0000001 al N°0001-0000100)							
 900600120020 CAL.:000000000000 - Fecha Vto: 00/00/00							

FORMULARIO N° 15: FACTURA "B"

 BAEZA S. R. L. E* 110 Viviendas Mza. "E" Casa 1-Tel.(0381)4942038 IVA RESTRICCIÓN 15706000000		B		N° 0001-	
		COMPROBANTE		FECHA	
		FACTURA		_/_/	
		CUIT N°: 00-00000000-0			
		Ing. Brutos N°: 000000			
		Fecha Inicio Actividad:		01/01/2010	
Seller(s):				REFERENCIAS	
				NOTA DE VTA N°	
Domicilio:				RECIBO N°	
Localidad:					
IVA	No Resp.	Exento	Cont.	Monet	CUIT
Condiciones de Venta:		Contado:		Cta. Cte.	
CRÉDITO N°:			COND DE PAGO:		
CÓDIGO	CANTIDAD	DETALLE		P.UNITARIO	IMPORTE
Son pesos:				TOTAL \$	
DEPTO VENTAS		DEPTO TESORERÍA		DEPTO CRÉDITOS	DEPTO CONT
VENDEDOR	EMPAQUE	RECAUDACION		CONTROLA	CONTROLA
Impresora: Impresora S.R.L. - Domicilio N000- Padrón Mun. 000.000 CUIT: 00-00000000-0 Registro N° 00000 Fecha Imp: 00/00/0000 Cantidad: 10 On.4 - (N°0001-0000001 al N°0001-0000100)					



 BAEZA S. R. L. B° 120 Viviendas Mza. "E" Casa 1 Tel.(0381)4942038 4178 - Alderetes - Tucumán IVA RESPONSABLE INSCRIPTO	A	N° 0001-0000001		
		COMPROBANTE	FECHA	
		NOTA DE CRÉDITO		
		CUIT N°: _____ Ing. Brutos N°: _____ Fecha Inicio Actividad: _____ 01/01/1988		
Señor(es): _____		REFERENCIAS		
		FACTURA	N°	
Domicilio: _____		ORD DE DEV	N°	
Localidad: _____		REM POR DEV	N°	
IVA Condiciones de Venta Contado ☐ Resp. Insc ☐ Cta. Cte. ☐ T. Crédito ☐ CUIT N°: Tarjeta de Crédito: Cupón N°:				
CREDITO N°: Condiciones de pago:.....				
CÓDIGO	CANTIDAD	DETALLE	P. UNITARIO	IMPORTE
Son pesos: _____		SUB-TOTAL	\$	
		IMPUESTOS	%	
		BONIF Y DTO	\$	
Observaciones: _____		SUB-TOTAL	\$	
		IVA INSC	%	
		OTROS		
			TOTAL \$	
DEPARTAMENTO CONTADURÍA			ARCHIVO	
EMITE	AUTORIZA	CONTROLA		

Imprenta: ImpreTuc S.R.L. - Domicilio N000- Padrón Mun: 000.000

CUIT: 00-00000000-0 Registro N° 00000 Fecha Imp:00/00/0000

Cantidad: 100x4 - (N°0001-0000001 al N°0001-0000100)



900600120020

CAL:000000000000 - Fecha Vto: 00/00/00

	BAEZA S. R. L.		X	N° 0001-0000001
	Bº 120 Viviendas Mza. "E" Casa 1-			
	Tel.(0381)4942038 4178 - Alderetes – Tucumán			
	IVA RESPONSIBLE INSCRIPTO			

Recibimos de
.....
C.U.I.T.Nº: Cliente N°:

la cantidad de pesos \$

En cancelación de las siguientes facturas

FECHA	FACTURA Nº	IMPORTA
TOTAL FACTURAS		\$

CHEQUE BANCO	NUMERO	FECHA	IMPORTE
			\$
			\$
			\$
			\$
			\$
			\$
			\$
			\$
			\$
			\$
			\$
			\$

EFFECTIVO.....	\$	
RETENCIONES I.V.A.....	\$	
RETENCIONES ING. BRUTOS.....	\$	
RETENCIONES GANANCIAS.....	\$	
RETENCIONES S.U.S.S.....	\$	
OTROS.....	\$	
T O T A L		\$

SON \$

Los valores recibidos serán imputados al pago de las facturas y/o notas de débitos que se detallan una vez acreditadas los mismos en nuestra cuenta bancaria. No se reconocerá recibo alguno que no sea otorgado sobre este formulario.

Imprenta: ImpreTuc S.R.L. - Domicilio N000- Padrón Mun: 000.000 CUIT: 00-00000000-0 Original: Blanco
Registro N° 00000 Fecha Imp: 00/00/0000 - Cantidad: 100x4 - (001 al 100) Duplizado: Color
Triplizado: Color

 BAEZA S. R. L. B° 120 Viviendas Mza. "E" Casa 1 Tel.(0381)4942038 4178 - Alderetes - Tucumán	RECIBO DE DOCUMENTOS N° 0000001 FECHA DOCUMENTO NO VALIDO COMO FACTURA
---	--

[illegible]

FORMULARIO N° 19: RENDICIÓN DE VALORES

 BAEZA S. R. L. B° 120 Viviendas Mza. "E" Casa 1 Tel.(0381)4942038 4178 - Alderetes - Tucumán				RENDICIONES DE VALORES N° 0001 - 00000001 COBRADOR: ZONA: FECHA					
Cliente Código	Recibo N°	Apellido y Nombre	Domicilio	Importe Cobrado	Efectivo	CHEQUE			
						Fecha	Banco	Número	Importe
TOTALES									
BOLETA DE DEPÓSITO N° IMPORTE DEPOSITADO: \$ VALORES PENDIENTES DE DEPÓSITO: \$ ----- Firma del Cobrador / Viajante									

Imprenta: ImpreTuc S.R.L. - Domicilio N° 000 - Cantidad: 100 x 2 - (001 al 100)

FORMULARIO N° 20: RENDICIÓN DE DOCUMENTOS

 BAEZA S. R. L. B° 120 Viviendas Mza. "E" Casa 1 Tel.(0381)4942038 4178 - Alderetes - Tucumán	RENDICIONES DE DOCUMENTOS N° 0001 - 00000001 COBRADOR: ZONA: FECHA																																																																																																									
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"><thead><tr style="background-color: #cccccc;"><th style="width: 10%;">Cliente N°</th><th style="width: 20%;">Apellido y Nombre</th><th style="width: 20%;">Domicilio</th><th style="width: 10%;">Recibo de Doc. N°</th><th style="width: 10%;">N° de Documento</th><th style="width: 20%;">Firmante</th><th style="width: 10%;">Importe</th></tr></thead><tbody><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr><tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr></tbody></table>		Cliente N°	Apellido y Nombre	Domicilio	Recibo de Doc. N°	N° de Documento	Firmante	Importe																																																																																																		
Cliente N°	Apellido y Nombre	Domicilio	Recibo de Doc. N°	N° de Documento	Firmante	Importe																																																																																																				
IMPORTE TOTAL DOCUMENTADO																																																																																																										
CANTIDAD DE DOCUMENTOS RENDIDOS: OBSERVACIONES: ----- Firma del Cobrador / Viajante																																																																																																										

FORMULARIO N° 21: PLANILLA DE CAJA COBRANZAS

 BAEZA S. R. L. B° 120 Viviendas Mza. "E" Casa 1-Tel.(0381)4942038 4178 - Alderetes - Tucumán		PLANILLA CAJA COBRANZAS N° 0000001 FECHA	
CONCEPTO		IMPORTE \$	
COBRANZAS:			
Caja de cobranzas:	Recibos N° _____ al _____		
Cobradores:	Recibos N° _____ al _____ N° _____		
Observaciones:			
TOTAL INGRESOS \$			
TOTAL SEGÚN ARQUEO \$			
DIFERENCIA DE CAJA \$			
Imprenta: ImpreTuc S.R.L. Domicilio...N°... Cantidad 100x2 - (0000001al 0000100)			

[illegible]

DEPURACIÓN			
CUADRO 2 - VALORES PENDIENTES DE DEPÓSITO			
BANCO LIBRADOR	VALOR N°	FECHA	IMPORTE
TOTAL VALORES PENDIENTES DE DEPÓSITO			
CUADRO 3 - DEPÓSITOS EFECTUADOS			
BANCOS		IMPORTE	
TOTAL DE DEPÓSITOS			
TOTAL DE DEPURACIONES DE CAJA + TOTAL DEPÓSITOS			
DEPARTAMENTO TESORERÍA	DEPTO. CONTADURÍA	ARCHIVO	
TESORERO	CONTROL		

FORMULARIO N° 23: ORDEN DE PAGO

	ORDEN DE PAGO N° 0001 - 00000001
COBRADOR: FECHA 	
ZONA:	

ITEM 1 1 CONCEPTOS QUE SE ABONAN <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Proveedor/Acreedor Código</th> <th colspan="2">COMPROBANTE</th> <th rowspan="2">Importe</th> </tr> <tr> <th>Fecha</th> <th>N°</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">TOTAL</td> <td>\$</td> </tr> </tbody> </table> 2 INSTRUMENTO DE PAGO a CONEFECTIVO <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Efectivo</th> <th colspan="2">COMPROBANTE</th> <th rowspan="2">Importe</th> </tr> <tr> <th>Fecha</th> <th>N°</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">TOTAL</td> <td>\$</td> </tr> </tbody> </table> b CON CHEQUE <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Cheque Cargo/Banco</th> <th colspan="2">COMPROBANTE</th> <th rowspan="2">Importe</th> </tr> <tr> <th>Fecha</th> <th>N°</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">TOTAL</td> <td>\$</td> </tr> </tbody> </table> c CON DOCUMENTOS <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Firmante</th> <th colspan="2">COMPROBANTE</th> <th rowspan="2">Importe</th> </tr> <tr> <th>Fecha</th> <th>N°</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">TOTAL</td> <td>\$</td> </tr> </tbody> </table>	Proveedor/Acreedor Código	COMPROBANTE		Importe	Fecha	N°																	TOTAL			\$	Efectivo	COMPROBANTE		Importe	Fecha	N°																	TOTAL			\$	Cheque Cargo/Banco	COMPROBANTE		Importe	Fecha	N°																	TOTAL			\$	Firmante	COMPROBANTE		Importe	Fecha	N°																	TOTAL			\$	d CON CHEQUE DE TERCEROS <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Cheque o Banco Fecha PDC</th> <th colspan="2">COMPROBANTE</th> <th rowspan="2">Importe</th> </tr> <tr> <th>Fecha</th> <th>N°</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">TOTAL</td> <td>\$</td> </tr> </tbody> </table> e CON CERTIFICADO DE RETENCION <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Proveedor/Acreedor</th> <th colspan="2">COMPROBANTE</th> <th rowspan="2">Importe</th> </tr> <tr> <th>Fecha</th> <th>N°</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">TOTAL</td> <td>\$</td> </tr> </tbody> </table> f DESCUENTOS OBTENIDOS <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th rowspan="2">Proveedor/Acreedor</th> <th colspan="2">COMPROBANTE</th> <th rowspan="2">Importe</th> </tr> <tr> <th>Fecha</th> <th>N°</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr><td> </td><td> </td><td> </td><td> </td></tr> <tr> <td colspan="3" style="text-align: right;">TOTAL</td> <td>\$</td> </tr> </tbody> </table> Recibo de PARTICIPACIÓN CROCCANTE los valores indicados precedentemente por la suma total de pagar: _____ Firma _____ Adhesión NOTA: Los importes a consignar como "Conceptos que se abonan" son importes de	Cheque o Banco Fecha PDC	COMPROBANTE		Importe	Fecha	N°																	TOTAL			\$	Proveedor/Acreedor	COMPROBANTE		Importe	Fecha	N°																	TOTAL			\$	Proveedor/Acreedor	COMPROBANTE		Importe	Fecha	N°																	TOTAL			\$
Proveedor/Acreedor Código		COMPROBANTE			Importe																																																																																																																																																																																		
	Fecha	N°																																																																																																																																																																																					
TOTAL			\$																																																																																																																																																																																				
Efectivo	COMPROBANTE		Importe																																																																																																																																																																																				
	Fecha	N°																																																																																																																																																																																					
TOTAL			\$																																																																																																																																																																																				
Cheque Cargo/Banco	COMPROBANTE		Importe																																																																																																																																																																																				
	Fecha	N°																																																																																																																																																																																					
TOTAL			\$																																																																																																																																																																																				
Firmante	COMPROBANTE		Importe																																																																																																																																																																																				
	Fecha	N°																																																																																																																																																																																					
TOTAL			\$																																																																																																																																																																																				
Cheque o Banco Fecha PDC	COMPROBANTE		Importe																																																																																																																																																																																				
	Fecha	N°																																																																																																																																																																																					
TOTAL			\$																																																																																																																																																																																				
Proveedor/Acreedor	COMPROBANTE		Importe																																																																																																																																																																																				
	Fecha	N°																																																																																																																																																																																					
TOTAL			\$																																																																																																																																																																																				
Proveedor/Acreedor	COMPROBANTE		Importe																																																																																																																																																																																				
	Fecha	N°																																																																																																																																																																																					
TOTAL			\$																																																																																																																																																																																				

