



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

REORGANIZACION DE MECAMETAL

Autores: Hiza Cremona, Gabriela
Osores, Johanna Soledad
Rodríguez, Carla Inés

Director: Raya Abdelnur, Cecilia

2015

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

PROLOGO

El presente Trabajo de Seminario surgió como un desafío y se desarrolló con el objeto de cubrir la necesidad de aplicar los conceptos teóricos estudiados durante los años universitarios en una empresa de nuestro medio como una práctica profesional.

Las tareas llevadas a cabo implicaron búsqueda y análisis de bibliografía, como así también procesos de relevamientos, para llevar a cabo un diagnóstico de la estructura de la pequeña empresa y principalmente de sus circuitos administrativos.

La tarea de investigación comenzó por describir el diagnóstico de la empresa mediante un análisis FODA, siguiendo con el desarrollo de conceptos vistos en la materia Organización Contable de Empresas que ilustran la importancia de la estructura en las organizaciones, los sistemas administrativos y de una correcta implementación de mecanismos de control a través de matrices.

A partir de la determinación de las debilidades o ausencias de estructura formal y sistemas de trabajo del caso objeto de estudio, se propone un plan de mejoras, como así también sugerencias para lograr una máxima eficiencia en las tareas, consiguiendo de esta manera una práctica interesante para nuestro futuro profesional.

CAPITULO I
ESTRUCTURA FORMAL DE
LAS ORGANIZACIONES

Sumario: 1- Concepto y tipos de organizaciones.
2-Elementos de la organización. 3- Concepto de estructura. 4- Formalización de la estructura.

1.-Concepto y tipos de organizaciones

Concepto: Para que una empresa funcione necesita una organización. La organización como sistema se considera, principalmente una manera de pensar acerca de cómo se debe dirigir. Tratará de brindar un enfoque contextual para poder integrar factores internos de la empresa con factores externos.

Estamos hablando de la organización como un todo:

- a) Ese todo está formado por partes;
- b) Las partes se deben relacionar con orden, sistema y método;
- c) La integración debe ser total, es decir las partes se relacionan ordenada, sistemática y metódicamente;
- d) Si esto es así se logra cumplir con los objetivos;

- e) Solo se logra si el/los director/es de la organización cuentan claramente con un plan y una aplicación sistemática.

Tipos de organización: Las organizaciones se clasifican, según distintos criterios, el más usual es según la finalidad para la cual fueron creadas:

- Con fines de lucro: comprende a las denominadas “Empresas” es decir las organizaciones cuya finalidad es ganar dinero.
- Sin fines de lucro: son aquellas cuyo fin está relacionado con aspectos socioculturales, tanto en su intención de mejorar el nivel de vida de ciertos sectores de la población como en promover el desarrollo de las artes y de las ciencias. Las ganancias no son su objetivo principal sino un medio de subsistencia.

2.-Elementos de la organización

Los elementos son los recursos con los que cuentan y que necesitan las organizaciones para desarrollar sus actividades y lograr sus fines. Se los pueden agrupar de la siguiente manera:

- Recursos Humanos: es la gente que forma parte, de manera remanente o transitoria de la organización.
- Recursos Materiales: son los medios necesarios para ser utilizados en los procesos de producción de bienes o servicios de la organización
- Ideas, conocimientos e información: son los recursos originados por el intelecto del hombre y el avance científico y tecnológico, clave para el desarrollo y evolución de las organizaciones. Permite la reducción de la incertidumbre, por la que posibilita la toma de decisiones.

- Recursos tecnológicos: la tecnología convierte el comportamiento espontáneo e irreflexivo en comportamiento deliberado y racionalizado.
- Nombre, prestigio, símbolos y marcas: no constituyen elementos tangibles, pero tienen un valor que puede medirse en términos económicos. Sirven para identificar a las organizaciones en el mercado y les otorgan una identidad y perfil, con el que el mercado y el medio ambiente externo reconoce y distingue respecto de las otras.

3.-Concepto de estructura

Tradicionalmente se ha descrito la estructura como un diagrama que muestra las posiciones existentes, su agrupamiento en unidades mayores y las relaciones de autoridad entre las mismas; pero en realidad, las instrucciones no representan una estructura, ya que su funcionamiento demuestra la existencia de un conjunto de estructuras superpuestas con un posible grado de complejidad. El conjunto de interrelaciones entre los componentes del sistema imbricados por el intercambio con el medio.

Toda empresa (organización) tiene una estructura que le da forma, esta puede ser formal o informal. Generalmente toda empresa cuando nace lo hace con una estructura informal, la cual está constituida por la necesidad, espontaneidad, etc. Luego cuando se comienza a definir sistemática y racionalmente funciones, responsabilidades, niveles de autoridad, etc. surge la estructura formal.

4.-Formalización de la estructura

El propósito esencial del diseño organizativo es crear una estructura que posibilite el trabajo y la decisión efectiva, y asegure la coordinación de

ese esfuerzo individual en torno a los objetivos comunes. Pero, para que esa estructura opere, es necesario que cada participante tenga la información necesaria sobre lo que se espera de su desempeño.

Desde una perspectiva actual cada organización cuenta con una serie de parámetros de diseño que utilizará en la medida de sus necesidades y su realidad. Estos parámetros deben guardar un cierto grado de congruencia con los factores contingentes propios de cada organización y su entorno. El análisis de los siguientes parámetros se desarrollará considerando su incidencia sobre el rendimiento y la motivación.

a. Especialización y división del trabajo

La definición de cargos o puestos presupone la división del trabajo entre los distintos participantes de la organización, y esta división se encuentra estrechamente relacionada con el principio de especialización.

Existen dos dimensiones del cargo: la amplitud, o especialización horizontal, y la profundidad, o especialización vertical.

La especialización horizontal del puesto constituye la forma predominante de división de toda actividad humana; tiende a centrar la atención del trabajador facilitando su aprendizaje mediante el fraccionamiento y la repetición de la tarea, así como su normalización, mayor uniformidad y eficiencia.

La especialización vertical se relaciona con el grado de participación en el planeamiento y control del trabajo: separa la realización del trabajo de su administración. En el caso de mínima profundidad, el trabajador se limita a ejecutar la actividad; a medida que se amplía el puesto en su dimensión vertical, quien lo desempeña va adquiriendo control sobre la actividad que realiza, sobre las decisiones implicadas y sobre los criterios que informan estas últimas.

Cuando la tarea no está especializada ni estandarizada, el empleado tropieza con dificultades para saber en qué consiste su tarea o cómo efectuarla. En el otro extremo, hay situaciones que son muy repetitivas y aburridas. Aunque estas cuestiones pueden discrepar según los tipos de personas o tareas, es evidente que los extremos de estos continuos están vinculados con la moral baja.

No todas las personas se encuentran insatisfechas de una tarea especializada y rutinaria. Sin duda, no existe una estrategia que pueda aplicarse por igual a todas las personal y a todas las situaciones.

b. Departamentalización

Es el agrupamiento del conjunto de puestos diseñados sobre la base de la especialización en unidades homogéneas coordinadas entre sí. Esta etapa de la tarea supone responder a dos cuestiones básicas respecto de las unidades que se va a construir: qué tipos de actividades se incluirán (competencias) y en qué cantidad (dimensión). Existen varios modelos de agrupamiento de las actividades que pueden resumirse en dos categorías: departamentalización por “procesos” y por “propósito”.

La departamentalización por procesos significa la inclusión de una sola clase de actividades dentro de cada unidad, y ese conjunto así especializado atenderá simultáneamente la obtención de productos o servicios diversos; es decir, que está orientada hacia el interior de la organización y los departamentos se construyen en torno a funciones como compras, fabricación, ventas, administración, etc. Este criterio de departamentalización aprovecha mejor los beneficios de la especialización, pero requiere mayores costos de coordinación.

La departamentalización por propósito presupone el agrupamiento en torno a objetivos, en general pone énfasis en una orientación externa, ya que el trabajo se organiza en función de productos, clientes o áreas geográficas. Cuando el excesivo funcionalismo de la estructura vuelve burocrática a la organización, esto influye negativamente sobre la satisfacción de las necesidades superiores de autorrealización, crecimiento y progreso; frente a esta situación, el criterio de la departamentalización por propósito hace menos formalizada la organización y, consecuentemente, permite una mayor autonomía e integración en torno a los objetivos comunes, a la vez que estimula la participación, el apoyo mutuo y la interacción social.

c. Ámbito de control

Es la decisión del tamaño que tendrá cada unidad de trabajo, es decir cuántos individuos deberán estar bajo el mando de cada jefe. Esta decisión implica indirectamente la forma de la estructura formal: alta con unidades pequeñas de control o, plana con unidades grandes y ámbitos de control más amplios.

Las estructuras con un ámbito de control estrecho dificultan el progreso de los subordinados, pues les limitan la posibilidad de aprender de sus errores; en cambio en las estructuras con ámbitos de control más amplios los individuos se sienten estimulados a desarrollar al máximo sus capacidades.

d. Relaciones jerárquicas y funcionales

Las relaciones de línea son las que conforman la jerarquía formal y pueden identificarse con la cadena de mando, se estructuran con base en el principio de unidad de mando que asigna al subordinado una única dependencia respecto del superior. Este principio da por sentado que un

individuo está más satisfecho y trabaja mejor cuando hay un flujo único y claro de autoridad desde arriba hacia abajo en la organización y cuando el empleado recibe órdenes solamente de un superior.

Las organizaciones estructuradas solamente de acuerdo con relaciones de línea son pequeñas o simples y el aumento de tamaño y de complejidad las tornará ineficientes. Frente a esta nueva situación la organización adoptará nuevas formas, agregando primero niveles adicionales para distribuir la carga de supervisión y luego recurrirán a unidades de asesoramiento especializado, incorporando de ese modo las relaciones funcionales o de asesoramiento. Aun cuando estas funciones no tienen autoridad formales sobre la línea, su interdependencia genera conflictos; su sola creación tiende a disminuir la autoridad del gerente de línea, ya que con frecuencia puede controlar el uso de recursos y los resultados de ésta última.

e. Relaciones laterales

Frecuentemente existen situaciones en las cuales las divisiones funcionales, las redes jerárquicas y las relaciones especializadas e impersonales propias de las estructuras piramidales son insuficientes para conseguir la coordinación que necesita una organización.

Así aparecen los “roles integradores”, “los equipos de trabajo” y la “estructura matricial”. El empleo de estas relaciones permite a la organización procesar más información sin sobrecargar los canales de comunicación jerárquica y asegurar la calidad de las decisiones que involucran a distintas unidades, ya que se decide en forma conjunta y en niveles más cercanos a los problemas. Además la participación de los individuos de llevar a cabo el trabajo aumenta la motivación para aceptar e implementar la alternativa elegida.

Los roles de enlace y los equipos de trabajo resuelven problemas de coordinación entre unidades de línea o entre éstas y las de asesoramiento o estado mayor, con lo cual se resuelve el conflicto y se aumenta el nivel de satisfacción en términos de interrelación social y reconocimiento de las distintas opiniones y especialidades.