EMITE	GTE. ADMINISTRATIVO FINANCIERO	DEPARTAMENTO TESORERIA			ARCHIVO
		INSTRUM DE PAGO	CAJA PAGADORA	TESORERO	

(Imprenta: IngeTur SRL - Domicilio N° 000 - Cantidad: 100 x 2 - (001 a 1100))

FORMULARIO N° 24: RECIBO DE HABERES

 BAEZA S. R. L. B° 120 Viviendas Mza. "E" Casa 1-Tel.(0381)4942038 4178 - Alderetes - Tucumán		RECIBO DE HABERES A.N.Se.S. Cuenta N° 00001 CUIT N°: 00-00000000-0		
PERIODO ABONADO	APELLIDO Y NOMBRE	CALIF. PROFESIONAL	SECTOR	LEGAJO
C.U.I.L.	CAJA PREVISION ó AFJP	TAREA DESEMPEÑADA	FECHA ING.	REM. BASICA
DESCRIPCION DE CONCEPTO	CODIGO	UNIDADES	REMUNERACIONES	DESCUENTO
SUELDO				
ANTIGÜEDAD				
TITULO				
ADICIONAL TECNICO				
PRESENTISMO				
COMPENS. TICKETS				
REFRIGERIO				
SUBS. HIJO				
AYUDA ANUAL				
JUBILACION				
LEY 19.032				
OBRA SOCIAL				
RETENCION ADELANTO SUELDO				
SINDICATO				
SUBTOTALES				
			TOTAL NETO	
SON PESOS:				
.....				
ULTIMOS APORTES DEL PERSONAL Y CONTRIBUCION PATRONAL				
BANCO DEPOSITO	PERIODO	FECHA DEPOSITO		
FECHA DE PAGO ó de DEPÓSITO EN CUENTA				
Firma del Empleador	LUGAR DE PAGO ó ENTIDAD BANCARIA:			
CUENTA N°:				

FORMULARIO N° 25: ORDEN DE PRODUCCIÓN

[illegible]

FORMULARIO N° 26: REQUISICIÓN DE MATERIALES

		BAEZA S. R. L.		REQUISICIÓN DE MATERIALES	
B° 120 Viviendas Mza. "E" Casa 1-Tel.(0381)4942038		4178 - Alderetes - Tucumán		N° 0000001	
DEPARTAMENTO PRODUCCIÓN		SECCIÓN FÁBRICA		FECHA	
DEPOSITO _____		SECTOR QUE SOLICITA _____		ORDEN DE PRODUCCIÓN N° 0000001	
CODIGO	DESCRIPCION	UNIDAD	CANTIDAD PEDIDA	CANTIDAD ENTREGADA	
OBSERVACIONES:					
DEPTO PRODUCCION			DEPTO ALMACEN		
EMITE	AUTIRIZO	RECEPCION EN FAB	ENTREGA	REGISTRA	ARCHIVO

[illegible]

[illegible]

FORMULARIO N° 29: HOJA DE COSTOS

		BAEZA S. R. L.		HOJA DE COSTOS	
B° 120 Viviendas Mza. "E" Casa 1-Tel.(0381)4942038 4178 - Alderetes - Tucumán		N° 0000001		FECHA	
ORDEN DE PRODUCCIÓN N°: 0000001					
PRODUCTO: _____					
CANTIDAD A PRODUCIR: _____					
INICIACIÓN: _____					
TERMINACIÓN ESTIMADA: _____					
FINALIZACIÓN: _____					
FECHA	REQUISICIÓN/ PARTE MO/ CIF	REFERENCIA	IMPORTE		
CANTIDAD PRODUCIDA		COSTO TOTAL		\$	
COSTO UNITARIO		\$			
ELEMENTO DE COSTO		PRESUPUESTO	REAL	DESVÍO %	
Total de MP y Materiales					
Total Mano de Obra					
Total Costos Indirectos de Fabricación					
TOTAL		\$	\$		
DEPTO CONTADURÍA	COMITÉ DE ANÁLISIS		ARCHIVO		

FORMULARIO N° 30: Rótulo Materia Prima de Terceros

 BAEZA S. R. L. B° 120 Viviendas Mza "E" Casa 1-Tel.(0381)4942038 4178 - Alderetes -		ROTULO MP DE TERCEROS FECHA
DEPARTAMENTO ALMACENES CLIENTE: _____ CUIT: _____ ORDEN DE PROD N°: _____		
CANTIDA D	DESCRIPCIÓN	
DEPARTAMENTO		
ALMACENES		
EMITE		

BAEZA S.R.L.

FORMULARIO N° 31: RÓTULO DE MATERIA PRIMA PROPIA

 BAEZA S. R. L. B° 120 Viviendas Mza "E" Casa 1-Tel.(0381)4942038 4178 - Alderetes -		ROTULO MP PROPIA FECHA
DEPARTAMENTO ALMACENES		
PROVEEDOR: _____		ORDEN DE COMPRA N°: _____
CUIT: _____		ALTA ALMACEN N° _____
CANTIDA D	DESCRIPCIÓN	
DEPARTAMENTO		
ALMACENES EMITE		
BAEZA S.R.L.		

CAPÍTULO VIII

MANUALES DE PROCEDIMIENTO PROPUESTOS

Sumario: 1.- Manuales de Procedimientos Propuestos.

1.- Manuales de Procedimiento Propuestos

MANUAL DE PROCEDIMIENTO		CODIGO
Operatoria	Adquisición de Materiales	A.1.
Circuito	Emisión de la Orden de Compra	

A. OPERATORIA DE ADQUISICION DE MATERIALES

A.1. Circuito de Emisión de la Orden de compra

DEPARTAMENTO COMPRAS

Sección "Pedido de Compras"

1. Sección Fábrica manda una Requisición de Materiales y el jefe del Sector ingresa al Sistema compara y emite un Listado de Materia Prima a Reponer valorizado en una copia.

2. Analiza el mismo corroborando su contenido. Este listado deberá contener aquellos Artículos de reposición automática que se encuentran en el Punto de Pedido, determinado e ingresado previamente en el Sistema, además debe contener los artículos que requiera la fábrica ya sea por aumento en la demanda o para realizar nuevos productos.

3. Verifica por sistema que en el presupuesto de Compra esté prevista la adquisición que se quiere realizar.

4. Una vez generado el Listado de Materia Prima a Reponer se procede a evaluar si se le realizará modificaciones o no, ya sean éstas de precio, proveedor, cantidad, etc.

FECHA DE APROBACION			FECHA DE VIGENCIA			FIRMA AUTORIZACION	PAGINA	
							A	1

MANUAL DE PROCEDIMIENTO		CODIGO
Operatoria	Adquisición de Bienes	A.1
Circuito	Emisión de la Orden de Compra	

4.1. En el caso de **SI** se realice una modificación se procede a:

4.1.1. Ingresar las modificaciones al Sistema actualizando de esta manera el archivo de Materia Prima a Reponer.

4.1.2. Conformar el Listado de Materia Prima a Reponer (Valorizado y Modificado) mediante la firma del Jefe de la Sección "Pedido de Compras" cargando dicha conformidad en el Sistema.

4.1.3. Archivar el Listado de Materia Prima a Reponer con la Requisición de 1 Materiales por orden cronológico.

4.1.4. En el caso de no conformidad el Listado de Materia Prima a Reponer, se procede a cargar en el sistema la "no conformidad" y a comenzar nuevamente con el proceso.

4.2. En el caso de **NO** se realiza modificación alguna al Listado de Materia Prima a Reponer se procede a:

4.2.1. Conformar El Listado de Materia Prima a Reponer (Valorizado y Modificado) mediante la firma del Jefe de la Sección "Pedido de Compras" cargando dicha conformidad en el Sistema.

4.2.2. Archivar el Listado de Materia Prima a Reponer junto con la Requisición de Materiales por orden cronológico.

4.2.3.En caso de no conformidad el Listado de Materia Prima a Reponer, se procede a cargar en el Sistema la "no conformidad" y a comenzar nuevamente con el proceso.

FECHA DE APROBACION			FECHA DE VIGENCIA			FIRMA AUTORIZACION	PAGINA
							A 2

5. Se ingresa al Sistema y a partir de consultar los Archivos de Materia Prima a Reponer y Maestro de Proveedores, se emite la Solicitud de cotización y un Listado de Solicitudes de Cotización, momento a partir del cual se genera el archivo correspondiente.

7. Cuando los proveedores responden por mail las Solicitudes de Cotización, se hace constar la fecha de recepción en los comprobantes y se cargan en el Sistema los datos consignados por los Proveedores.

8.1.1. Si **NO** se selecciona un proveedor, se deberá iniciar un nuevo proceso a partir del envío de las Solicitudes de Cotización.

9. Finalmente se adjudica, se firma la Planilla Comparativa de Presupuestos, se carga en el sistema la selección de proveedor en el archivo Planilla Comparativa de Precios y se archiva definitivamente por orden numérico.

FECHA DE APROBACION			FECHA DE VIGENCIA			FIRMA AUTORIZACION	PAGIN A	
							A	3

MANUAL DE PROCEDIMIENTO		CODIGO
Operatoria	Adquisición de Bienes	A.1
Circuito	Emisión de la Orden de Compra	

Sección “Ordenes de Compra”

10. Una vez completada la adjudicación, se procede a ingresar al Sistema para generar la Orden de Compra por duplicado, la cual se realizará a partir de los siguientes archivos:

Materia Prima a Reponer y Planilla Comparativa de Precios se toma la información respecto de a quién se le adjudicó cada artículo.

Stock: se ingresa la cantidad a comprar, afectando preventivamente dicho archivo, sin alterar la información de existencias de los artículos.

Presupuesto de Compra: se afecta la partida presupuestada.

Presupuesto Financiero: se actualiza con los datos de la compra para prever la futura erogación o pago.

Orden de Compra: se genera para contener los datos que respaldan la emisión del comprobante.

11. Una vez generada e impresa la Orden de Compra por duplicado, se le archiva transitoriamente y en forma numérica, hasta su firma y envío al proveedor.