La estructura matricial constituye una forma relacional compleja, que al suprimir principios de unidad de mando, no resulta adecuada para quienes necesitan una cierta seguridad y estabilidad. Esta forma estructural implica relaciones interpersonales altamente desarrolladas y exige una considerable tolerancia a la ambigüedad.

f) Descentralización

No basta la definición de puestos y su disposición en la estructura para saber dónde está el poder para disponer medios y técnicas aplicables al desarrollo de las actividades; este aspecto se resuelve a través del proceso de descentralización, es decir, definiendo formalmente cuales son las posiciones de la estructura que disponen de facultas para decidir sobre temas específicos. Cuando el poder se centra en un único punto de la organización, es decir en manos de un solo individuo calificamos a la estructura como centralizada, por el contrario cuando el poder queda dividido entre numerosos individuos la calificamos como descentralizada.

La descentralización mejora las actitudes y el espíritu de trabajo, promueve la responsabilidad y la iniciativa y, en un sentido más amplio, contribuye a una organización más democrática elevando la satisfacción de las necesidades de autonomía, realización y participación.

CAPITULO II
ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA:
MARCO NORMATIVO TÉCNICO

Sumario: 1- Organigrama. 2- Manuales. 2.1.- Manual de funciones.
2.2.- Manual de procedimientos. 3- Cursograma.

1.- Organigrama

“Un organigrama se define como la representación gráfica de la estructura formal de una organización”.¹ En consecuencia, muestra gráficamente las relaciones existentes entre las partes que la componen y la interrelación entre ellas y su medio ambiente.

Objetivos:

- a) Se definen los niveles de jerarquía formal.
- b) Definen relaciones de autoridad y de asesoramiento.
- c) Especifican las divisiones geográficas, productos, clientes, etc.

¹Curso: Organización Contable de Empresas, clases teóricas, FACE, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2010).

- d) Muestra los órganos colegiados, las direcciones, los departamentos, etc.
- e) Ubica a cada integrante de la organización, y su relación con el resto.
- f) Facilita la instrucción de las personas que ingresan a la organización.
- g) Permite relevar las estructuras y funciones vigentes.
- h) Propone cambios para mejorar la estructura.
- i) Permite detectar fallas estructurales.

“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 un parte se origine un proceso en cadena que altere a las demás.”²

Características de los organigramas:

- a) Se deben mostrar todas las unidades funcionales.
- b) Los organigramas muestran como deberían ser las organizaciones, no como son.
- c) Organizaciones similares muestran estructuras similares.
- d) Debe representar la importancia de los cargos (niveles).
- e) Los niveles horizontales en paralelo en principio denotan igualdad jerárquica.
- f) Las líneas punteadas denotan asesoramiento, *staff*.

²MAGDALENA, Fernando G., Sistemas Administrativos, Ed. Mascchi, 3° Edición, (Buenos Aires, 1992), pág. 30.

Limitaciones inherentes de los organigramas:

Es una “representación” gráfica de la estructura de la organización. Al cerrar una definición quedan cosas afuera. En los organigramas las limitaciones son las cosas que quedan fuera del mismo, éste no es la organización, la empresa, sólo representa la misma, con el riesgo que eso implica. Es algo virtual.

Al ser una representación “gráfica”, hay muchas cosas que no se pueden dibujar. La gráfica siempre busca una metodología simple.

Representa la estructura “formal”, es decir, todo lo que tiene que ver con la estructura informal va a ser forzosamente simplificado, por lo tanto no lo voy a poder dibujar.

Representa las relaciones “existentes”, esto significa que estamos hablando de un tiempo determinado, es decir, rápidamente cae en desuso, lo que obliga a que estén permanentemente actualizados.

El organigrama muestra lo que debe ser, no lo que es. Es decir que muestra lo legalmente establecido, lo que esta formalizado, escrito.

2.- Manuales:

“Los manuales son un medio de comunicación y de información de la empresa por medio de los cuales la dirección transmite decisiones sobre políticas de la empresa, organización estructural y procedimientos, es una herramienta de la organización formal”.³

En toda empresa, tanto los jefes como los subordinados deben tener definidas sus obligaciones, sus responsabilidades, sus funciones y las normas bajo las cuales trabajarán. Esta información debe ser transmitida de

³Curso: Organización Contable de Empresas, clases teóricas, FACE, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2010).

una manera simple, o sea directa, por un medio uniforme y a un bajo costo. El medio utilizado son los “Manuales”, que son parte del sistema de comunicación de la empresa, pero no sólo comunican, también dan y toman información de ella. Es una herramienta de la organización formal. “Los manuales administrativos son una de las herramientas que poseen las organizaciones para mejorar su funcionamiento, facilitando el desempeño de las tareas y operaciones administrativas y operativas. En su esencia, son un poderoso instrumento de comunicación.”⁴ “El manual de organización presenta la descripción detallada de la organización formal, a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los puestos de trabajo.”⁵

Ventajas del uso de manuales:

- a) Sirven para enlazar las partes de la estructura formal.
- b) Permite dirimir conflictos, derivados de superposición de funciones, responsabilidades y autoridad.
- c) El legado de experiencia, habilidad y capacidad de los jefes, encuentra en ese medio una excelente vía de transmisión y conservación.
- d) Sirven como herramienta de apoyo a la Dirección, en sus funciones de Planificar, Coordinar y Controlar.
- e) Normalizan o establecen un estándar de trabajo.
- f) Proveen un elemento de base, para la revisión del sistema, en forma ordenada y permanente.
- g) Establecen un medio para coordinar la recepción y emisión de informaciones.

⁴VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Sistemas Administrativos y Sistemas de Información, Ed. Osmar D. Buyatti, 1º Edición, (Buenos Aires, 2004), pág. 387.

⁵ Ibídem, pág. 390.

h) Permiten una visión general de las tareas de la empresa.

2.1.- Manual de Funciones:

Este manual comprende la descripción detallada de las tareas de un sector o área. Es el enunciado y la descripción de las funciones y tareas que son asignadas a cada jefatura. Indica “qué debe hacerse” y “quién debe hacerlo”. Está dirigido a los niveles medios, y en algunos casos también a los superiores de la organización. Es el complemento de los organigramas.

El objetivo es que cada jefatura está informada de:

- a) Designación formal del cargo.
- b) Enunciado de sus funciones.
- c) Descripción de sus tareas habituales.
- d) Vinculación con otras áreas de la empresa, aun con el exterior.
- e) Quiénes son sus subordinados y él de quién depende.
- f) La información que recibe, procesa y emite.

Propósitos y usos del Manual de Funciones:

- a) Para el empleado: le permite ver con claridad su misión, facilitando así su integración a la organización al especificar cuál es su tarea, de qué es responsable, de quien depende y cuáles son las relaciones con otros miembros de la organización.
- b) Para el jefe: le provee un estándar para valorar la actuación de sus subordinados, apreciar las realizaciones y tener una visión más objetiva de la ejecución real.
- c) Para el análisis organizacional: permite apreciar la adecuación de la división del trabajo, de la asignación de responsabilidades, del grado de descentralización y del sistema relacional.

- d) Para la planificación de recursos humanos: provee información acerca del perfil de los puestos (conocimientos, experiencias) y permite advertir cuáles son los requerimientos de personal que deberá incorporar y capacitar.
- e) Contenido del Manual de Funciones: existen distintas visiones sobre las posiciones de la administración. Uno de los más utilizados, divide al manual en cinco capítulos:

Misión: se debe definir la contribución del departamento o área a los objetivos generales de la empresa, es decir, establecer un campo de actividad. Algunos autores consideran incluir metas, pero como éstas son a corto, mediano y largo plazo, considero que no es bueno agregarlas.

Funciones: enuncia el cargo o tarea asignada por la empresa y cuya responsabilidad se imputa al titular del cargo. Hay dos grandes grupos de funciones.

Funciones administrativas: comunes a cualquier cargo de conducción (planeamiento, conducción, control, etc.)

Funciones técnicas: requieren algún tipo de profesionalización, son funciones específicas del cargo o de la profesión.

Asignación de autoridad: es el grado de autoridad que tiene el cargo, y tiene que estar aparejada con la responsabilidad que tiene que cumplir quien ocupa el cargo. Según *Druker* las decisiones deben adaptarse en el nivel más bajo posible de la jerarquía y en la mayor proximidad posible de la acción con la cual se relacionan. Ejemplo: facultades en el manejo de fondos; en la capacitación y ascenso del personal; etc.

Relaciones: se refiere a cómo es la relación de autoridad y cómo se establecen los canales de información. En relación de autoridad se dice de quien depende y quiénes son sus subordinados; en canales de información indica cómo se relacionan en los sistemas de información con los superiores y con los subordinados, teniendo en cuenta que cuando mejor formalizados

están los canales de información y mejor determinadas las relaciones entre la gente, es más difícil que busquen los canales informales de relacionarse.

Condiciones requeridas para el puesto de trabajo: Se refiere a la capacidad técnica y experiencia, teniendo en cuenta por lo menos, conocimientos técnicos formalizados (título profesional o especialización), experiencia laboral (en otros puestos de la empresa o fuera de ella) y condiciones personales (edad, sexo, apariencia, aptitudes físicas y mentales, personalidad, etc.)

2.2.- Manual de Procedimientos

Es un conjunto de normas reunidas en un cuerpo orgánico que explican el desarrollo de los procesos administrativos.

En definitiva, es la descripción detallada, en materia de procedimientos, de una rutina administrativa. Tiene que ver con operatorias repetitivas de la empresa (circuitos). Indica “cómo” debe hacerse y “cuándo” determinadas tareas. Está dirigido a niveles más bajos (sectores operativos o supervisiones inferiores). Estos manuales son un complemento de los cursogramas.

Manual de procedimientos: limitaciones

Suponiendo que está bien redactado y se ha llegado al mayor grado de especificidad técnica, no se cuestiona la manualización, pero se tiene en cuenta ciertas limitantes.

Los manuales no son puestos en práctica o utilizados por el personal. Este no es un problema del manual, sino de su implementación, para salvar este error y para que funcione el manual, debe ser explicado y enseñado en la ejecución de los procesos reales.

Otra cuestión es que rápidamente se desactualizan. Esto puede ser salvado mediante la actualización.

Los objetivos del Manual de Procedimientos son:

- a) Imponer decisiones en materia de procedimientos en detalle.
- b) Facilitar el entrenamiento del personal de categorías inferiores.
- c) Promover uniformidad de entendimiento sobre las tareas.
- d) Establecer las bases para el control.
- e) Preservar la experiencia de la organización.
- f) Facilitar el examen y la revisión de procedimientos.
- g) Guía de trabajo a ejecutar.
- h) Normalizar o establecer estándar de trabajo.

El manual de funciones se confecciona considerando las áreas y no procesos. El principio rector de los manuales de procedimientos es la lógica utilizada para fragmentar los sistemas, y es también los circuitos, rutina, proceso y no el sector, si esto es así la guía de ordenamiento es el diagrama del proceso o Cursograma.

3.- Cursograma

Un Cursograma se utiliza para representar gráficamente las rutinas o procedimientos administrativos de una organización, es decir, representa una serie de acciones de una o varias operaciones efectuadas en forma secuencial y sistemática. Es una herramienta gráfica que permite visualizar y estudiar los procedimientos o rutinas administrativas. Es útil realizar estos diagramas para el tipo de operaciones repetitivas, comunes, diarias, con cierta permanencia que justifiquen su confección.

Ejemplo1: circuito de pago a proveedores:

- 1°- autorización del pago.
- 2°- definición del medio de pago.
- 3°- emisión de la orden de pago.
- 4°- instrumentación del pago.
- 5°- pago.

Utilidad de los cursogramas:

Son utilizados por quien diseña un procedimiento (analista), el que redacta un informe (interpreta información), los participantes y usuarios del procedimiento, el que controla y ordena los procedimientos y la información. Ordena los procedimientos dentro de una empresa, ya que todas las personas saben cómo deben proceder y de este modo se evita la anarquía. Podemos resumir la utilidad que brindan los cursogramas en:

- a) Permiten ver de un vistazo todo un procedimiento o parte de él.
- b) Permiten detectar los nudos del procedimiento o cuellos de botella para la información.
- c) Racionalizar el uso de la documentación: copias innecesarias o faltantes.
- d) Permiten sintetizar las actividades de un sector.
- e) Permiten determinar los lugares de archivos.
- f) Permiten confeccionar el manual de procedimientos, que es donde se indica en forma detallada la forma de proceder en las operaciones habituales de la empresa (indica cómo).
- g) Facilitan las auditorías internas y controles operativos.
- h) Respaldan el cumplimiento de principios de control interno.

En conclusión, entre otras cosas los cursogramas permiten evaluar, a través del análisis, donde existen problemas que afectan al control interno de la organización.

Limitaciones de los cursogramas:

- a) 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.
- b) Prescinde del factor tiempo en su diagrama, no se puede determinar cuánto tarda o qué tiempo demora cada sección en llevar a cabo el proceso; esta limitación se salva con otros diagramas denominados “diagramas de tiempo” o “cronogramas”.
- c) 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 industriales.
- d) No existe una simbología universal que se deba usar para su diagramación ya que existen simbologías propuestas como las reguladas por la normas IRAM.

Características de los cursogramas:

- a) Deben reflejar todas las operaciones que tengan significación desde el punto de vista del control interno.
- b) Deben aplicarse a la mayoría de las rutinas administrativas que sean necesarias.
- c) Su preparación es tarea personal del profesional, no se delega su preparación.
- d) Los procedimientos deben mostrar secuencias ordenadas, no deben ser complicadas.

- e) Debe dar cuenta y razón de cada una de las copias de los documentos.
- f) Deben mostrar los lazos con los distintos sectores o departamentos.
- g) Deben actualizarse y revisarse periódicamente.
- h) Los símbolos deben tener un único significado.

Tipos de Cursogramas:

Existen dos tipos de cursograma:

Horizontal: se hace utilizando para cada uno de los sectores intervinientes columnas, y su forma de dibujar es en cascada (desde el ángulo superior izquierdo al inferior derecho).

Vertical: utiliza una sola columna y está compuesto de dos partes:

- a. Diagrama: gráfico del cursograma.
- b. Narrativo: describe el proceso en forma detallada.

Explica que proceso pertenece a cada sector o departamento y que tiene a su cargo cada parte del dibujo, ya que en él no están identificados los sectores.

Es utilizado cuando se hacen relevamientos en las empresas.

CAPITULO III

ETAPAS DE ANALISIS DE SISTEMAS

Sumario: 1- Relevamiento. 2- Diseño. 3- Implementación.

1.- Relevamiento

Recolección Interna de datos: consiste en el desarrollo de un conjunto de técnicas dirigidas a reunir toda la información sobre la organización sobre los sistemas que son objeto de análisis y entre ellas encontramos:

- a) Encuestas de relevamiento inicial.
- b) Entrevistas.
- c) Observación directa.

Recolección Externa de datos: involucra la búsqueda de antecedentes relacionados con el estudio que se está desarrollando disponibles en el mercado, fuera del ámbito mismo de la empresa.

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:

- a) Cruzar los datos, programando entrevistas de manera de preguntar a las personas que están en la misma cadena de trámites.
- b) Controlar la continuidad de las operaciones y la concordancia de los datos.
- c) Desarrollar un ordenamiento primario.
- d) 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.

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.

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.

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 responsable 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. Puede ser:

- 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.

CAPITULO IV

SISTEMAS

Sumario: 1- El sistema administrativo. 1.1- Definición. 1.2- Condiciones de un sistema administrativo para que sea eficiente. 1.3- Rueda Operativa. 2- El sistema administrativo y las nuevas tecnologías de la información. 2.1- Impacto sobre los procedimientos. 2.2- Impacto sobre las personas. 2.3- Impacto sobre el sistema de información. 2.4- Sistemas administrativos eficientes.

1.- El sistema administrativo

Es el que da vida a la empresa, la pone en movimiento y lo que fluye a través de este sistema es la información.

1.1.-Definición

Es un medio por el cual se concretan las políticas y planes definidos por la dirección de la compañía a través de decisiones menores de rutina y a través de una serie de operaciones que efectivizan la decidida por la dirección.

Este sistema no es un fin ni un objetivo; es un medio.

La materia prima del Sistema Administrativo es la información, porque todos los hechos y actos generan información.

La información genera hechos, operaciones, tareas que generan nueva información que es analizada y posiblemente genere una nueva decisión que se va a concretar en una política de la dirección, la cual genera nueva información y se repite el proceso.



En un Sistema Administrativo la información se debe transmitir, registrar y almacenar.

EMPRESA	ACENTO	UNIDAD DE ANALISIS	MEDIOS DE ANALISIS Y DESARROLLO	
ESTRUCTURA	¿Quién hace esto? ¿Que hace?	Area, Sector Departamento división	Gráfica Organigrama	-Escritura -Manual de Organización -Manual de Funciones
SISTEMA ADMINISTRATIVO	¿Como se ejecuta? ¿Cuándo?	Procesos, rutinas, tareas	Cursograma Cronograma	Manual de Procedimientos

En un Sistema Administrativo hay tres elementos principales:

1. Recursos Humanos: es el conjunto de personas que participan y actúan en cada una de las operaciones que integran el sistema administrativo.
2. Tecnología: todos los elementos físicos y soportes que se requiere para llevar adelante esas operaciones. Ejemplo: sistemas de gestión, equipos, maquinarias, comprobantes, formularios, espacio físico, etc.
3. Procesos: red de operaciones que se llevan a cabo dentro del sistema administrativo; significan la **rutina, como se ejecuta** cada cosa. Ej. pago a un proveedor.

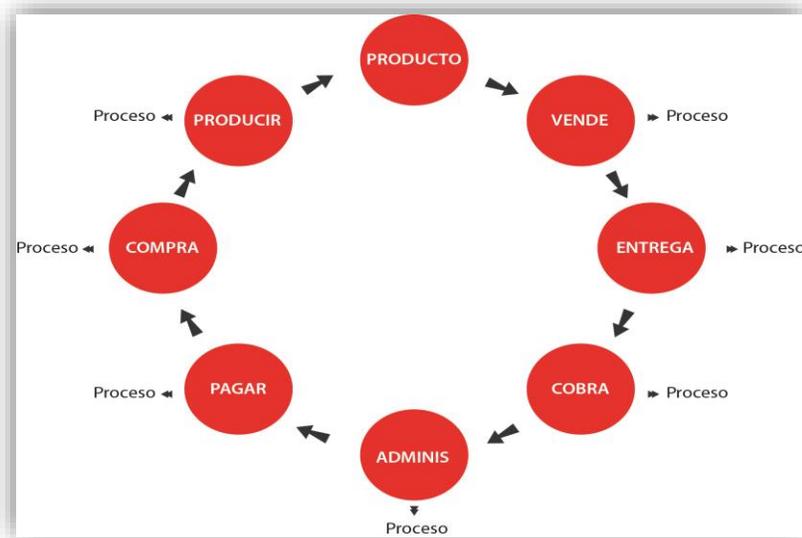
1.2.-Condiciones de un Sistema Administrativo para que sea eficiente:

1. Oportuno: que las operaciones o actividades que se ejecuten dentro del Sistema Administrativo se realicen en el momento justo, óptimo, y que produzcan beneficios y no pérdidas.
2. Bajo Costo: debe optimizar recursos. Las operaciones deben insumir los menores recursos posibles y su costo debe ser compatible con los beneficios que brinda esa operación. El costo de llevar a cabo una operación dentro del sistema administrativo NO puede ser más costosa que el beneficio que ésta brinda.
3. Información Útil: todas las operaciones generan información y ésta debe ser útil para la toma de decisiones, para cumplir con aspectos legales, para efectuar tareas de control y dirección, etc.
4. Seguridad: todas las operaciones realizadas deben hacerse dentro de un marco de seguridad razonable que preserve el patrimonio de la empresa. Las operaciones deben asegurar que no se

cometan errores, fraudes, etc. También se debe preservar el uso de los servicios o prestaciones que la empresa contrata, por ejemplo: excesivo consumo de electricidad, de horas de Internet, etc.



1.3.-Rueda Operativa:



Cada paso de la rueda operativa define un proceso, el conjunto de procesos definidos en una empresa constituyen el Sistema Administrativo.

El Sistema Administrativo es un Conjunto de procesos definidos, diseñados y analizados por el cursograma.

2.- El Sistema Administrativo y las Nuevas Tecnologías de la Información.

2.1.- Impacto sobre los procedimientos

La capacidad de los equipos electrónicos para procesar datos permite rediseñar procedimientos.

Las nuevas tecnologías mejoran la supervisión y control en los procedimientos permitiendo supervisiones remotas y controles automáticos

El mayor acceso a las tareas realizadas por los subordinados permite integrar los sistemas de control.

2.2.- Impacto sobre las personas y la estructura

Surge un incremento en la capacidad de aprendizaje continuo, lo cual implica una mayor autonomía del trabajador.

Tareas más amplias y complejas: los puestos de trabajo deberán ser ocupados por personas con mayor nivel de capacitación.

Se modifica el entorno del trabajo tanto en lo social como en lo físico:

- En lo social, porque al modificarse los procesos y trabajos se modifican las frecuencias de contactos, canales donde se produce la comunicación.
- El entorno físico normalmente mejora.

2.3.- Impacto sobre el sistema de información

Las nuevas tecnologías permiten que los sistemas de información puedan procesar mayor cantidad de datos y de mayor complejidad.

La cantidad de comunicaciones y vinculaciones aumenta, por esto hay una mayor cantidad de información accesible para una mayor cantidad de personas.

Se debe tener especial consideración a una sobrecarga de información en las posiciones gerenciales, lo cual puede llegar a entorpecer la toma de decisiones y el diseño de estrategias e informes para la Dirección.

2.4.- Sistemas Administrativos Eficientes

Eficaz: obtener los resultados previstos y alcanzar los objetivos planeados.

Eficiente: obtener los propósitos planeados, contemplando que cumpla con los mejores aspectos referidos a su costo de operación, velocidad, seguridad y comunicación.