FECHA DE APROBACION			FECHA DE VIGENCIA			FIRMA AUTORIZACION	PAGIN A	
							A	4

MANUAL DE PROCEDIMIENTO		CODIGO
Operatoria	COBRANZAS	E.1.
Circuito	Cobranza y Recepción de Documentos por medio de cobrador y Transferencias Bancarias	

E. OPERATORIA DE COBRANZAS

E.1. Circuito de Cobranzas y Recepción de Documentos por Medio de Cobrador y Transferencias Bancarias

DEPARTAMENTO VENTAS

Cobrador/ Viajante:

1. Se inicia el procedimiento a partir de que el cobrador cobra y confecciona los recibos, pero para ello el cobrador necesita obtener información de un Listado de Saldos de los Clientes. Con este elemento el cobrador se presenta a cobrar y confecciona:

- Si cobra en documento, Recibo de Documentos
- Si cobra en dinero, cheques corrientes o diferidos, Recibo de Cobranzas

2. Se confeccionan y firma por duplicado, el original se entrega al cliente Recibo de Cobranzas y/o Recibo de Documento, mientras que el duplicado junto con los Cheques, Dinero, Valores Diferidos y Documentos que hubiere cobrado quedan en poder del Cobrador/Viajante.

3. Por el principio de depósito integro diario de las cobranzas es que el

FECHA DE APROBACION			FECHA DE VIGENCIA			FIRMA AUTORIZACION	PAGINA	
							E	1

MANUAL DE PROCEDIMIENTO		CODIGO
Operatoria	COBRANZAS	E.1.
Circuito	Cobranza y Recepción de Documentos por medio de cobrador y Transferencias Bancarias	

cofrador procede a depositar todos los conceptos depositables (Dinero Cheques Corrientes) en una cuenta Bancaria habilitada a tal efecto, una vez depositaos, se transforman en la Boleta de Depósito.

4. Confecciona y firma la Rendición de Valores y la Rendición de Documentos, ambas por duplicado.

5. Luego a las Planillas de Rendiciones de Documentos y/o Valores junto con los Recibos de Cobranzas y/o Depósitos duplicados, cheques diferidos, Documentos y Boleta de Depósito se las envía al Tesorero.

DEPARTAMENTO TESORERIA

Tesorero

6. Cuando el Tesorero recibe la recaudación del Cobrador/Viajante, conforma y controla que la suma de Rendición de Cuentas coincida con el importe cobrado (recaudación) y que la suma de Rendición de Documentos sea igual a los Documentos que le son entregados según la Planilla de Rendición de Documentos. También realiza un control de correlatividad de los recibos. Por lo tanto, la Planilla de Rendición de Valores tiene un total recaudado que va a estar formado por Bolera de

FECHA DE APROBACION			FECHA DE VIGENCIA			FIRMA AUTORIZACION		PAGINA	
								E	2

7. Una vez controlado el Tesorero separa el destino de los comprobantes y envía por un lado la Rendición de Valores, la Boleta de Depósito, el Recibo de Cobranzas duplicado y los valores Diferidos a la sección Caja Cobranzas (percibe ingresos de fondos) por otro lado envía Documentos, los recibo de Documentos duplicados y la Rendición de Documentos original conformada a la Sección Cobranzas y por último la Rendición n de Valores y/o Documentos duplicados las entrega al Cobrador/Viajante el cual las archiva definitivamente en forma cronológica.

Sección Caja Cobranzas

8. Recibe y controla la documentación enviada por el Tesorero. Ingresas al sistema y en los archivos que se detallan a continuación se carga la siguiente información:

- Valores Pendientes de Depósito: se ingresan los cheques diferidos
- Cuentas Corrientes/Clientes/ Deudores en Cuotas: se dan de baja las

FECHA DE APROBACION			FECHA DE VIGENCIA			FIRMA AUTORIZACION	PAGINA	
							E	3

MANUAL DE PROCEDIMIENTO		CODIGO
Operatoria	COBRANZAS	E.1.
Circuito	Cobranza y Recepción de Documentos por medio de cobrador y Transferencias Bancarias	

cuotas cobradas

- Recibos: se dan de alta los recibos manuales que hizo el Cobrador
- Contabilidad: se registra contablemente la cobranza.

9. Luego a la documentación al final del día se le realiza el procedimiento de Cierre de Caja

Sección Cobranzas

10. Recibe la documentación enviada por el Tesorero (Rendición de Documentos y Documentos). Recibe comunicación por mail de clientes de alguna Transferencia Bancaria.

11. Ingresa al Sistema y carga:

- En el archivo Documentos a Cobrar se da de alta al nuevo documento.
- En el archivo Contabilidad se registra la documentación de

FECHA DE APROBACION			FECHA DE VIGENCIA			FIRMA AUTORIZACION	PAGINA	
							E	4

MANUAL DE PROCEDIMIENTO		CODIGO
Operatoria	COBRANZAS	E.1.
Circuito	Cobranza y Recepción de Documentos por medio de cobrador y Transferencias Bancarias	

la deuda. Se emite un Listado de Documentos por duplicados al cual se

- anexa el Doc anteriormente recepcionado y se envían a la Sección Valores, mientras que a la Planilla de Rendición de Documentos original y a los Recibos de Documentos duplicados se los archiva definitivamente en forma cronológica en Archivos y Registros.
- En el archivo Cuentas Corrientes: le doy de baja a la deuda documentada.
- En mail corrobora la comunicación de la Transferencia
- En Banco/Retenciones: ve la transacción correspondiente a la Transferencia Bancaria.

12. Luego se Recibe el Listado de Documentos Duplicados firmado por Valores y se lo Archiva definitivamente en forma cronológica, como así también las Rendiciones.

FECHA DE APROBACION			FECHA DE VIGENCIA			FIRMA AUTORIZACION	PAGINA	
							E	5

CAPITULO IX

MATRICES DE CONTROL INTERNO

Sumario: 1.- Matrices de Control Propuestas. 1.1.- Matriz de Control para la Emisión del Informe de Recepción. 1.2.- Matriz de Control para la Producción por Ordenes Específicas. 1.3.- Matriz de Control para la Venta.

1.- Matrices de Control Propuestas

1.1.- Matriz de Control para la Emisión del Informe de Recepción

CICLO	OPERACION	OBJETIVOS	TIPO OBJETIVO	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
EMISION DEL INFORME DE RECEPCION	Recepcion de materia prima	Que los bienes que se reciben sean los adecuados y oportunos	Operacional o de Gestion	Una paralización en la producción	Desarrollar una correcta política de stock y estalecer una buena relación con proveedores
				Que las Especificaciones Técnicas no sean claras y precisas	Revisión periódica de las E.T. por las áreas de Diseño de Producto o Departamento Producción
				Que los Pedidos de Compras (OC) sean confusos o imprecisos. Que no reflejen las E.T.	Automatizar la carga de las E.T. en la Oden de Compra.Validar las OC con las ET antes de enviarse al Proveedor
				Que los materiales se reciban sin verificar el cumplimiento de las E.T.	El material recibido debe ser enviado al área de Control de Calidad para su control. Control de Calidad debe emitir un Informe de Control, con la verificación de las E.T. Firmar el IR y el Informe de Control
				No detectar fallas, roturas o faltantes o sobrantes	El personal de almacenes debe registrar los bienes recibidos "a ciegas". Se debe controlar cantidad y estado de bultos. Recuento y control exhaustivo de materiales.
		Que la información de los bienes recibidos sea íntegra y exacta	Operacional y de Informacion	Que no se registre adecuadamente la información de los materiales recibido	El Alta de Almacenes debe ser emitida y firmada por personal distinto del que efectúa el Informe de Recepción, sino sabe que se pidió el que conforma el AA

				Que se omita el control y se realice el IR directamente con la información del Rp	Solicitar Remito del proveedor en sobre cerrado
				Que la información de la recepción y sus datos estén incompletos	AA e IR deben ser formularios prediseñados con la totalidad de los datos requeridos
					El Sector de Almacenes que emite el IR debe verificar integridad de datos del AA, previo a la firma. Control del procesamiento del AA
				Que no esté la totalidad de los comprobantes emitidos por posibles pérdidas, extravíos, u otros motivos	Utilización de formularios prenumerados para el AA y el IR.
					Que la persona que recibe y conforma el Remito sea distinta a quien recibe el producto y elabora el AA y el IR

1.2.- Matriz de Control para la Producción por Órdenes Específicas

CICLO	OPERACION	OBJETIVOS	TIPO OBJETIVO	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
PRODUCCION POR ORDENES ESPECIFICAS	Ejecución de la Orden de Producción	Que se produzcan los bienes en la cantidades y especificaciones determinadas por los Programas de Producción	Operacional	Que exista desconocimiento o falta de claridad en la comunicación de los Programas de Producción	Utilizar documentos normalizados para emitir y comunicar Programas y Planes de Producción. Todo Memorandum de Comunicación debe estar firmado por los destinatarios. Dar un plazo de conocimiento y consulta, previo a su implementación. Utilizar respaldos en toda comunicación
				Que las Especificaciones Técnicas sean inadecuadas o confusas o imprecisas	Carga automática de las E.T. en la Orden de Producción. Solo se comienza a producir con la OT completa.
				Que exista falta de claridad en la comunicación de las condiciones y cantidades a producir	Toda fabricación debe iniciar con una Orden de Producción. La Orden de Producción debe ser un formulario pre formalizado con la totalidad de los datos requeridos. Verificar la correcta recepción de la OP

		Que se consideren todas las normas de seguridad e	Operacional y Cumplim.	Que exista desconocimiento de las normas específicas	Comunicación de la Dirección sobre la importancia de la seguridad en el desarrollo de la actividad de producción. Firma de los destinatarios
					Tomar medidas disciplinarias con el personal que viole los procedimientos y normas de seguridad
		higiene industrial, propias del proceso de fabricación y determinadas por las políticas de la Dirección			Realizar sesiones periodicas de capacitación con asistencia obligatoria
					Exponer en lugares visibles las normas, leyes, instrucciones y políticas de seguridad
	Costeo de Bienes	Que el costo por MOD se asigne al lote de productos correspondientes		Incorrecta asignación a un determinado lote	El PMO se debe cruzar con la OP.
		Correcta valuación del PT en su alta		Que se cierre la Hoja de Ctos sin cargar los CIF	Al finalizar el proceso productivo emitir Inf. Prod. Para cerrar la Hoja de ctos y asignar la cuota de CIF. Axtualizacion periodica de Convenios y leyes laborales

1.3.- Matriz de Control para Ventas

OPERACIÓN	OBJETIVOS	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	ACCIONES DE CONTROL
Atracción y mantenimiento del cliente	Atraer y mantener la cartera de clientes	Operacional	No cumplir con los pedidos de los clientes	Llevar una OP detallada correctamente con las especificaciones de los modelos
			Mantenerse desactualizado en los tipos de artículos	Realizar visitas continuas a las exposiciones
			Perder calidad de los artículos	Por parte terminada realizar un control
Ejecución de ventas	Seguimiento de la distribución para una entrega oportuna	Operación e Información	Perdida de mercadería en la entrega	Correlación de comprobantes
			Demoras injustificadas	Verificación hoja de ruta
	Manuntencion de los precios	Operacional	Incrementos en elementos no justificados	Estudio y seguimiento a cada cambio

CAPITULO X

INFORMES PROPUESTOS

Sumario: 1.- Modelos de cuadros comparativos para informar a la dirección. 1.1.- Informe de ventas comparativo mensual por taller de producción, año 2015. 1.2.- Informe comparativo de ventas, años 2014-2015, por taller y tipo de ventas. 1.3.- Informe comparativo de ventas presupuestadas y reales mensuales clasificadas por producto y sección.

1.- Modelos de cuadros comparativos para informar a la Dirección

**1.1- Informe de ventas comparativo mensual por taller de producción,
año 2015**

[illegible]

1.2.- Informe comparativo de ventas, años 2014-2015, por taller y tipo de ventas

[illegible]

1.3.- Informe comparativo de ventas presupuestadas y reales mensuales clasificadas por producto y sección

VENTAS PRODUCTOS	VENTAS PRESUPUESTADAS (1)		VENTAS REALES (2)		VARIACION PORCENTUAL (2/1)	
	PARES	\$	PARES	\$	PARES	\$
180						
186						
206						
324						
325						
645						
647						
808						
815						
840						
855						
Total Adultos						
A5						
1350						
8070						
8103						
8537						
Total Bebés						
TOTAL						

CONCLUSIÓN

El presente trabajo fue realizado con el objetivo de mostrar la importancia de organizar una empresa logrando formalizar el comportamiento. Para ello nos basamos en conceptos adquiridos en el transcurso de nuestros estudios, haciendo hincapié en Organización Contable de Empresas. Así mismo nos impulsó la idea de colaborar con el crecimiento de esta entidad a través de las técnicas empleadas, orientándolos a una expansión más organizada, al desarrollo de controles, y de esta manera lograr una mayor rentabilidad mediante una producción más eficaz.

La empresa en cuestión, es carente de casi todo tipo de organización y control. Posee una estructura centralizada y muy aplanada, que lleva a los gerentes a ocuparse de tareas operativas, en vez de enfocarse en decisiones estratégicas. Su relación con Antequera, su empresa “madre”, es desordenada e inclusive no se determina con precisión hasta qué punto es favorable o no.

A lo largo de nuestra labor, detectamos numerosas fallas de control interno. Los puntos críticos se encuentran en el Depósito y Proceso de Fabricación. Sus problemas de mayor envergadura son:

- Las inconsistencias detectadas en controles que se realizan sobre materiales recibidos, se comunican de manera tardía a los gerentes, y éstos últimos no realizan un seguimiento ordenado de ellas.

- Ante cualquier necesidad de materiales o repuesto de maquinaria durante el proceso productivo, se solicita a Antequera la venta de los mismos, pero se retiran sin ningún respaldo documental y posteriormente debe abonar un monto definido sin ningún tipo de base para corroborar la misma.

- Los productos listos para enviar al cliente salen de los talleres hacia el depósito sin ningún tipo de registro. Similar situación sucede con el envío de materiales hacia los talleres.

- El dinero de la empresa es manejado por ambos socios, sin respetar la separación actual de funciones.

Estos dos sectores definidos como críticos son justamente donde se concentra casi la totalidad del patrimonio de la empresa: el dinero, y los bienes de cambio.

Una vez detectadas todas las falencias anteriormente detalladas, desarrollamos una propuesta para explotar el potencial de la empresa. Con su correcta implementación, se lograrían diversas ventajas, como ser: un personal más ubicado en sus puestos y con sus tareas claramente definidas, evitando la superposición de ellas; una producción

más efectiva, redundando en menores costos; los socios podrán emplear su tiempo en planear estrategias para la nueva marca, para un mejor posicionamiento en el mercado dejando de lado las tareas rutinarias, ya que estarán distribuidas en rangos jerárquicos inferiores.

No obstante ésta propuesta, el sistema de control interno junto al software de gestión sugerido, deberán estar contruidos sobre bases muy dinámicas que permitan su ajuste periódico a las nuevas realidades y necesidades, sin dejar nunca de garantizar un marco de seguridad mínimo indispensable para la organización y un soporte para el desarrollo de actividades más eficientes.

ANEXOS

Imágenes

Instalaciones del nuevo taller en donde se producirá DH Shoes



Capelladas Aparadas para String



DH Shoes



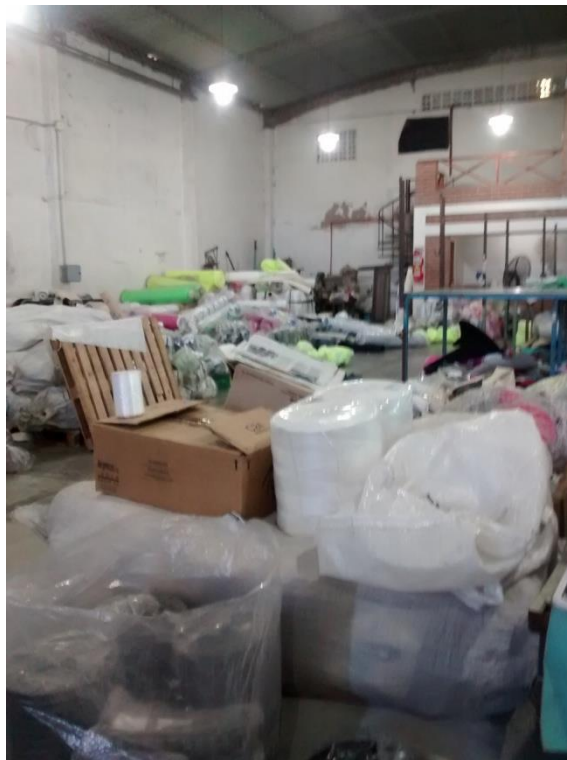
Cuaderno de Pagos

Apellido y Nombre: _____

Fecha	Art.	O.T.	Operación	Núm.	Cantidad	Total
Total Semanal						

[illegible]

Instalaciones de Antequera



Planilla General de Aparado

BAEZA

Fecha: 1

PLANILLA DE MATERIALES PARA Aparado

Materia Prima	Cantidad	Piso	De	achado	Devolución	RINDE	Observaciones
Elq. Meron Art. 150 Lateral Ocha	9.360.000	Aparado		9.360			
Etiqueta Lateral Plena	4.680.000	Aparado					
Etiqueta de lengua Kd Beige Jaguar meron	4.320.000	Aparado		4.320			
Etiqueta de lengua Beige Jaguar meron	5.040.000	Aparado		5.040			
Ojalera Kd Beige Jaguar meron	4.320.000	Aparado		4.320	1360 GRAMOS		
Ojalera Beige Jaguar meron	5.040.000	Aparado		5.040			
Ojalas Aluminio 550 Grabados (51)	85.809.600	Aparado		85.810			
Trencilla de 20mm Jean Azul Engomada	808.400	Aparado		808			
Trencilla de 15mm Azul Ultra	7.135.200	Aparado		7.136			

DOCUMENTO NO VÁLIDO COMO COMPROBANTE

Comproba con el JUEGA DE PLANO DE

Recibido 16/07/15

124016034

Señor(es): EWEZA S.R.L.

DOCUMENTO NO VALIDO COMO FACTURA
REMITO

Nº: 00012586
FECHA: 19/05/2015

REMITIMOS A UD(S)

Cantidad	U. de Medida	Descripción	Sustituto	A Facturar
2010	Unidad			NO
0	Unidad	EBLA180-723 - Bija. Mueñon Art. 180 Lateral Orica	- Falta 2040 Uds.	NO
0	Unidad	EL-KMV-705 - Biqueta de lengua Kid Bidge Jiguar maron	- Falta 2040 Uds.	NO
0	Unidad	ELSL-101 - Biqueta Legal Filona	- Falta 2040 Uds.	NO
16184	Unidad	ED-KMV-705 - Qalora Kid Bidge Jiguar maron		NO
1350	Metro	QES-GRAB-000 - Qallos Aluminio 550 Grabados (51)		NO
143	Metro	TP15-001 - Trenalla de 15 mm Negra		NO
	Metro	TL20-005-504 - Trenalla de 20 mm Jean Negro Ergomada		NO

OT

OT: 00009861	Artículo: K24-180	Color: Jean Negro	Número: 21	Cantidad: 120
OT: 00009861	Artículo: K24-180	Color: Jean Negro	Número: 22	Cantidad: 180
OT: 00009861	Artículo: K24-180	Color: Jean Negro	Número: 23	Cantidad: 180
OT: 00009861	Artículo: K24-180	Color: Jean Negro	Número: 24	Cantidad: 180
OT: 00009861	Artículo: K24-180	Color: Jean Negro	Número: 25	Cantidad: 180
OT: 00009861	Artículo: K24-180	Color: Jean Negro	Número: 26	Cantidad: 180

Firma: _____

Preparado por: _____

Anotaciones: _____

Recibido 21/05/15
760 15547

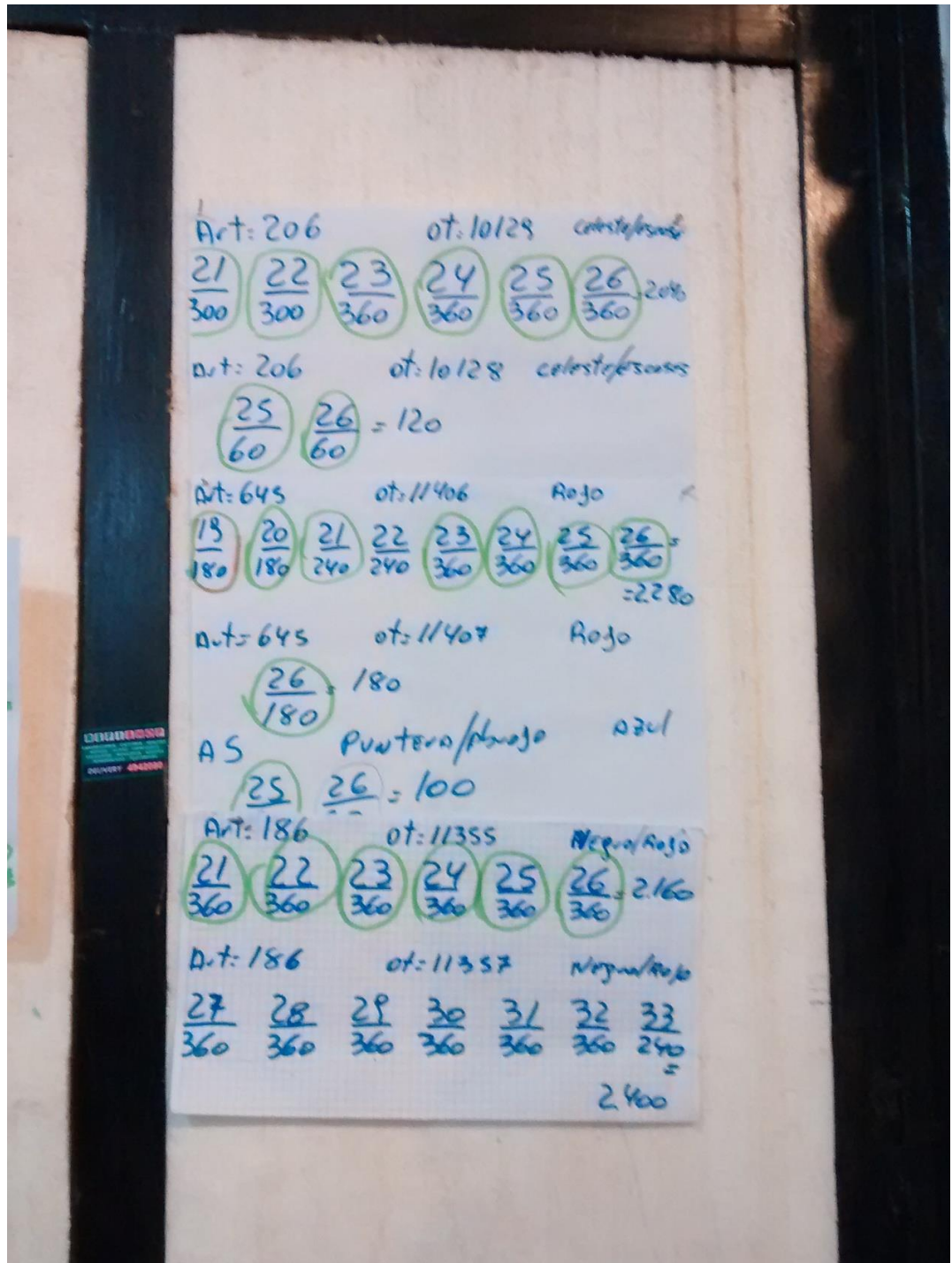
Talleres



Empaquetado



Objetivos de Producción



es

por

el

al,

des

nto.

cción

de

el

M.)