“Organizaciones que poseen excelentes diseños estratégicos pero gestiones administrativas deficientes tienen el mismo riesgo de fracaso que aquellas otras que contando con eficientes administraciones no poseen estrategias adecuadas a las exigencias de su ambiente.”⁶

¿Cómo evaluamos la eficiencia de los sistemas administrativos?

Para evaluar la eficiencia de los sistemas administrativos de la organización se deben tener en cuenta los siguientes parámetros:

- Control interno: satisfacer los objetivos de proveer adecuada protección a los activos, generar información confiable.
- Competitividad: buscar y mantener clientes, mejorar acuerdos con los proveedores, alejar competidores.

⁶VOLPENTESTA, Jorge Roberto, op. cit., pág. 21.

- Costos: relación beneficio-costos, conocer los costos.
- Comunicación: transmisión de información, coordinación de sectores.
- Capacidad: velocidad de procesamiento, volumen de trabajo, recuperación de la información.

CAPITULO V

ANALISIS FODA

Sumario: 1- Concepto de análisis FODA.
2- Análisis FODA para la empresa Meca Metal.
3- Matriz FODA, cuatro tipos de estrategias.

1.-Concepto de análisis FODA

El análisis FODA es una de las herramientas esenciales que provee de los insumos necesarios al proceso de planeación estratégica, proporcionando la información necesaria para la implantación de acciones y medidas correctivas y la generación de nuevos o mejores proyectos de mejora.

El análisis FODA es una técnica ideada por Kenneth Andrews y Roland Christensen hace más de 20 años y se utiliza como herramienta que permite conformar un cuadro de la situación actual de la empresa u organización, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permita en función de ello tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

Hacer un análisis utilizando el método de FODA es útil para centralizar la atención en áreas donde se tiene más fuerza, y donde residen las mayores oportunidades.

FODA viene de las cuatro primeras letras de Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas y cuyo nombre en inglés es *SWOT* (*Strengths, Weaknesses, Opportunities y Threats*). De entre estas cuatro variables, tanto fortalezas como debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, por lo que en general resulta muy difícil poder modificarlas.

Fortalezas: son las capacidades especiales con que cuenta la empresa que le permiten tener una posición privilegiada frente a la competencia. Recursos que se controlan, capacidades y habilidades que se poseen, actividades que se desarrollan positivamente, etc.

Oportunidades: son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas. No son controlables por la empresa.

Debilidades: son aquellos factores que provocan una posición desfavorable frente a la competencia. Recursos de los que se carece, habilidades que no se poseen, actividades que no se desarrollan positivamente, etc.

Amenazas: son aquellas situaciones que provienen del entorno y que pueden llegar a atentar incluso contra la permanencia de la organización.

2.- Análisis FODA para la empresa “Meca Metal”

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none">• Espíritu de equipo y compromiso de sus miembros.• Excepcional atención al cliente, que se busca mejorar día a día.• Alta calidad de los productos.• Al tratarse de una empresa familiar, existe intereses comunes.• Los proveedores de los productos son confiables.• Flexibilidad y adaptación a las necesidades del cliente.	<ul style="list-style-type: none">• No estamos bien posicionados frente a nuestros competidores, ya que se trata de una pequeña empresa.• El dueño no utiliza sistemas de información para la toma de decisiones.• No se cuenta con información financiera oportuna.• Nuestra fuerza de ventas no es la adecuada, no cuenta con promotores para ofrecer sus servicios a los distintos clientes, por ejemplo ingenios.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none">• Podemos conseguir capital de riesgo a un interés atractivo.• Crecimiento rápido del mercado.• Necesidad del producto.	<ul style="list-style-type: none">• Fuerte competencia en el mercado.• El surgimiento de nuevas empresas en el ramo.• La situación política en el país es inestable.• Los proveedores tienen mayor poder de negociación.

La intervención para corregir deficiencias en alguna de las áreas de diagnóstico del FODA puede planearse sobre la base del análisis mismo, y la estrategia comercial debe constituirse sobre las fortalezas de la empresa, a la vez que puede que haya que tomar acciones para remediar o disminuir el impacto de las debilidades.

Los propietarios de la empresa tendrán que tomar conciencia de las futuras oportunidades e investigar y ponderar su potencial. La seriedad de las amenazas también deberá ser tenida en cuenta, así como la necesidad de emprender acciones urgentes para anticiparlas.

3.-Matriz FODA: cuatro tipos de estrategias

La estrategia FO. Se basa en el uso de fortalezas internas de la organización con el propósito de aprovechar las oportunidades externas. Este tipo de estrategia es la más recomendada. La organización podría partir de sus fortalezas y a través de la utilización de sus capacidades positivas, aprovecharse del mercado para el ofrecimiento de sus bienes.

La estrategia FA. Trata de disminuir al mínimo el impacto de las amenazas del entorno, valiéndose de las fortalezas. Esto no implica que siempre se deba afrontar las amenazas del entorno de una forma tan directa, ya que a veces puede resultar más problemático para la organización.

La estrategia DA. Tiene como propósito disminuir las debilidades y neutralizar las amenazas, a través de acciones de carácter defensivo. Generalmente este tipo de estrategia se utiliza sólo cuando la organización se encuentra en una posición altamente amenazada y posee muchas debilidades, aquí la estrategia va dirigida a la sobrevivencia. En este caso, se puede llegar incluso al cierre de la organización o a un cambio estructural y de misión.

La estrategia DO. Tiene como finalidad, mejorar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas, una organización a la cual el entorno le brinda ciertas oportunidades, pero no las puede aprovechar por sus debilidades. Podría decidir invertir recursos para desarrollar el área deficiente y así poder aprovechar la oportunidad.

La matriz FODA parece ser un proceso sencillo y directo pero puede tener problemas como:

1. Grado de objetividad.
2. Peligros de grupos de análisis:
 - Invulnerabilidad: Tener demasiado optimismo ignorando signos de peligro.
 - Falsa unanimidad: El silencio y la no intervención no son aprobatorios.
 - Pérdida del principio de racionalidad: Perder capacidad analítica, volviéndola irreal.
 - Conducta estereotipada: “Códigos de silencio”.
 - El subjetivismo: Situaciones anteriores que pueden ser falsas en sus causas y ciertas en sus consecuencias.
 - Opiniones: Base en análisis de hechos reales.
 - Mezclar otras metodologías de análisis no compatibles: Crear escenarios simulados, no es lo correcto; la matriz ayuda a analizar situaciones actuales o previsibles de hechos concretos y objetivos.
 - El temor: Se origina por el clima y la cultura organizacional de la Empresa, ignorando situaciones visibles y previsibles.
 - La miopía: Suele surgir al momento de la introspección y/o el análisis.
 - Mezclar diversas posiciones jerárquicas: Esto puede generar también el efecto MIOPIA, ya que a mayor nivel jerárquico hay mayor alejamiento de la realidad.

- Mezclar desproporcionadamente personas de mentalidad muy diferente: Equilibrio de partes para garantizar mayor valor agregado.
- Considerar que el FODA es un formato único: ¡No hay recetas! Cada situación es diferente por lo tanto no existe un formato único de análisis.

En el inicio de su ciclo de vida, la empresa bajo investigación, tiene ciertas debilidades y fortalezas detalladas en el análisis FODA del punto anterior. Generalmente las organizaciones DO, FA o DA para llegar a una situación en la cual aplicar una estrategia FO. La estrategia FO es la más recomendada y por lo tanto sería conveniente aplicarla en el caso particular de estudio, tratando de explotar lo mejor posible las fortalezas que tiene la organización como ser el flujo de comunicación, el respeto y la pasión por el trabajo, el confort del local comercial y el gran trato a los clientes, para afianzarse y tener la posibilidad de hacer uso de las oportunidad que el medio exterior nos presenta. Al conservar de la mejor manera posible y dentro del rango de la ética y la moral, relaciones de respeto entre los integrantes de la organización y entre éstos y los clientes y al establecer alianzas con empresas de la competencia a fin de eliminar la creencia que la capacitación a ellos los puede perjudicar aplicamos la llamada estrategia FO.

	FORTALEZAS	DEBILIDADES
Internas	Excepcional atención al cliente, que se busca mejorar día a día.	No se cuenta con información financiera oportuna.
Externas	Alta calidad de los productos.	Nuestra fuerza de ventas no es la adecuada.

<p>OPORTUNIDADES</p> <p>Nuestra competencia es lenta para adoptar nuevas tecnologías. Podemos conseguir capital de riesgo a interés atractivo.</p>	<p>ESTRATEGIA (FO)</p> <p>Realizar un estudio de mercado para ampliar la cartera de clientes.</p>	<p>ESTRATEGIA (DO)</p> <p>Establecer convenios con empresas financieras para ampliar nuestro local. Introducir cambios tecnológicos.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>La política en el país es inestable.</p> <p>Los proveedores tienen mayor poder de negociación.</p>	<p>ESTRATEGIA (FA)</p> <p>Realizar una campaña de difusión de los productos de la empresa a través de medios publicitarios.</p>	<p>ESTRATEGIA (DA)</p> <p>Enfrentar a la competencia a partir de un mejoramiento de la imagen de la empresa.</p>

CAPÍTULO VI

LA EMPRESA

Sumario: 1- Antecedentes de la Empresa. 2- Estructura de la organización. 2.1-Propietario. 2.2- Área Comercialización – Administración. 2.3.- Área Producción. 3-Horas de Trabajo. 4- Mercado en el que se desarrolla. 5- Materia Prima. 6- Proveedores. 7- Productos que comercializa. 8- Descripción de la Empresa. 8.1-Aspecto general de la Empresa.8.2 –Seguridad e Higiene.8.3 – Comparación de Ventas de los últimos tres años.

1.- Antecedentes de la empresa

Meca Metal es una empresa metalúrgica dedicada a la mecanización en general, reparación de piezas de máquinas agrícolas y fabricación a pedido. La misma se encuentra ubicada en Alderetes y tiene su origen en el año 1984 como una sociedad integrada por dos socios. Trece años después se separan convirtiéndose en una unipersonal a nombre de Osorio Miguel quien manejaba la empresa junto a su esposa. En el año 2012 el matrimonio se divorcia, realizando separación de bienes, donde nacen dos nuevas empresas. Una de ellas es Meca Metal, una unipersonal a nombre de Juárez Gladys, que es la empresa bajo análisis.

2.-Estructura de la organización

La empresa no posee un organigrama formal de su estructura, pero podemos decir que la estructura orgánica administrativa de la empresa es vertical, organizada por áreas de acuerdo a las actividades y responsabilidades que se cumplen. Estando en la parte superior el propietario, luego el área de producción donde se encuentran los empleados y obreros.

2.1.- Propietario

_Encargada de la selección del personal y proveedores.

_Encargada de la parte financiera de la empresa.

_Autoriza el pago.

_Gestión de fondos bancarios y de efectivo, cuentas corrientes, caja y trámites bancarios y administrativos.

2.2.- Áreas de comercialización- administración:

Está integrada por dos personas: la dueña y un empleado.

1. Crear y mantener buena relaciones con los clientes y proveedores para mantener el buen funcionamiento de la empresa.

2. Planificar sus acciones tomando en cuenta los recursos necesarios y disponibles para llevar a cabo dichos planes.

3. Realizar todas las actividades inherentes a la prestación del servicio (desde la confección del presupuesto hasta la cobranza).