ERIO de

3066 OT 10755 (2)

$\frac{36}{20}$ $\frac{37}{120}$ $\frac{38}{120}$ $\frac{39}{120}$ $\frac{40}{120} = 660$

3066 OT 10756

$\frac{37}{100}$ $\frac{38}{120}$ $\frac{39}{120}$ $\frac{40}{120} = 520$

DELIVERY 4942090

Cuestionarios Relevamiento



Datos Generales identificatorios

1. Apellido y Nombre: Ricardo Álvarez
2. Edad: 32 años
3. Puesto que ocupa: Encargado de depósito
4. Antigüedad en el Puesto o Cargo: 8 años en Antequera, en Baeza desde su principio

Información general de la empresa

5. ¿La empresa cuenta con un organigrama? ¿Usted lo conoce? No
6. ¿En qué taller realiza sus tareas? Av. Rivadavia de Antequera
7. ¿En qué sector o área del taller se desempeña? Logística
8. ¿Podría describir los objetivos del sector donde se desempeña? Que la mercadería que se recibe sea correcta, y también el envío.
9. ¿Quién es su supervisor o jefe inmediato superior? Alfredo y Omar Díaz
10. ¿Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o de otra persona? ¿De quién?
Juan e Ignacio Díaz
11. ¿Cuántas personas trabajan en su Sector o área? El fletero y yo que trabajamos para Baeza, los otros trabajan para Antequera.
12. ¿Tiene empleados a cargo? ¿Cuántos? No, si necesito ayuda le pido a mis compañeros.

Funciones y/o Tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad. Hago todo lo referente a recepción y envío de insumos.

14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza.

Recibo la mercadería y la controlo. Si lo especificado esta en concordancia con lo que especifica el cliente. Ante cualquier inconsistencia me comunico con Ignacio, que se encarga de hacer el reclamo (no solo un faltante, sino que éste enviando material diferente al q establece en el remito, o alguno que no sea adecuado para el articulo que está pidiendo). También me comunico con Alfredo para decirle que llego el insumo correcto luego de laguna inconsistencia. De todas formas, les transmito artículos que llegaron, cantidad de pares, etc., de manera telefónica, o vía mail para que sepa con qué producción cuenta para la semana. Actualmente estoy manejando la computadora hace un mes aproximadamente. No tengo trato con el cliente, solo con el proveedor. Ignacio con el original ingresa al estatus de Baeza, o carga en el archivo de Antequera, dependiendo a quien corresponda.

El cliente manda una planilla con la especificación de las tareas, pero con todos los insumos justos, yo separo los insumos necesarios para cada numero de boleta o tarea, y eso pasa al troquelado.

Una vez terminado eso, el fletero los lleva a su taller correspondiente, en base a lo que están acostumbrados a hacer cada taller. No mando ningún papel ni documento, a veces el supervisor me llama para saber que le he enviado.

15. ¿Cuenta con normas o instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea? Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea. No,

16. Enuncie toda la Documentación, Registros o Informes que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas. Por ejemplo remitos, planillas de producción, facturas, entre otros.

Trabajo con los **remitos** que maneja la Sevillanita, donde me traen palettes, y me especifica la cantidad de bultos. Eso luego lo archiva Ignacio.

El remito del cliente que manda la **especificación** de los insumos que manda, por ejemplo cuantos rollos de tela, cintas, etc. A veces ese detalle se lo envía el cliente directamente a Ignacio o Juan. La original queda en el depósito, una copia se envía a Juan. Aquí en el depósito tenemos archivados por cliente las copias

17. ¿A quién van dirigida dicha información? A Juan o Ignacio.
18. ¿Realiza tareas que no sean rutinarias a su puesto? (o sea las que no realiza periódicamente). No
19. En sus tareas, ¿Usted efectúa controles? Enuncie todos los controles que efectúa. Que la mercadería que mandan sea correcta y suficiente. Luego el control sobre lo que se envía, que sea adecuado para la tarea que se está mandando a los talleres.
20. ¿El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado? Si

Sugerencias

21. Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a:
- ❖ Sector al que pertenece: que los insumos estén correctamente separados entre Antequera y Baeza en el depósito.
Cuando falto, hay más descontrol en lo que se saca de insumos.
 - ❖ Tareas que efectúa: debería tener algún documento que deje constancia de qué es lo que envío a los talleres, porque después tengo problemas cuando ellos reciben de menos, inclusive para mejor control de mis tareas.
 - ❖ Documentación que maneja:
 - ❖ Elementos de trabajo:
 - ❖ Otros:



Datos Generales identificatorios

1. Apellido y Nombre: Mario Nieva
2. Edad: 51 años
3. Puesto que ocupa: Supervisor
4. Antigüedad en el Puesto o Cargo: Desde Febrero 2015

Información general de la empresa

5. ¿La empresa cuenta con un organigrama? ¿Usted lo conoce? No
6. ¿En qué taller realiza sus tareas? Taller A, ubicado en Barrio 120 viviendas Casa 3 (Alderetes)
7. ¿En qué sector o área del taller se desempeña? Realizo la supervisión y en la parte operativa
8. ¿Podría describir los objetivos del sector donde se desempeña? Que se llegue al objetivo semanal o quincenal.
9. ¿Quién es su supervisor o jefe inmediato superior? Juan Díaz e Ignacio Díaz
10. ¿Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o de otra persona? ¿De quién? No
11. ¿Cuántas personas trabajan en su Sector o área? 16 en total
12. ¿Tiene empleados a cargo? ¿Cuántos? Sí, mi ayudante Matías.

Funciones y/o Tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.

En general es supervisar, principalmente la calidad. Se presentan también situaciones de exigencia de determinada cantidad de producción en días de poca predisposición para trabajar, principalmente Lunes y Sábados, entonces mi tarea es motivarlos un poco más esos días.

14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza.

Juan H, retira de Av. Rivadavia y reparte en los distintos satélites (talleres de Baeza), que hacen diferentes operaciones, como marcado, surfilado de lengua, etiqueta. Cuando recibimos no firmamos nada. El lote viene con una grilla, la cual está compuesta por diferentes lotes de aproximadamente 2000 pares cada uno, distinguiendo que números hay que hacer por cada lote. Se comprueba con esa grilla lo que llega. Comenzamos con el número más chico del lote. A la grilla la guardamos aquí en el taller. Se anota en un papel lo que tiene que salir en el mes, (hoja con felpón verde, allí vamos anotando el numero de lote, de que numero hasta donde. Se redondea con verde lo que ya está) y lo que está marcado con un circulo ya está listo. El Layout está en base a un orden correlativo del proceso. Se inicia en una estación y va pasando por las otras que se encuentran al lado recién una vez terminadas para que no se superpongan operaciones. Los maquinistas realizan operaciones repetitivas.

Nos comunicamos de manera telefónica con los otros talleres.

15. ¿Cuenta con normas o instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea? Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea. Con Juan Diaz nos juntamos una o dos veces por mes o más para planificar las necesidades y prioridades que hay, del cliente y del ellos a nosotros.

16. Enuncie toda la Documentación, Registros o Informes que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas. Por ejemplo remitos, planillas de producción, facturas, entre otros.

La grilla que trae Juan con el producto en proceso con los lotes correspondientes.

Para los envíos (que se hacen martes y viernes), utilizamos las boletas que tienen el código de barra que luego escanea el cliente cuando recibe el producto terminado, con el talle y la cantidad de pares. Nosotros ponemos en los bolsones esa boleta.

Cuaderno de pago, en dónde se anota la cantidad y tipo de operación, anotada por los operarios en sus propias libretas, que se suma y controla con el total.

17. ¿A quién van dirigida dicha información?

18. ¿Realiza tareas que no sean rutinarias a su puesto? (o sea las que no realiza periódicamente)

19. En sus tareas, ¿Usted efectúa controles? Enuncie todos los controles que efectúa.

Control máquina por máquina, que realicen todas las puntadas, las guías, lo referente a la calidad.

Yo hago el control de la ganancia de la gente. Los maquinistas van anotando en una libretita que es lo que hacen por día. Semanal o diariamente nosotros volcamos en un cuaderno de pago esa información. Es imposible que anoten demás.

Matías vuelca en el cuaderno los tipos y cantidad de operaciones que realiza cada operario, y yo hago los cálculos de cuanto le corresponde a cada uno, ya que cada operación tiene su valor, se les paga semanal o quincenalmente.

20. ¿El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado? Si

Sugerencias

21. Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a:

- ❖ Sector al que pertenece:
- ❖ Tareas que efectúa:
- ❖ Documentación que maneja:
- ❖ Elementos de trabajo:
- ❖ Otros: cuando ingrese una tarea en nuestro taller, un lote mejor dicho, el talle corresponda a lo que están haciendo en los otros lugares, es decir si yo estoy haciendo un numero 26, que en el otro taller me estén haciendo las tiras, no un numero diferente. La información tiene que bajar de manera coordinada a todos cuando se inicie un lote, que siempre se haga desde el menor. Aquí iniciamos el proceso, pero a veces la capellada u otra operación se hace afuera, se hace en otro taller. Últimamente se mejoró el sistema, venimos trabajando de esa forma.



Datos Generales identificatorios

1. Apellido y Nombre: Matias
2. Edad: 25 años
3. Puesto que ocupa: Ayudante de supervisor
4. Antigüedad en el Puesto o Cargo: 2 años

Información general de la empresa

5. ¿La empresa cuenta con un organigrama? ¿Usted lo conoce? no
6. ¿En qué taller realiza sus tareas? Taller A Barrio 120 viviendas casa 3- Alderetes
7. ¿En qué sector o área del taller se desempeña? Recepción y distribución
8. ¿Podría describir los objetivos del sector donde se desempeña? Que se realice la tarea distribuida
9. ¿Quién es su supervisor o jefe inmediato superior? Mario, Juan o Ignacio
10. ¿Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o de otra persona? ¿De quién? no
11. ¿Cuántas personas trabajan en su Sector o área? 16
12. ¿Tiene empleados a cargo? ¿Cuántos? Los 16 del taller

Funciones y/o Tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.

Llegan las cosas al taller y las distribuyo a la gente. Matías, cuando llega el lote, el va distribuyendo todo a la gente. Hace ese número el operario y va pasando por las distintas estaciones hasta llegar al final.

Cuando se retira lo terminado, lo arma matias con el fletero, o busca a alguien q este aquí sin trabajo para que ayude a embolsar y mandamos la tarea.

14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza

Repartir las tareas, llega la mercadería la controlo y distribuir el material. Le pego a la bolsa un papel con número, cantidad de pares, artículo y tarea. Los junto a todos, si son 300 pares armo 6 bolsas de 50. Para entregar la mercadería, una vez controlada, cantidad y calidad, la embolso, la rotulo por fuera para ver que lleva dentro y llamo al de la camioneta que retire lo que es la tarea del día.

15. ¿Cuenta con normas o instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea? Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea.

No, mis tareas las conoce también Juan Heredia por si no vengo él sabe lo que hago.

16. Enuncie toda la Documentación, Registros o Informes que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas. Por ejemplo remitos, planillas de producción, facturas, entre otros.

Solo el listado de cantidad de pares y la rotulación de las bolsas.

17. ¿A quién van dirigida dicha información?

Va con la bolsa

18. ¿Realiza tareas que no sean rutinarias a su puesto? (o sea las que no realiza periódicamente)

No

19. En sus tareas, ¿Usted efectúa controles? Enuncie todos los controles que efectúa.

Cuando llega que este bien y que alcance para la cantidad y luego para despachar que estén bien número y cantidad de cada par. En el papel de la bolsa cada maquinista anota la tarea que realiza, una vez terminada su operación, para que cada uno corrija su posible error.

20. ¿El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado?

Si una vez que empieza uno, sigue el otro, es una ronda

Sugerencias

21. Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a:

- ❖ Sector al que pertenece:
- ❖ Tareas que efectúa:
- ❖ Documentación que maneja: una libreta para llevar un mayor control de lo que recibo o lo que manda
- ❖ Elementos de trabajo:
- ❖ Otros: Faltaría organización



Datos Generales identificatorios

1. Apellido y Nombre: Miguel Calvo
2. Edad: 26 años
3. Puesto que ocupa: Encargado de Sueldos
4. Antigüedad en el Puesto o Cargo: 4 meses

Información general de la empresa

5. ¿La empresa cuenta con un organigrama? ¿Usted lo conoce?