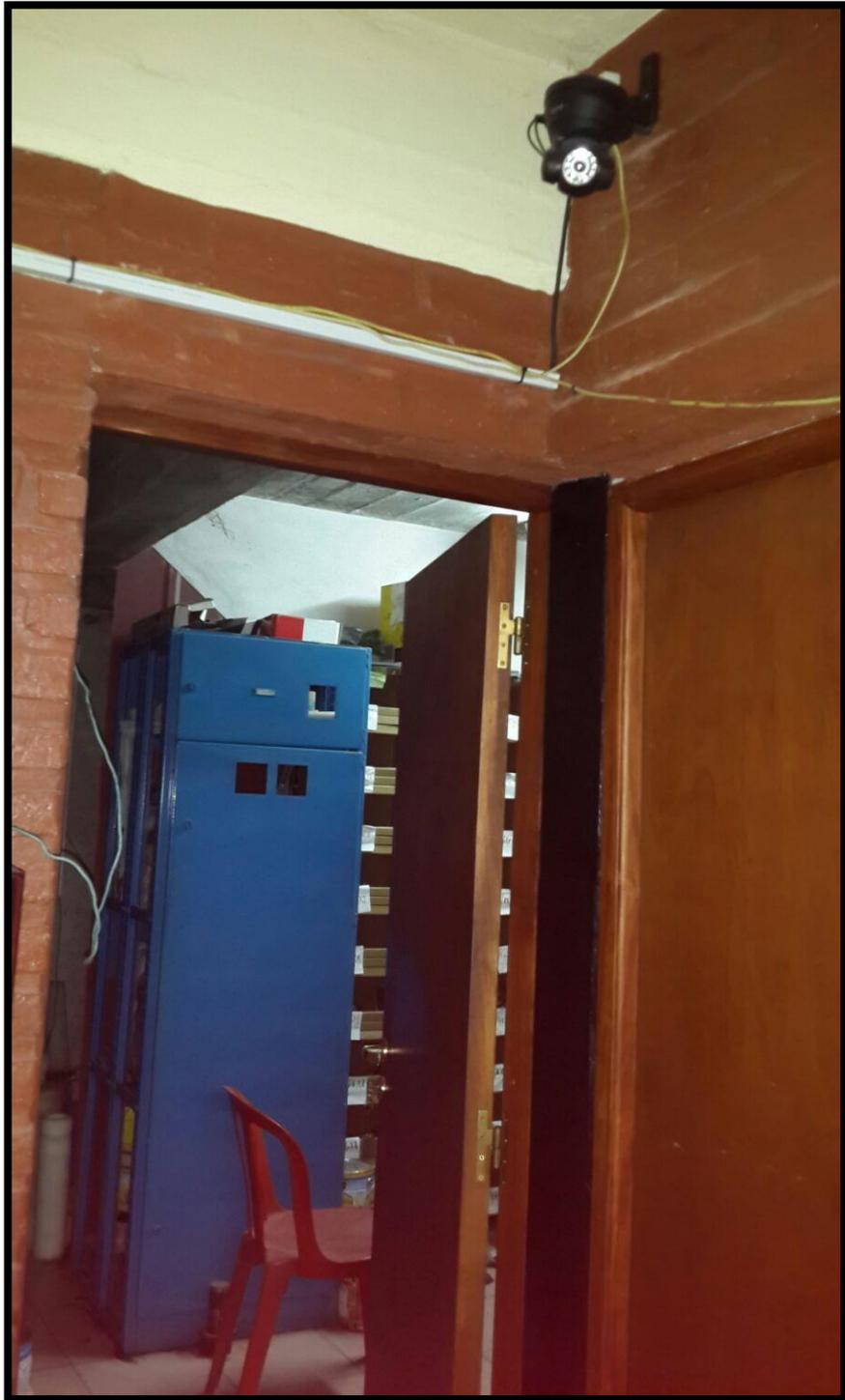
4. Control de la producción.

5. Todo lo relacionado con la adquisición de materia prima.

6. Encargados del almacén de materiales de uso genérico, herramientas chicas, bulones y materiales de fundición.

AREA ADMINISTRATIVA





DEPOSITO DE BULONES Y MATERIALES VARIOS





2.3.- Área de producción

La empresa no cuenta con un área de producción determinada. Para iniciar con el trabajo el cliente va al taller y le explica al encargado que trabajo necesita, con la respectiva muestra o el plano en mano, o se manda una orden de compra por mail y su respectivo plano si es necesario. El encargado -tornero es quien supervisa la producción y la dueña supervisa el ritmo de trabajo. Al finalizar, el encargado es el que realiza un control de calidad sobre la pieza terminada.

Máquinas utilizadas en Meca Metal

Fresa



Serrucho industrial



Puente grúa



Prensa



Máquina para agujerear



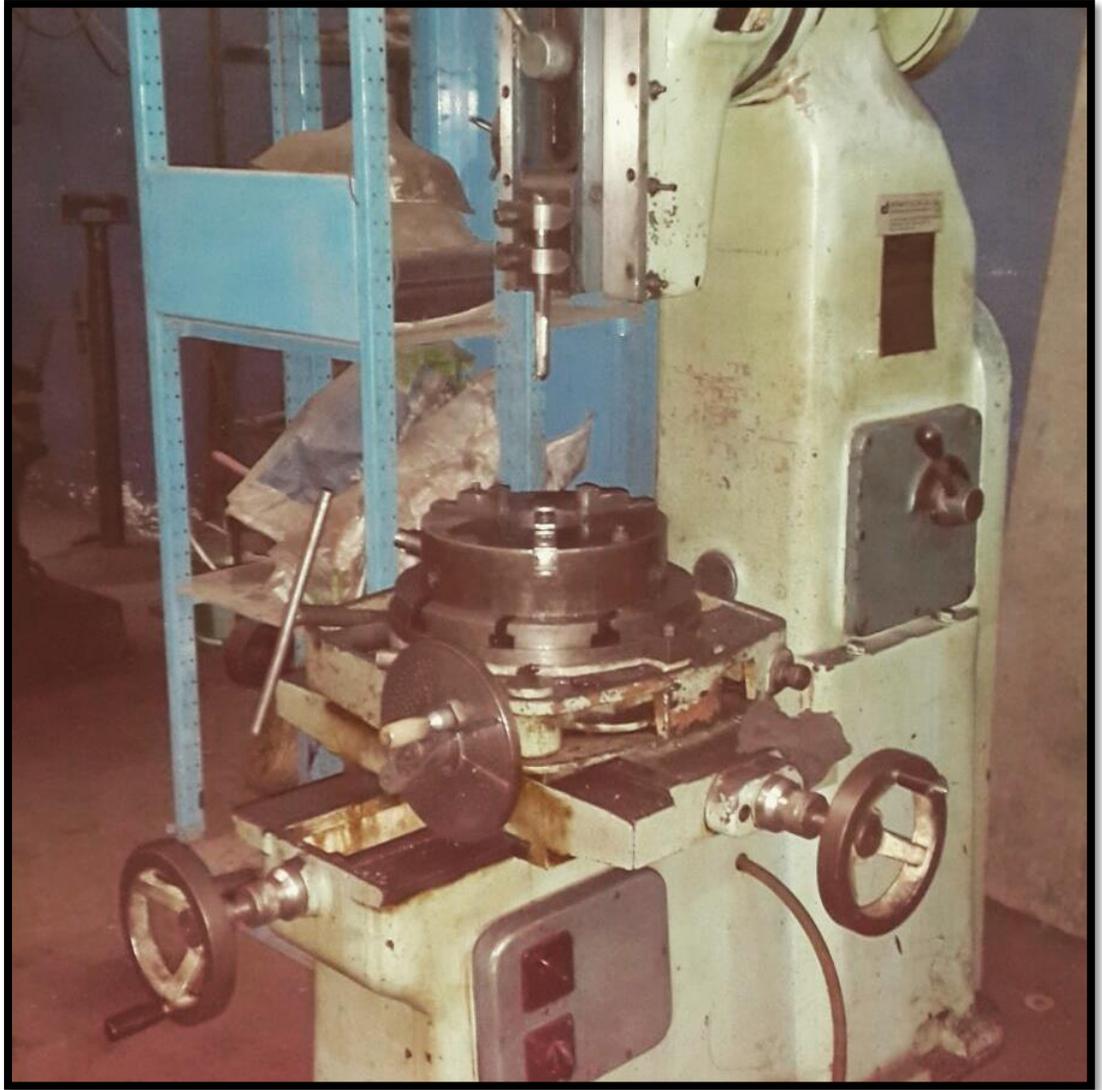
Torno chico



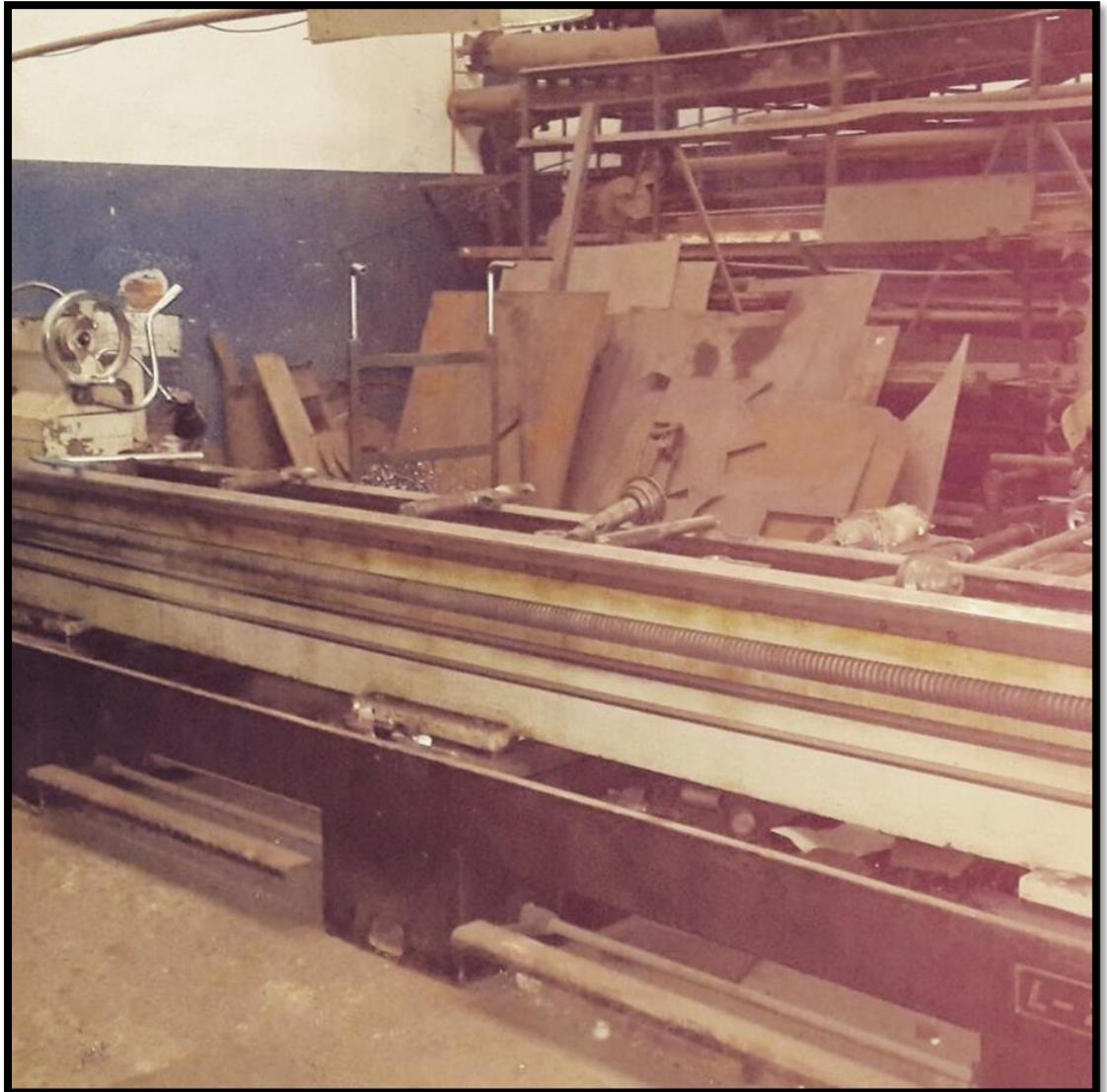
Máquina de soldar grande



Mortajadora



Torno grande



Máquina de soldar chica



Máquina de presión



3.- Horas de trabajo

La empresa trabaja bajo el régimen de 8 horas diarias para el personal administrativo, que está compuesto por la propietaria y una persona que la ayuda con la administración de la metalúrgica. Estos cobran de forma mensual.

El horario de atención al público y administrativo es de 8:30a.m a 12:30p.m y de 14:30p.m a 18:30p.m hs. El Personal Obrero tiene el mismo horario que la administración pudiendo realizar horas extras en época de estacionalidad alta.

Los obreros y el encargado de producción cobran por horas trabajadas por quincena, siendo el personal administrativo el encargado de controlar el horario de cada uno de los empleados en sus respectivas tarjetas.

4.-Mercado en el que se desarrolla

La empresa se desarrolla en un mercado en el cual compite a nivel local con competidores en ramo Metalúrgica como ser Obatown Company que hace reparaciones similares a la de la empresa, entre otras.

La cartera de clientes de la empresa está compuesta principalmente por ingenios azucareros ubicados en Tucumán, cañeros, y personas dedicadas a la siembra, fumigación y cosecha, como por ejemplo Ingenio Leales, La Florida, Empresa Santa Isabel y Argenti Lemon.

La metalúrgica se encuentra ubicada en Autopista Presidente Perón Km. 3 - Alderetes, provincia de Tucumán, el cual se divide en el taller propiamente dicho y la Administración General.

Los pedidos de presupuestos se realizan por forma telefónica, *e-mail*, y la mayor parte personalmente.

Muchos de sus clientes prefieren realizar sus cotizaciones de precio de manera personal, ya que los productos varían según las especificaciones deseadas de cada cliente.

5.- Materia prima

La empresa no maneja stock, se compran los insumos según las necesidades. La compra de los mismos se efectúa en la provincia de Tucumán. La materia prima principal sería por ejemplo Bronce, acero, barras de fundición, trafilados de distintas medidas, etc.

6.- Proveedores

La empresa realiza sus pedidos a distintos proveedores para abastecerse de la materia prima necesaria para la producción.

Los principales proveedores con los que trabaja la empresa son Autino Hierros, Reginato, Emi y Aceros Figueroa.

Los pedidos y compras son realizados por la propietaria al momento de ser informada por el encargado de producción. La empresa al trabajar por pedido solo se compra los insumos necesarios para el correspondiente pedido. Tanto los pedidos como las consultas se realizan por vía telefónica, pautando las formas de financiación. Las compras las realiza el empleado de la administración.

7.-Productos que comercializa

Es una empresa industrial dedicada a la reparación de máquinas agrícolas, cítricas y de la industria azucarera y a la mecanización de las piezas que fabrican.

8.- Descripción de la empresa

8.1.- Aspectos generales

La empresa cuenta con una estructura edilicia, administrativa, y de fábrica conformada por materia prima, maquinarias, instalaciones comerciales, encausadas en la reparación y mecanización de maquinarias a pedido de los clientes, ya que cada producto se realiza según especificaciones técnicas de cada uno.

La fábrica se divide en dos partes: Las oficinas, donde se encuentra la parte administrativa y comercial. Y el taller donde se realizan las piezas y reparaciones, cuenta con diversas maquinarias como tornos, máquinas para soldar, mortajadora, fresa, prensa, amoladoras, puente grúa, entre otras.

8.2.- Seguridad e higiene

La seguridad e higiene industrial se refiere a las normas de protección que son utilizadas en los sitios de trabajo, que proporcionan al trabajador un ambiente seguro e higiénico que involucra el equipo utilizado y todas las condiciones físicas que rodean el lugar de trabajo.

1. Vestir ropa de trabajo ceñida al cuerpo y con las mangas abrochadas para evitar accidentes.
2. No vestir exceso de ropa cuando se trabaja.
3. Limpiar esmeradamente las herramientas y su lugar de trabajo.

4. Mantener la correcta posición de trabajo, el maestro instruirá en cada caso.
5. Usar el cabello y las uñas cortas, el cabello largo puede engancharse en las partes giratorias de las maquinas provocando graves lesiones.
6. Las uñas largas pueden quebrarse y ocasionar dolorosas lastimaduras.
7. En caso de usar la amoladora o máquina de soldar se deben colocar antiparras debido a las chispas que se desprenden en su uso.
8. Cuando se trabaja acero o hierro la viruta que produce la máquina casi siempre está muy caliente. Se debe evitar tomarla con las manos, pues pueden ocasionar dolorosas quemaduras o cortaduras.
9. No colocar las manos en zonas peligrosas.
10. No trabajar con las manos engrasadas es antihigiénico y peligroso.
11. No utilizar las herramientas en estado deficiente.
12. En caso de existir una falla en el sistema eléctrico de cualquier máquina pararla de inmediato y avisar al maestro.
13. Ser previsor y tener siempre la noción del peligro.
14. Ser prudente y ordenado con lo que se evitará accidentes y se obtendrá un mayor rendimiento en el trabajo.
15. Para personas ajenas al taller, se proporcionan los elementos de seguridad como casco, antiparras y protectores auditivos.

Elementos de seguridad

Cascos



Significado de colores de cascos de seguridad:

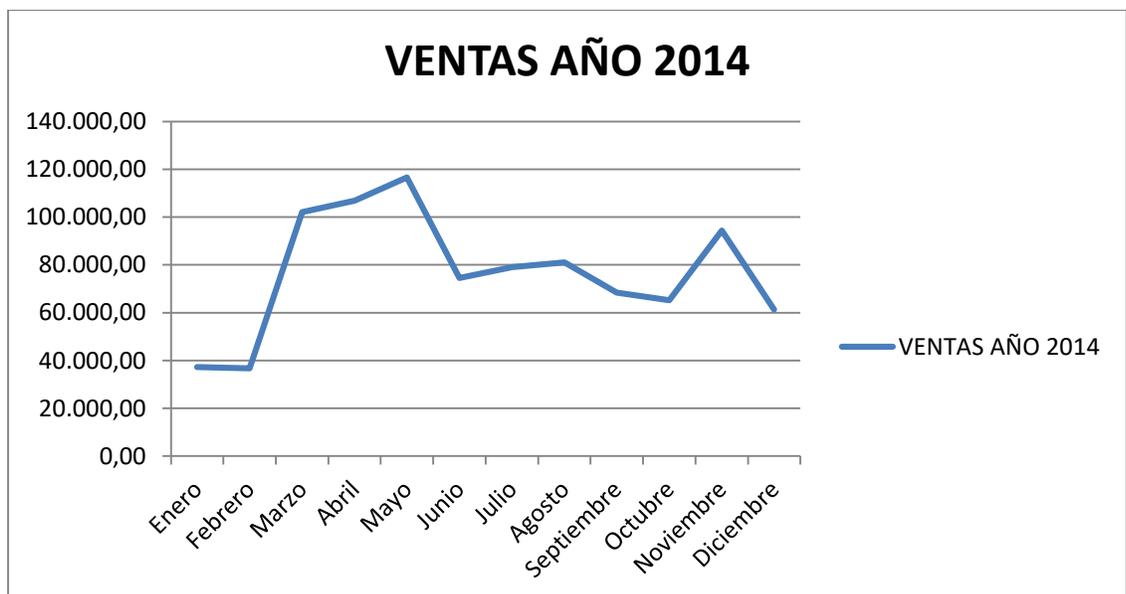
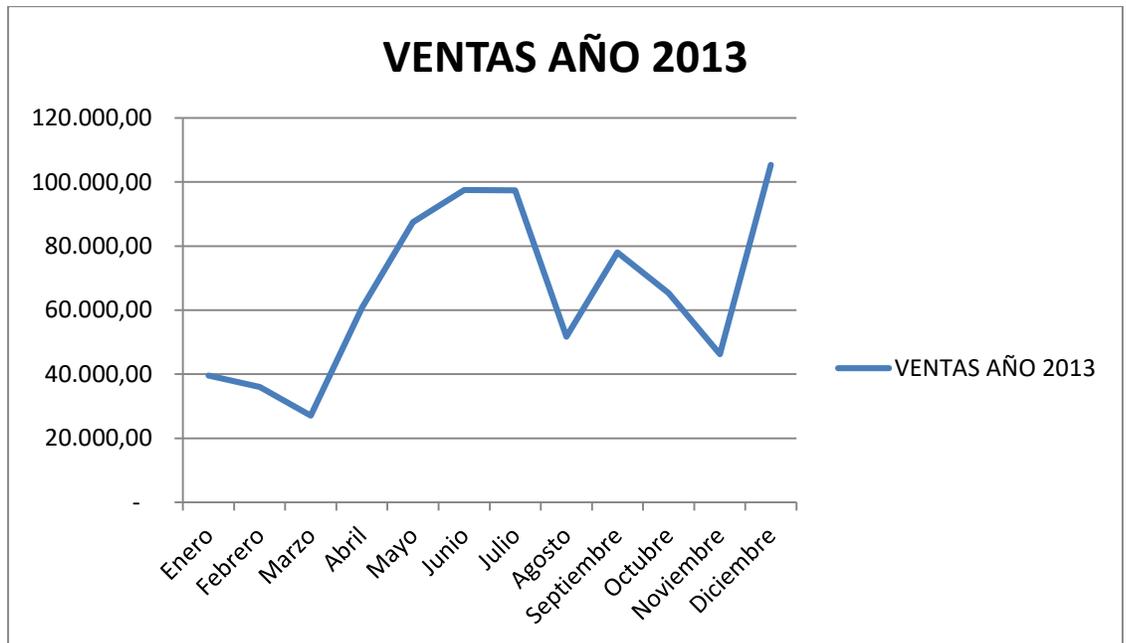
Azul: Visitas.