No

6. ¿En qué taller realiza sus tareas?

En los tres

7. ¿En qué sector o área del taller se desempeña?

Sueldos

8. ¿Podría describir lo objetivos del sector donde se desempeña?

Semanalmente determinar cuánto cobra cada uno y en general

9. ¿Quién es su supervisor o jefe inmediato superior?

Juan y Nacho, los socios gerentes

10. ¿Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o de otra persona? ¿De quién?

No

11. ¿Cuántas personas trabajan en su Sector o área?

Ninguno

12. ¿Tiene empleados a cargo? ¿Cuántos?

No

Funciones y/o Tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.

Generalmente calculo el sueldo de las personas del taller, tarea que se realiza semanalmente.

Tareas de reposición si falta tal material, tal artículo, tal insumo, tal hilo.
Reposiciones menores

14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza.

Para las reposiciones menores llamo primero y al chico que hace el transporte resuelve.

Con lo que respecta sueldos, Mario me pasa la producción personal de todos los del taller y calculo un porcentaje (presentismo y otras cosas) y de ahí las notas se las paso a Juan o Nacho y ellos me dan la plata y yo me encargo de pagar.

15. ¿Cuenta con normas o instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea? Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea.

Por escrito no.

16. Enuncie toda la Documentación, Registros o Informes que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas. Por ejemplo remitos, planillas de producción, facturas, entre otros.

Planilla de la producción solamente manejada por Mario en donde está en forma detallada lo que hace cada uno.

Las notas en una hoja A4 donde cargo cuanto se les paga a cada uno, con suma total.

17. ¿A quién van dirigida dicha información?

A Juan o Nacho, el que encuentre primero, pero generalmente Ignacio que se encarga más de la parte económica

18. ¿Realiza tareas que no sean rutinarias a su puesto? (o sea las que no realiza periódicamente)

Al hacer los envíos los martes y los jueves si el chico del transporte está muy saturado lo ayudo.

19. En sus tareas, ¿Usted efectúa controles? Enuncie todos los controles que efectúa.

La planilla de producción que la suma de producción personal de cada uno de el total de la semana pero se carga directamente.

Control salteado de cada uno y por cualquier cosa más un control personal por cualquier irregularidad por compensaciones que Mario me aclara si se pago más en una semana o no.

20. ¿El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado? Si

Sugerencias

21. Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a:

- ❖ Sector al que pertenece: no tengo lugar fijo, ando en todos lados
- ❖ Tareas que efectúa:
- ❖ Documentación que maneja: haría falta un control en la recepción ya que no se lo realiza, aunque en el sector corte ya se prevee y no es responsabilidad de nosotros el faltante
- ❖ Elementos de trabajo: control en los insumos de talleres lejanos para economizar tiempo y combustible.
- ❖ Otros:



Datos Generales identificatorios

1. Apellido y Nombre: Oscar Gómez
2. Edad: 19 años
3. Puesto que ocupa: Mecánico y Operario
4. Antigüedad en el Puesto o Cargo: 2 años

Información general de la empresa

5. ¿La empresa cuenta con un organigrama? ¿Usted lo conoce?

No

6. ¿En qué taller realiza sus tareas?

Taller A

7. ¿En qué sector o área del taller se desempeña?

8. ¿Podría describir lo objetivos del sector donde se desempeña?

Solucionar pequeños problemas con las máquinas ya que si hay problemas más graves se solucionan en otro lugar y como operario cumplir con el objetivo de producción.

9. ¿Quién es su supervisor o jefe inmediato superior?

Juan

10. ¿Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o de otra persona? ¿De quién?

Solamente Mario

11. ¿Cuántas personas trabajan en su Sector o área? 16

12. ¿Tiene empleados a cargo? ¿Cuántos?

No

Funciones y/o Tareas

13. Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad.

Mecánico y operario

14. Describa todas las tareas rutinarias que realiza

Cualquiera que está trabajando si tiene un problema me dice a mi o a Mario para que vea la máquina y voy a arreglarla. El operario espera y vuelvo yo a mis tareas, no justifico el tiempo

15. ¿Cuenta con normas o instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea? Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea.

Por escrito no, pero cuando no se ocupan les hago un mantenimiento o a mi criterio.

16. Enuncie toda la Documentación, Registros o Informes que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas. Por ejemplo remitos, planillas de producción, facturas, entre otros.

Como mecánico no, como operario la grilla

17. ¿A quién van dirigida dicha información? Sigue el curso del pedido

18. ¿Realiza tareas que no sean rutinarias a su puesto? (o sea las que no realiza periódicamente)

No, en tiempo libre ayudo en lo que puedo.

19. En sus tareas, ¿Usted efectúa controles? Enuncie todos los controles que efectúa.

Escucho que los sonidos de las maquinas sea el normal si ya suena mal o raro lo veo y le digo a Mario.

20. ¿El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado? Si

Sugerencias

21. Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a:

- ❖ Sector al que pertenece:
- ❖ Tareas que efectúa:
- ❖ Documentación que maneja:
- ❖ Elementos de trabajo: se debería hacer un mantenimiento periódico cada 15 días por ejemplo, pero como las maquinas no paran no se lo hace.
- ❖ Otros:

Formulario para la presentación de

IDEA-PROYECTO

Código (Uso de *FONTAR*)

IP N°

1. Título del Proyecto (redactado en forma clara, concisa y sintética)

Modernización tecnológica en el proceso productivo de calzado para ser la primera PyME que ofrezca un producto final al mercado local

2 Nombre de la entidad beneficiaria del financiamiento

Baeza S.R.L.

3. CUIT

30-71170335-3

4. Domicilio legal del Beneficiario

Calle: Bartolome Mitre 600

Localidad: Alderetes

Postal: 4178

Provincia: Tucuman

Teléfono: 0381- 4940038

Fax:

e-mail: juanmanueldiaz@baezasrl.com.ar

Página web:

Código

5. Tipo de entidad beneficiaria (Marcar según corresponda)

Empresa

X

No Empresa

6 Sub-Tipo de Entidad (Marcar según corresponda)

6.1 Empresa

S.A. ☐ S.R.L. ☒ De hecho ☐ Unipersonal ☐ Otra (Indicar) ☐

6.2 No Empresa

Institución Publica/Privada ☐ Universidad Pública/Privada ☐ ONG ☐
Asociación de Productores/Empresarios ☐ Entidades de Gobierno Nacional/Prov./Municipal ☐

7 Composición del capital accionario (Indicar porcentajes)

Nacional Extranjero

8. Año de Inicio de Actividades

9. Año de constitución del Beneficiario

10. CIU de la empresa:

D19203	FABRICACIÓN DE PARTES DE CALZADO
152040 (F-883)	FABRICACIÓN DE PARTES DE CALZADO

11. CIU del proyecto:

D19202	FABRICACIÓN DE CALZADO DE TELA, PLÁSTICO, GOMA, CAUCHO Y OTROS MATERIALES, EXCEPTO CALZADO ORTOPÉDICO Y DE ASBESTO
152040 (F-883)	FABRICACIÓN DE PARTES DE CALZADO

12. Situación contable (últimos tres años)

Rubro / año		2012...	2013...	2014...
Facturación anual		\$480380,77	\$836949,79	\$1867972,87
Facturación de su principal rubro:		\$480380,77	\$836949,79	\$1867972,87
Activo	Corriente	\$126749,61	\$107894,05	\$456155,14
	No Corriente	\$75279,07	\$127535,96	\$904401,74
Pasivo	Corriente	\$148178,27	\$150005,03	\$675853,7
	No Corriente	-	-	-
Patrimonio Neto		\$53850,41	\$85424,98	\$228548,04
Resultado		\$25603,39	\$31574,57	\$143123,06

13. Cantidad de personal ocupado

Profesionales	1
Técnicos	1
Operarios Calificados	6
Operario No Calificados	15

14. Domicilio Fiscal del Beneficiario

Calle: Bartolomé Mitre 600	
Localidad: Alderetes	Código
Postal: 4178	
Provincia: Tucumán	
Teléfono: 0381- 4942038	Fax:
e-mail: juanmanueldiaz@baezasrl.com.ar	

15. Representante ante el FONTAR

Apellido y Nombre: Alfredo Ignacio Díaz	
Entidad a la que pertenece: Baeza SRL	
CUIT: 20-30442721-4	
Cargo: Gerente Administrativo	
Dirección: Rafael Obligado 945 de Tucumán	Localidad: San Miguel
Provincia: Tucumán	CP: 4000
Teléfono: 381-156426426	Fax:
e-mail: ignaciodiaz@baezasrl.com.ar	

16. Director Técnico del Proyecto

Apellido y Nombre: Juan Manuel Díaz Soria	
Entidad a la que pertenece:	
CUIT: 23-31426285-9	
Cargo: Gerente Producción	
Profesión:	
Dirección: Laprida 757, Piso 2, Dpto: A Tucumán	Localidad: San Miguel de
Provincia: Tucumán	CP: 4000
Teléfono: 0381-156048125	Fax:
e-mail: juanmanueldiaz@baezasrl.com.ar	

17. Principales actividades de la entidad destinataria del Proyecto

FABRICACIÓN DE PARTES DE CALZADO (confección de capellada de calzado, costura, bordado)

18. Resumen descriptivo del proyecto

El proyecto tiene como objetivo la modernización e incorporación de tecnología en el proceso productivo de calzado para lograr obtener un producto final para la venta.

Baeza S.R.L es una PyME Tucumana que se dedica exclusivamente a la confección de capellada de calzados para terceros. Nuestros clientes terciarizan toda la mano de obra de costura en nosotros; Baeza no elabora un producto terminado (calzado) que pueda salir al mercado bajo su propia marca.

El trabajo en la empresa consiste en recepcionar todos los insumos provistos por los clientes, ojalillos, tela, cintas, entre otros; clasificarlos y proceder a su corte, bordado si es requerido, y costura del modelo para unir todos los componentes.

Todo el proceso productivo es organizado para que sea oportuno al cliente y que cumpla con los estándares de calidad asignados. Una vez finalizadas las piezas se embolsan y envían nuevamente al cliente para que inyecte la base de PVC o realice el pegado de la suela.

La última etapa del proceso productivo es el inyectado de PVC para integrar la suela del calzado, o sino el pegado de la misma, lo cual queda fuera de nuestro alcance ya que es realizado por maquinaria que posee el cliente en sus talleres.

Por lo tanto la idea principal de este proyecto es innovar en procesos aplicando tecnología aggiornada para lograr el producto terminado y con el mismo salir al mercado.

Modernización de la tecnología existente:

La tecnología que se pretende modernizar es la máquina de corte automática.

Por otra parte, se pretende ampliar la línea productiva y mejorar la producción de partes de calzado incorporando inyectoras de PVC con tableros electrónicos, lavarropas, hornos que activan el adhesivo, y freezers que bajan la temperatura a -4°C para lograr mayor velocidad en la línea.

En forma adicional a la tecnología mencionada, se incorporará un Sistema de Automatización de la producción.

Los beneficios que se esperan del proyecto son:

- Captar el mercado del norte del país, ofreciendo un producto terminado competitivo en precio, basado en la reducción de costos de logística y flete.
- Incrementar la productividad y la eficiencia del proceso.
- Asegurar la calidad del producto.
- Proyectarse a la exportación a países limítrofes.

Lograr estas soluciones permitirá desarrollar una línea productiva que exigirá un mayor volumen productivo y un mejor aprovechamiento de la capacidad instalada en la Planta. La tecnología que se pretende adaptar e incorporar en este proyecto es la indicada para las partes del calzado y finalización del producto.

La modernización de la tecnología del proceso, la automatización de la línea y la ampliación de la capacidad, además de implementar las Buenas Prácticas de Manufactura, son la mejor opción tecnológica disponible hoy.

La concreción del Proyecto implicará una profesionalización de los recursos humanos actuales y la incorporación un aumento en las fuentes de empleo en la provincia.