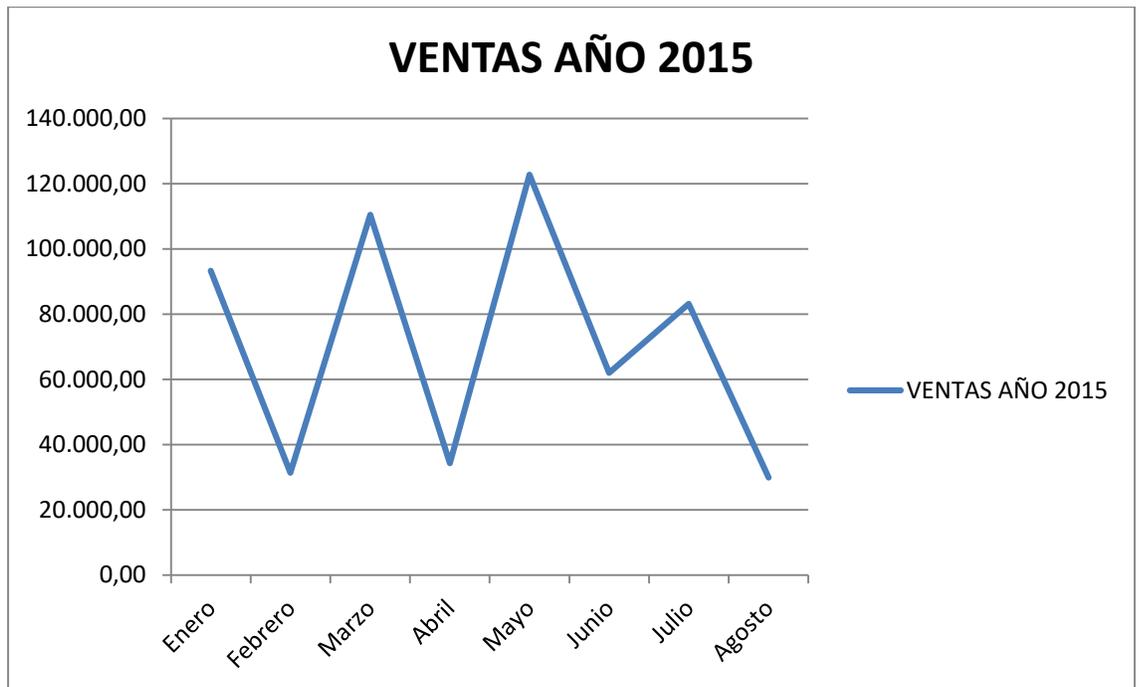
Amarillo: Personal Operativo.

Antiparras de seguridad y protector auditivo



8.3. – Comparación de Ventas de los últimos tres años





Como observamos en los gráficos, la estacionalidad de las ventas de Meca Metal es desde Marzo hasta Julio.

CAPÍTULO VII

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

Sumario: 1- Debilidades de la empresa. 2- Problemática de la Empresa.
3- Fallas de Control Interno. 3.1- Área de Administración – Comercialización.
3.2.- Área de Producción. 3.3 – Desperdicios o Demasías.
3.4- Análisis Causa- Efecto. 4 – Formularios que utiliza la empresa. 4.1- 4.1- Presupuesto.
4.2 – Remito. 4.3 – Factura. 4.4- Recibo. 4.5- Pedido de materiales. 4.6- Nota de débito. 4.7- Nota de crédito. 4.8- Tarjeta de control de personal.

1 -Debilidades de la Empresa.

Los problemas específicos que presenta Meca Metal son ligados a la ausencia de una estructura formal de la empresa, falta de control de la misma y a la concentración de funciones en pocas personas.

Los puntos débiles detectados son:

- La empresa no posee un organigrama formal de su organización.
- No se realizan registraciones, todo el sector administrativo es controlado por la dueña con la ayuda de su sobrino.

- Centralización:

No existe una adecuada departamentalización en las áreas de comercialización y administración debido a la falta de personal, y por consiguiente no es posible delegar funciones, y por lo tanto hay una concentración de tareas en una sola persona. Esto quiere decir que no se da tampoco un adecuado control por oposición de intereses. Al no poder delegar, su campo de acción se ve limitado y disminuye la calidad de supervisión. Si se proyecta un crecimiento de la empresa, sería necesario contratar nuevo personal y departamentalizar las distintas áreas.

- Organización y capacitación para los empleados

Existe una natural resistencia a confeccionar el organigrama de los cargos y funciones de la compañía, lo que motiva la informalidad en las operaciones.

- Confección del Plan de Negocios.

Tanto la propietaria como los empleados están acostumbrados a fiarse de su intuición y experiencia, aun cuando la planificación es fundamental para la supervivencia.

Finalmente, hay que tener en cuenta que todos estos aspectos limitan el crecimiento y fortalecimiento de la empresa, llevando irremediamente a la misma a tener una organización confusa y con estructuras poco definidas, que no le permiten competir eficientemente en el mercado.

2 -Problemáticas de la empresa

Un área problemática, que es motivo de preocupación, está vinculada con la falta de organización dela misma.

La empresa no posee un organigrama formal de su organización, la administración es manejada por la dueña y su sobrino.

3. Fallas de control Interno

3.1.- Área Administración- Comercialización:

El área administrativa es manejada por la dueña, para lo cual cuenta con la colaboración de su sobrino.

-El principal problema que se desarrolla en el área de administración-Comercialización, es:

Orden de trabajo:

Producción a un bajo rendimiento, por errores como:

- Falta de comunicación.
- Falta de documentos de control interno.
- Fallas de planeación, ceguera del taller.
- Ausencia de coordinación.
- Actuación sin prevención, no existiendo presión sobre la

producción.

Es de suma importancia que el área de administración este complementado con el área de producción para poder emitir un presupuesto correcto para el cual debe tener conocimientos del procesos de planeación.

Esta empresa tiene deficiencia en su documentación ya que no existe orden de producción provocando mayor cantidad de errores en la producción de trabajos

Proveedores:

La empresa trabaja con sus proveedores habituales. No realiza una nueva selección en base a precios convenientes y desempeño de los mismos.

Recepción de Materia Prima:

- No controla su orden de pedido con la recepción de la misma, a causa de la falta de descentralización en las funciones.
- No se confecciona el comprobante de alta de almacenes, realizando simplemente control con el remito recibido, cantidad, calidad, volumen y oportunidad de entrega. Luego se envía a depósito.
- No se llevan inventarios con registros correctos, periódicos, sobre entradas, existencias y salidas.
- No existe un comprobante que avale la salida de la materia prima y materiales entregados a producción.
- No existe una separación física del almacén de materia prima y productos terminados.
- No hay acceso limitado al depósito, lo cual produce alto riesgo de robo o pérdidas.

Entrega de Productos terminados:

- Falta de documento interno para controlar si se cumplió en el tiempo estipulado y las características pactadas.

3.2.- Área Producción

Las principales funciones son:

1. controlar la calidad de los productos terminados.
2. velar por el desempeño del personal a su cargo.
3. designar las actividades a los obreros.
4. Solicitar suministro de materiales faltantes para efectuar el trabajo.
5. Control de producción:
 - Los obreros reciben órdenes verbales, sin dejar constancia de la misma.
 - Falta de documento para indicar el momento de terminación del trabajo para reducir la capacidad ociosa. Falta de confección de la hoja de costo.
 - Falta de elaboración de requerimientos de materiales, el que es realizado en forma verbal a través del encargado sin dejar constancia de las necesidades.
 - Falta de órdenes de almacenes al recibir los materiales.

3.3 -Desperdicios o Demasías

La empresa sufre de un problema con el desperdicio y mermas ya que produce una gran pérdida de utilidades y un aumento en el costo del producto, debido a que no existe un control de los materiales utilizados para la fabricación de cada pieza, requiriendo el empleado del área producción los materiales que necesita de acuerdo a las necesidades, no existiendo órdenes de producción.

3.4- Análisis Causa y efecto

El análisis causa efecto se realiza para las dos problemáticas principales mencionadas anteriormente.

- Altos niveles de desperdicios. El incremento de niveles de desperdicio produce una pérdida económica en la empresa, sin tomar las correcciones necesarias.

- Falta de organización en la producción.

Este problema hace que la empresa no pueda cumplir con los objetivos planteados de manera eficiente, existiendo a veces confusión en las entregas.

Provocando:

- Distracción en los empleados.
- Falta de organización en el producto terminado.
- Retraso en la entrega del producto.
- Riesgo de perder el cliente.

4.4-Recibo: Documento firmado que justifica por escrito que se ha recibido una cantidad de dinero por una mercancía o un servicio: el vendedor de un producto o servicio entrega el recibo al comprador que ha pagado una determinada cantidad.

MECAMETAL Mecanización en general Piezas de maquinas Equipos para el agro, industria azucarera y citricola Asesoramiento tecnico DE GLADIS DEL CARMEN JUAREZ Au. Juan Domingo Perón Km. 3,5 - Alderetes Tel. 494-6674 - 438-2254 - Cel. 381-5061074 Tucumán - e-mail: mecamental@hotmail.com I. V. A. RESPONSABLE INSCRIPTO	RECIBO	N° 0001 - 00000205		
		<input type="text"/> DIA	<input type="text"/> MES	<input type="text"/> AÑO
		C. U. I. T.: 27-11937087-1 Ing. Brutos 27-11937087-1 Inicio de Actividad 08/2011		
Señor/es:				
Domicilio:				
I. V. A.	Resp. Inscripto <input type="checkbox"/> Resp. No Inscripto <input type="checkbox"/>	C. U. I. T.		
Recibimos la suma de PESOS:				
En concepto de:				
CHEQUE	BANCO	FECHA	IMPORTE	
Sub - Total				
IVA R. Ins. %				
IVA R. No Ins. %				
FIRMA			TOTAL \$	
ACLARACION				
				
2711937087104000135942116089928230220180				
	Imprenta GRAMAJO de César B. Gramajo CUIT 20-17696457-0 - P. M. 817.023 - Reg. AFIP 9410104 - San Luis 159 Tel. 420-5759/156-208960	Impreso 02/2015 N° 0001-00000151 N° 0001-00000250	C.A.I.: 35942116089928 Vencimiento: 23/02/2018 Original BLANCO - Duplicado COLOR	

4.6-Nota de débito: Es un comprobante que una empresa envía a su cliente, en la que se le notifica haber cargado o debitado en su cuenta una determinada suma o valor, por el concepto que se le indica en la misma nota.