Las actividades para llevar a cabo el proyecto son:

a- Incorporación de la tecnología

Se deberá contar con la maquinaria mencionada a continuación:

- * Máquina de troqueladora puente de 1.60 mts con carro automático, plato de 500 x 500, altura de corte 150 mm, 35 toneladas
- * Máquina doblar cortes con aplicación de cola termoplástica, Mod. JD292, sirve para forrar plantillas y doblar cortes
- * Lavarropas con boca grande de 23.5cm, con escape rápido.
- * Máquina para grabar plantillas DS-819A con transporte de papel, contador de golpes, con regulación de presión y tiempo, neumática, sin compresor
- * Horno Secador vaporizador, permite secar en 3 minutos
- * Estabilizador a frio con puerta plegable nueva, importado llega hasta -25°
- * Máquina de coser Strobel preparada para String AK-600
- * Maquina para colocar ojalillos y arandela, BD-95

Hoy en día las bandas de PVC que se incorporan al calzado, se adhieren al mismo en la etapa final del proceso; es decir todos los fabricantes del rubro adquieren ya terminadas las bandas de PVC para su posterior pegado al producto. Con el personal de ingeniería pertinente se buscará la innovación en el proceso productivo, diseñando una máquina inyectora de bandas de PVC, la cual mejoraría los tiempos y calidad de producción. Ésta última tecnología no existe ni siquiera a nivel nacional.

b- Realizar el layout de la planta.

Planear el layout de las mismas, probar su funcionamiento, realizar ajustes constantes para su correcta articulación.

El proyecto iniciaría con una línea de pegado en frío y otra de inyectado. Más adelante se irán incorporando el número que sea necesario en base al crecimiento de la actividad.

c- Incorporación y Capacitación del personal.

Si bien la empresa ya cuenta con recursos humanos en la línea de aparado, deberán incorporarse otros para la línea de pegado y también para la de inyectado. A continuación se describe la cantidad necesaria para cada etapa dentro de cada línea:

Línea de pegado

- *Jefe de Producción: 1
- *Corte de viras: 1
- * Humectado de cortes: 1
- *Calzar horma: 1
- *Cementado de base: 1
- * Inyectado de la base: 1
- *Cementado de vira: 1
- *Enfrentado de base y horma: 1
- *Marcado de posición de vira: 1
- *Cementado de horma: 1
- *Enfrentado de vira y horma: 2
- *Enfrentado de puntera a horma: 1
- *Colocar calzado en lavarropas: 2
- *Colocación en horno: 1
- *Enfrentado de vamper y logo:2
- *Colocar en freezers: 1
- *Descalzado: 1
- *Emprolijado: 3
- *Embalado: 2
- *Traslado de hormas al inicio: 1

*Estivado: 1

Línea de Inyección (de dos puestos)

*Supervisor: 1

*Operadores: 7

*Abastecimiento: 1

*Embalador: 1

Además en el sector se necesita un mecánico, llegando a un total de 38 personas a incorporar en principio.

Asimismo para comercializar el nuevo producto propio de Baeza, se necesitará un equipo de vendedores para impulsar la marca.

Por otro lado, se fomentarán fuentes indirectas en cuanto a logística, nuevos proveedores, entre otros.

A su vez la capacitación de los empleados será clave, no solo en cuanto a riesgos del trabajo y funcionamiento de la maquinaria, sino también al equipo de ventas para la comercialización del producto.

d- Definir la política de mantenimiento.

Con el apoyo de ingeniería necesario se determinará la política que sea más eficiente a los fines de la producción.

e- Diseño de los artículos a comercializar

El diseño de los artículos a comercializar se encuentra parcialmente realizado. La experiencia de haber trabajado con empresas grande a nivel nacional ha sido favorable a Baeza en éste punto. Además se realizarán los estudios de mercado necesarios para ajustar la oferta al mercado.

f- Diseño de logo y packing.

Por último el diseño del logo y packaging de la nueva marca de Baeza ya se encuentra en marcha y próximo a finalizar, bajo responsabilidad de un diseñador gráfico.

19. Diagnóstico

Las PyMES nacionales, en especial del sector de calzado, tuvieron de la mano de la recuperación del mercado interno desde 2003, un crecimiento que la llevó a alcanzar en 2014 niveles record de producción y ventas al mercado interno.

Actualmente hoy en el país 1700 fábricas de calzados y en Tucumán no hay ninguna.

Entre el 2002 y 2014 la producción presentó un crecimiento del 164% alcanzando los 120 millones de pares en el 2014.

El consumo estimado de 2014 rondó en 137 millones, mostrando una recuperación del 170% respecto del 2013.

El 70% de la producción es cubierto por producción nacional.

En la década del 90 las exportaciones de pares cayeron a un mínimo de 480 mil pares en su peor momento. Los registros del 2014 muestran un aumento de las exportaciones a 1,4 millones de pares, cuyos destinos se concentra en los países limítrofes.

En 2014 las exportaciones ascendieron a 650 mil pares. De enero al 31 de mayo del presente año ya han superado la totalidad exportada en el periodo anterior con un total de 655 mil pares.

Gran parte de las empresas que en los años 90 importaban calzados, han reorganizado su proceso productivo, fabricando e invirtiendo en el país y promoviendo la exportación.

ANALIS FODA

FORTALEZAS:

- Experiencia de más de 4 años en el rubro, trabajando de manera continua con firmas líderes del mercado.
- Eficiencia de los operadores en el proceso de capellada debido a la curva de experiencia.
- La totalidad de maquinaria para aparado es propiedad de la firma.
- Se cuenta actualmente con la propiedad de una parte de la maquinaria necesaria para el inyectado y pegado en frío.
- Amplia ventaja en cuanto a costos del producto se refiere, a razón de la eficiencia en el proceso de aparado, en comparación con los pequeños talleres provinciales existentes, como así también con la región noroeste.
- Crecimiento económico de la empresa en sus 4 años de funcionamiento.
- Tradicional atención personalizada a todos sus Clientes.

OPORTUNIDADES:

- No existe ninguna PyME en Tucumán, inclusive en el norte que se dedique a la producción completa de calzados.
- Mercado en crecimiento.
- Aprovechamiento de la infraestructura actual para la expansión del negocio.
- Posibilidad de aumentar la cuota de mercado por el punto geográfico de la firma.
- Aggiornamieto de maquinaria y innovación en procesos.

DEBILIDADES:

- Dependencia de créditos para concretar el proyecto.
- No contar con los recursos financieros a tiempo para la ejecución del Proyecto.
- Estructura en crecimiento vertiginoso.
- Poca capacitación en procesos nuevos y maquinarias.

-Morosidad alta en algunos clientes.

AMENAZAS:

-Apertura de importaciones.

-Extensión en los plazos de retorno del crédito.

-Sostenimiento continuo de 180 días para el primer retorno.

20. Objetivo

Los objetivos del proyecto son:

1. Modernizar y adaptar el actual proceso de confección de calzado.
2. Incorporar nuevas tecnologías para ampliar la actual capacidad instalada y lograr un producto listo para la venta.
3. Implementar Buenas Prácticas de Manufactura y Automatización.

Con esto se pretende:

-Instaurar en la provincia el proceso productivo completo de calzados, posicionando a la misma en el mercado.

- Competir con nuevas tecnologías en el marco nacional.

- Cooperar en la sustitución de importaciones, adquiriendo maquinaria nacional y desarrollando junto a personal de ingeniería otras que contribuyan a la innovación en los procesos de la actividad.

- Generar fuentes de trabajo de manera directa e indirecta.

La suma de los objetivos nos lleva a una meta: consolidar la empresa que tiene mucho potencial.

21. Breve justificación y antecedentes

En Tucumán no existen PyMES dedicadas a la producción completa de calzados. Si bien en la ciudad de Aguilares radica Alpargatas Saic (Topper), es una multinacional de capitales extranjeros. Las existentes en nuestro territorio sólo confeccionan las costuras de las capelladas para firmas que radican en otras provincias, las cuales terminan el producto en sus fábricas y luego sus distribuidores mayoristas venden a minoristas del interior para llegar al consumidor final; es decir, la mayor parte del proceso productivo se realiza en nuestra provincia, pero se finaliza en Buenos Aires o Córdoba.

En nuestra provincia, gran cantidad de pares terminados son importados. La industria nacional desempeña una función crucial en el desarrollo social y económico de un país, pero para ello debe realizarse de manera sostenible y eficiente, haciendo necesaria la incorporación de tecnologías que sirvan como pilar para dicho impulso.

Actualmente algunas PyMES, principalmente las textiles, cuentan con poca inversión en máquinas y poseen procesos muy artesanales, que desembocan en un proceso precario, poco eficiente y de una calidad insuficiente para los estándares del mercado.

Como ya se mencionó, el 70% del calzado que se vende en Tucumán se fabrica en otras provincias, el otro 30% es importado. Es así que el producto terminado sufre fuertes recargas en su precio debido al flete y la gran cantidad de intermediarios, entorpeciendo la consecución de una oferta mejor ajustada. La situación es similar en todo el Norte de nuestro país. Aplicando la inyección de calzado y el pegado en frío, Baeza dejará de ser fasón de otras firmas para pasar a ser la primera PyME de capital local que contará con dicho proceso, abasteciendo a un mercado extenso al brindarle mejores condiciones de precio y calidad que las existentes en la actualidad.

La empresa contará con la elaboración completa del producto terminado, compitiendo a nivel nacional con muchos factores que juegan a su favor. El aparato propio, por ejemplo, no lo poseen muchas firmas de Buenos Aires y Córdoba que tercerizan tal

proceso. Con respecto a los talleres que ya cuentan con ese proceso, los aventajamos no solo en estructura sino en el costo que logramos gracias a nuestra eficiencia (aproximadamente un 20% menos que la competencia). Por otro lado el transporte compone aproximadamente el 10% del costo del calzado, siendo crucial en el precio final. Nuestra empresa al estar radicada en la provincia reduciría gran parte de tal exceso.

Todo esto, sumado a las políticas proteccionistas a nivel nacional, conllevan a condiciones favorables que refuerzan la idea de incorporar nuevas maquinarias con tecnologías actuales e innovar en el proceso productivo, en la búsqueda de mayor eficiencia y rentabilidad.

Para el desarrollo del proyecto se incorporarán diversos tipos de máquinas, especificadas en el punto 18 (resumen descriptivo del proyecto). El tipo de proceso buscado ya es aplicado por otras empresas a nivel nacional, y a nivel provincial por Topper (multinacional), dando testimonio del funcionamiento acertado del procesamiento. No obstante, todavía no es aplicado por ninguna PyME.

Con el equipo de ingeniería se diseñará a su vez una inyectora de bandas de PVC, las cuales no existen en el mercado local. Otro punto a desarrollar con un ingeniero es el layout de máquinas y la incorporación de cintas transportadoras con detectores de objetos en los extremos de cada una para frenar o continuar según el flujo del producto.

22. Riesgo Técnico (No comercial, ni financiero)

Realizando un análisis de los factores que podrían poner en riesgo en este proyecto encontramos:

- Poco conocimiento del personal sobre los nuevos procesos.
- Desconocimiento del manejo de las nuevas maquinarias.
- Falta de mecánicos locales para el mantenimiento de las mismas.

-Una mala elección de RRHH que no se comprometan con el proyecto.

23. Principales actividades de ingeniería realizadas por el solicitante en el proyecto:

Baeza cuenta con tres talleres propios en funcionamiento y una oficina administrativa donde a su vez hay un espacio reservado para el futuro taller con la nueva maquinaria. El desafío será no solo incorporar y redistribuir los recursos humanos existentes, sino ubicar de manera eficiente toda la maquinaria con la que ya cuenta actualmente y la que será incorporada.

24. Principales actividades de ingeniería realizadas por terceros en el proyecto:

En primer lugar se deberá tratar la instalación y layout de las maquinarias. Se examinará el funcionamiento de las mismas, para poder ajustar cualquier error que pueda observarse. La responsabilidad de éstas tareas recaerá sobre un ingeniero, como así también la política de mantenimiento. Posteriormente el diseño y construcción de una maquina inyectora continua de viras laterales (que usualmente se compra como insumo), tambien quedará a su cargo. El profesional en cuestión seria de la facultad de ciencias exactas de Tucumán con la cual la empresa está en tratativas.

El personal recibirá una capacitación para aprender el funcionamiento de la nueva maquinaria, como así también de un Licenciado en Higiene y Seguridad, para disminuir los riesgos relacionados al funcionamiento diario de la actividad.

En una segunda etapa se plantea estudiar con un especialista en medio ambiente el reciclado de PVC, concientes de que los plásticos generan gran contaminación, y su reutilización puede contribuir a la responsabilidad social de la empresa.

25.- Tipo de proyecto (Marcar según corresponda)

- 228 -

Investigación y desarrollo ☐

Desarrollo tecnológico ☒

Modernización ☒

Servicios tecnológicos ☐

Asistencia técnica ☐

Capacitación ☐

Plan de negocios ☐

Formulación de proyectos ☐

Otro ☐

26. Tipo del beneficio que solicita

Crédito Fontar (sin bancos) ART n° 2

27. Duración estimada (en meses, semanas, días)

24 meses

28. Presupuesto aproximado

Se adjunta planilla Excel.

* No deben incluir IVA

29. Descripción de las etapas del proyecto:

Etapas	Descripción
A	Adquisición de máquinas troqueladoras, para doblar corte, coser, grabar plantillas, colocar hojalillos, y además lavarropas, freezer, estabilizador, horno.
B	Layout y pruebas pertinentes de funcionamiento de la planta
C	Incorporación y Capacitación del personal, tanto para la línea de Pegadoe Inyectado,

y para Ventas.	
D	Definir la política de mantenimiento
E	Diseño de los artículos a comercializar
F	Diseño de logo y packing
G	Puesta en marcha
H	
I	
J	

30. Localización del Proyecto

Calle: Arturo Illia 150

Localidad: Alderetes

Postal: 4178

Provincia: Tucumán

Teléfono: 381-4942038 // 381-156048125

Fax:

e-mail: juanmanueldiaz@baezasrl.com.ar

Código

OBSERVACIONES:

31. Grado de desarrollo actual del proyecto (Marcar según corresponda)

Esbozo conceptual

☐

Formulado

☒

En ejecución

☐

32. Otras entidades participantes (Indicar aquellas entidades con las que se ha establecido algún contacto para su intervención en el proyecto o con las que ya está trabajando en las ideas preliminares)

Nombre: FACET

Tipo de institución: Universidad

Nombre:

Tipo de institución:

Nombre:

Tipo de institución:

33. Situación previsional e impositiva

OPTIMA

34. Estado de las deudas bancarias y financieras

SIN DEUDA

35. Descripción de las garantías que puede ofrecer y valor estimado

BIENES ADQUIRIDOS PRENDADOS

36. Bancos con los que opera

Banco	Sucursal
Credicoop	047 Crisóstomo Álvarez 576 S.M de Tucumán

37) Completar lo que corresponda:

Para la financiación parcial del proyecto objeto de la presente solicitud, conforme con lo dispuesto en la Ley N° 23.877, el Decreto Reglamentario N° 1331/96 y el Reglamento de Beneficios Promocionales de la Resolución SCyT N° 194/97, cuyos contenidos declaro conocer:

NO HA SOLICITADO

☒

HA SOLICITADO Y SE ENCUENTRA EN TRAMITE

☐

HA OBTENIDO

☐

(Márquese lo que corresponda)

Un beneficio promocional **adicional**, del Estado Nacional, Provincial o Municipal, conforme con el siguiente detalle:

a) Régimen del beneficio adicional solicitado/obtenido:

b) Organismo o dependencia estatal ante quien se solicitó / de quien se obtuvo:

c) Monto solicitado/obtenido del beneficio promocional adicional:.....

38) Me comprometo a informar dentro de los CINCO (5) días hábiles administrativos, cualquier modificación relativa a la situación declarada en el apartado precedente

Nota: Los ítems 5-6-7-8-9-10-12- 13 – 14 -33-34-35-36 deben repetirse para cada una de las empresas destinatarias, en el caso de una Unión Transitoria de Empresas (UTE) o Agrupación de Colaboración.

La presente solicitud reviste carácter de declaración jurada.

.....

Lugar y fecha

.....

Firma del beneficiario

.....

Aclaración

.....

Cargo

Índice Bibliográfico

A) General:

CHIAVENATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. Mc. Graw Hill, 7° Edición, (México, 2007).

GILLI, Juan José, Diseño de Estructuras, (Buenos Aires), 1° Edición.

HASEN, Don R y MOWEN, Maryanne M., Administración de costos, contabilidad y control, Ed. International Thompson Editores, (s. d.), parte 1.

SCHLEMENSON, Aldo, Análisis organizacional y empresa unipersonal, Ed. Paidós, (Buenos Aires, 1998).

B) Especial:

MAGDALENA, Fernando G., Sistemas Administrativos, Ed. Mascchi, 3° Edición, (Buenos Aires, 1992).

MINTZBERG, Henry, Diseño de organizaciones eficientes, 2da Edición, (Bs As, 2001).

PUNGITORE, José Luis, Sistemas Administrativos y Control Interno, Ed. Osmar D. Buyatti, 2° Edición (Buenos Aires, 2013).

VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Sistemas Administrativos y Sistema de Información, 1ra Edición, (Buenos Aires, 2004).

C) Otras Publicaciones:

ASCÁRATE, Lidia Inés, Curso: Organización Contable de Empresas, Apuntes de clases teóricas, FACE, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2011).

COSO, Control Interno–Marco Integrado, Mayo, 2013.

Norma Internacional de Auditoría N° 315: Entendimiento de la entidad y su entorno y evaluación de los riesgos de representación errónea de importancia relativa, Federación Internacional de Contadores, (2004).

ORGANIZACION CONTABLE DE EMPRESAS, Conceptos extraídos del Informe COSO, Facultad de Ciencias Económicas, UNT, (Tucumán, 2011).

Consultas a base de información, en Internet: www.espatentes.com/pdf (Julio de 2015).

Consultas a base de información, en Internet: www.metropol.gov.co/Residuos/Documents/Cartillas/calzado,%20cuero,%20plastico%20y%20sus%20manufacturas.pdf (Septiembre de 2015)

Consultas a base de información, en Internet: www.aapvc.org.ar/transformacion-inyeccion.php (Septiembre de 2015).

Consultas a base de información, en Internet: www.mific.gob.ni/Portals/0/Documentos%20Industria/MANUAL%20DE%20MATERIALES%20E%20INSUMOS.pdf (Octubre de 2015).

Consultas a base de información, en Internet: materias.fi.uba.ar (Octubre de 2015)

Índice Analítico

<u>TÍTULO</u>	<u>PÁG.</u>
RESÚMEN	- 2 -
PRÓLOGO	- 4 -
CAPÍTULO I: EL SISTEMA ADMINISTRATIVO	- 6 -
1.- El Enfoque de Sistemas	- 6 -
2.- Concepto de Sistema	- 7 -
3.- El Sistema y su Ambiente	- 8 -
4.- Características de los Sistemas	- 8 -
5.- La Organización como Sistema	- 9 -
6.- Enfoque Socio Técnico de la Organización	- 10 -
7.- El Sistema Administrativo	- 13 -
8.- Análisis de los Sistemas Administrativos	- 17 -
8.1.- Enfoque Integrador	- 17 -
8.2.- Enfoque Fragmentador	- 18 -
8.3.- El Enfoque Operacional	- 19 -
9.- Metodología de Análisis de Sistemas Administrativos. Etapas del Análisis de Sistemas	- 20 -
9.1.- Relevamiento	- 20 -
9.2.- Diseño	- 21 -

9.2.1- Cursogramas	- 22 -
9.3.- Implementación	- 23 -
10.- Sistema de Información	- 24 -
CAPITULO II: SISTEMA DE CONTROL INTERNO	- 28 -
1.- Concepto de Control Interno	- 28 -
2.- Características del Sistema de Control Interno	- 31 -
3.- Limitaciones al Sistema de Control Interno	- 32 -
4.- Componentes del Control Interno	- 32 -
5.- Análisis de los componentes del Control Interno	- 37 -
5.1.- Ambiente De Control	- 38 -
5.2.- Evaluación De Los Riesgos	- 41 -
5.3.- Actividades de Control	- 45 -
5.4.- Información y Comunicación	- 47 -
5.5.- Supervisión	- 50 -
6.- Normas de Control Interno	- 53 -
CAPITULO III: LA EMPRESA A ORGANIZAR	- 57 -
1.- Jerga de la actividad	- 57 -
2.- Historia de Baeza S.R.L.	- 58 -
2.1.- El mercado en el cual se desarrolla	- 59 -
2.2.- Productos que elaboran	- 60 -

2.3.- Financiación	- 60 -
2.4.- Entes Reguladores	- 61 -
2.5.- Estructura y organización de Baeza	- 61 -
CAPITULO IV: LA EMPRESA HOY	- 65 -
1.- Relevamiento inicial	- 65 -
1.1.- El Cuestionario utilizado	- 65 -
1.2.- Entrevistas a los socios	- 67 -
1.3.- Organigrama vigente	- 70 -
2.- Descripción y fallas de control interno en procesos actuales	- 73 -
2.1.- Recepción, clasificación y distribución de insumos	- 73 -
2.2.- Proceso de Producción	- 76 -
2.3.- Proceso de envío de producto terminado	- 78 -
2.4.- Proceso de liquidación de sueldos	- 79 -
2.5.- Proceso de compra de insumos	- 80 -
2.6.- Proceso de pago a Proveedor	- 82 -
2.7.- Proceso de Cobranza	- 82 -
2.8.- Proceso de Firma Contractual	- 84 -
3.- Diagnóstico	- 86 -
CAPITULO V: PROPUESTA	- 89 -
1.- Consideraciones tenidas en cuenta para el diseño del organigrama	

y de los cursogramas	- 89 -
2.- Ventajas de informatización en la empresa	- 92 -
3.- Organigrama propuesto	- 93 -
4.- Distribución de DH Shoes	- 97 -
CAPITULO VI: CURSOGRAMAS PROPUESTOS	- 99 -
1.- Cursogramas Propuestos Generales	- 100 -
2.- Cursogramas Propuestos Particulares	- 121 -
CAPITULO VII: FORMULARIOS PROPUESTOS	- 126 -
1.- FORMULARIOS PROPUESTOS	- 127 -
CAPÍTULO VIII: MANUALES DE PROCEDIMIENTO PROPUESTOS	- 160 -
1.- Manuales de Procedimiento Propuestos	- 161 -
CAPITULO IX: MATRICES DE CONTROL	- 170 -
1.-Matrices de Control Propuestas	- 171 -
1.1.- Matriz de Control para la Emisión del Informe de Recepción	- 171 -
1.2.- Matriz de Control para la Producción por Ordenes Especificas-	173 -
1.3.- Matriz de Control para la Venta	- 175 -
CAPITULO X: INFORMES PROPUESTOS	- 176 -
1.- Modelos de cuadros comparativos para informar a la Dirección	- 177 -
1.1- Informe de ventas comparativo mensual por taller de producción,	

año 2015	- 177 -
1.2.- Informe comparativo de ventas, años 2014-2015, por taller y tipo de ventas	- 178 -
1.3.- Informe comparativo de ventas presupuestadas y reales mensuales clasificadas por producto y sección	- 179 -
CONCLUSIÓN	- 180 -
ANEXOS	- 183 -
Imágenes	- 184 -
Cuestionarios de Relevamiento	- 196 -
Formulario para la presentación de IDEA- PROYECTO	- 211 -
INDICE BIBLIOGRÁFICO	- 232 -
INDICE ANALÍTICO	- 234 -