<div style="display: flex; justify-content: space-between;"> <div style="text-align: center;">  <p>MECAMETAL</p> <p>DE GLADIS DEL CARMEN JUÁREZ</p> <p>Aeropista Juan D. Perón Km 3,5 - Alderetes - Tucumán Tel. (0381) 494-6674 - 438-2254 - Cel. (0381) 155-061074 e-mail: mecametal1@hotmail.com</p> <p>I. V. A. RESPONSABLE INSCRIPTO</p> </div> <div> <ul style="list-style-type: none"> • Mecanización en General • Piezas de Máquinas • Equipos para el Agro, Industria Azucarera y Citrícola • Asesoramiento Técnico </div> </div>	<p style="text-align: center;">Nº 0001 - 00000051</p> <div style="display: flex; justify-content: space-between; align-items: center;"> <div style="text-align: center;"> <p>NOTA DE DEBITO</p> </div> <div style="border: 1px solid black; padding: 2px;"> <table style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 33%; text-align: center;">DIA</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">MES</td> <td style="width: 33%; text-align: center;">AÑO</td> </tr> <tr> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> <td style="height: 20px;"></td> </tr> </table> </div> </div> <p style="font-size: small;">C. U. I. T. 27-11937087-1 Ing. Brutos 27-11937087-1 Inicio de Actividad 08/2012</p>	DIA	MES	AÑO			
DIA	MES	AÑO					
Señor/es: _____							
Domicilio: _____							
I.V.A.	Responsable Inscripto <input type="checkbox"/> C.U.I.T.: _____ Responsable No Inscripto <input type="checkbox"/>						
Cond. de Venta	CONTADO <input type="checkbox"/> Tarjeta: _____ CTA. CORRIENTE <input type="checkbox"/> Cupón: _____						
REMITO: _____							
CANTIDAD	DETALLE	P. UNITARIO	IMPORTE				
 <p style="font-size: small;">2711937087102000133942113889686250320152</p>							
Sub-Total	Impuesto	Sub-Total	TOTAL \$				
Impreso: 03/2013 Nº 0001-00000001 Nº 0001-00000100		C.A.I.: 33942113889686 Vencimiento: 25/03/2015					

4.8- Tarjeta de control de personal: Es una tarjeta mediante la cual se controla el horario de llegada y salida de los empleados.

Electrónica
VALLE S.A.
Ingeniería en Sistemas

Nº					
Nombre:					
1 ^{ra.} Quincena de:				Año: 20	
HORAS	CANTIDAD	PRECIO HORA	TOTAL	AUSENC.	LIQUIDO
NORMALES				LLEG. TAR.	REVISO
EXTRA					

DIA	MAÑANA		TARDE		NOCHE		TOTAL HS.
	ENTRO	SALIO	ENTRO	SALIO	ENTRO	SALIO	
1							
2							
3							
4							
5							
6							
7							
8							
9							
10							
11							
12							
13							
14							
15							

TARJETA
VAQUER
MOD. M-51

Crisóstomo Alvarez 264
(4000) - S. M. de Tuc
correo@electronicavalle.com
www.electronicavalle.com

(0381) 4300826



CAPITULO VIII

IMPLEMENTACION DE LAS MEJORAS

Sumario: 1- Aspectos relevantes para el diseño de un organigrama con vistas al crecimiento organizacional. 2- Organigrama propuesto. 3- Aspectos generales aplicables sobre todos los controles establecidos en cada uno de los circuitos. 4- Controles generales organizativos. 5- Controles y conciliaciones. 6- Pautas de control interno. 6.1- Compras. 6.2- Pagos. 6.3- Ventas y cuentas a cobrar. 6.4- Cobranzas. 6.5- Tesorería. 6.6-Pasivos laborales. 6.7- Cargas fiscales. 7- Matrices de control. 7.1- Matriz de cobranzas. 7.2- Matriz de pagos y cuentas a pagar. 7.3- Matriz de adquisición de materia prima. 7.4- Matriz de fabricación de piezas. 7.5- Matriz de planilla de caja. 7.6- Matriz de liquidación y pago de sueldos con cheques. 8- Conclusión.

1.- Aspectos relevantes para el diseño de un organigrama con vistas al crecimiento organizacional

Para realizar una adecuada propuesta de reorganización con vistas al crecimiento de una organización, la misma se deberá plasmar en el organigrama, en el correspondiente manual de funciones y en el manual de

procedimientos. Es necesario tener en cuenta las particularidades de esta empresa y las limitaciones existentes en el ramo en el que opera.

En principio lo que se debe analizar de “Meca Metal” es que cuenta con muy poco personal, este hecho nos limita en las opciones a la hora de diseñar los controles internos, que necesariamente deben existir para asegurar a la dueña una buena administración y gestión de su empresa.

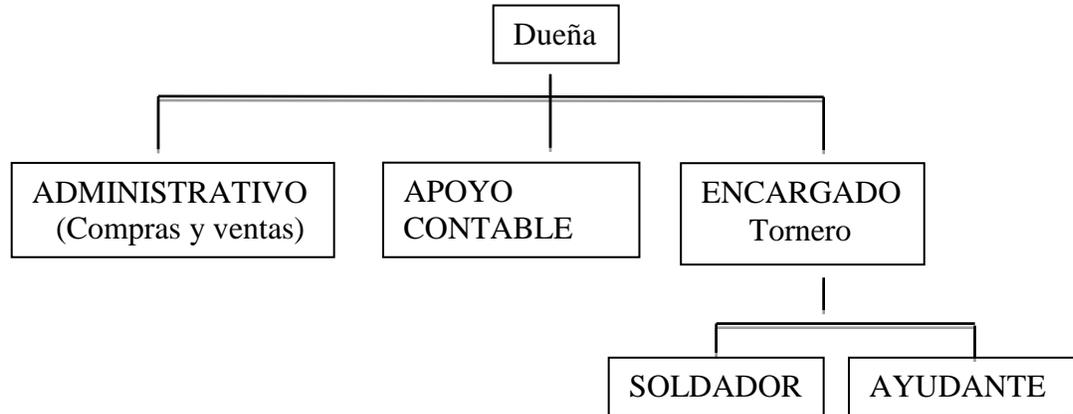
Nosotros consideramos que es imprescindible para el desarrollo de la organización y para lograr su máximo crecimiento una adecuada estructura administrativa que acompañe a la producción. Es fundamental que tanto los empleados como la dueña trabajen en conjunto con un buen sistema de comunicación que facilite la coordinación entre ellos, como así también cada sector debe tener claras cuáles son sus metas y tratar de cumplirlas.

La dueña deberá preocuparse por posicionar a la empresa lo mejor posible en el mercado en el que opera, buscando nuevos objetivos de ventas, aplicando políticas claras en cuanto a las mismas, analizando la información que produce la empresa, plantear los objetivos inmediatos y mediatos y establecer un plan de acción claro para alcanzar los mismos.

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.

Debido a todo lo descripto anteriormente creemos adecuado realizar una propuesta para ayudar a “Meca Metal” a encaminarse en un camino de crecimiento posicionándolo mejor en el mercado y con perspectivas a un crecimiento de sus fronteras.

2.- Organigrama propuesto



3.-Aspectos generales aplicables sobre todos los controles establecidos en cada uno de los circuitos

Para que las normas de control establecidas en cada una de los circuitos considerados no se transformen en un mero elemento decorativo, es fundamental ejercer un continuo y permanente seguimiento y control de cumplimiento.

Los controles de cumplimiento no deben ser obviados bajo ninguna circunstancia.

4.-Controles generales organizativos

- **RECOMENDACIÓN**

1. El acceso a los documentos fuentes debe quedar restringido únicamente al personal autorizado a utilizar esa información.

2. El personal de procesamiento de datos no debe generar ni aprobar transacciones, bajo ningún concepto.
3. El personal de operaciones solo debe realizar modificaciones a programas y/o archivos, ante casos debidamente solicitados y autorizados por la dueña.
4. El acceso físico a la sala en que se encuentre instalado el computador (y sus terminales) debe quedar limitado exclusivamente a aquellas personas que trabajan en ella.
5. Realizar una planilla de Excel con los trabajos recibidos, detallando la fecha y el tipo de trabajo.
6. Implementar una contabilidad sencilla, útil y clara.

5.-Controles y conciliaciones

- **SOBRE VENTAS Y CUENTAS A COBRAR**

1. Resúmenes de cuentas a clientes y proveedores.
2. Análisis de antigüedad de las cuentas a cobrar.
3. Conciliación de cuentas de mayor general (cuentas corrientes y cuentas documentadas) con subcuentas analíticas.
4. Controles en los créditos otorgados y de exceso.

- **SOBRE COMPRAS Y CUENTAS A PAGAR**

1. Resúmenes de cuenta a proveedores.
2. Conciliación de cuentas de mayor general (proveedores en cuenta corriente y cuentas documentadas) con subcuentas analíticas.

- **SOBRE LOS MOVIMIENTOS DE FONDOS**

1. Conciliación de las cuentas corrientes bancarias. Análisis de las partidas pendientes.

2. Comprobantes bancarios. Su recepción dentro de la empresa.
3. Revisión interna de las operaciones de movimientos de fondos.
4. Realizar arqueos de fondos.
5. Verificación de las transacciones.
6. Obtener confirmación de los bancos.
7. Indagación al responsable sobre las diferencias en el arqueo.
8. Aplicar procedimientos analíticos, comparaciones, tendencias.
9. Verificar depósitos diarios e íntegros de las cobranzas.

- **SOBRE LAS REGISTRACIONES CONTABLES EN GENERAL**

1. Asientos de diario en formularios pre impresos.

- **EXISTENCIAS DE BIENES DE CAMBIO Y COSTO DE VENTAS DE BULONERIA**

1. Sistema de inventario permanente.
2. Toma de inventarios físicos.
3. Identificación de mercadería dañada u obsoleta.
4. Comprobaciones globales de existencias y costos de ventas.

- **ACTIVOS FIJOS**

1. Registro permanente de activos fijos.

- **SUELDOS JORNALES Y CARGAS SOCIALES**

1. Comprobaciones globales.
2. Cumplimiento de requisitos legales.
3. Libro de sueldos y recibos de sueldos.
4. Pago de remuneraciones bancarizadas o con cheque.
5. Autorización de horas extras.
6. Constancia para la liquidación de subsidios familiares.

7. Control de asistencia del personal.
8. Control de remuneraciones del personal.

6.- Pautas de control interno

6.1.- Compras

- **SELECCION DEL PROVEEDOR Y ADJUDICACION DE LA COMPRA**
 1. Solicitud de cotización a distintos proveedores.
 2. Registro de su comportamiento a lo largo del tiempo.
 3. Proceso de selección.
 4. Adjudicación de la compra. Su comunicación (orden de compra).
 5. Pre numeración de formularios intervinientes.

- **RECEPCION: CONTROL Y ALMACENAMIENTO**
 1. La recepción y el recuento de la mercadería. Comunicación a otros sectores.
 2. Control de calidad.
 3. El almacenamiento de la mercadería.
 4. Registración de la operación.

- **CONTROL DE LA COMPRA Y REGISTRACION**
 1. Armado del legajo de compra y su composición.
 2. Admisión únicamente de originales de factura.
 3. Control de facturas de proveedores.
 4. Registración de la deuda. Aprobación del pago de factura.
 5. Aprovechamiento de descuento: análisis financiero.
 6. Control de facturas de servicios (fletes, honorarios, publicidad, etc.).
 1. Conciliación de cuentas de control con cuentas analíticas.

6.2.- Pagos

1. Emitir cheques con dos firmas.
2. Clausulas de emisión de cheques.
3. Tratamiento de cheques anulados.
4. Anulación de documentación de legajo de compras.
5. Cheques cobrados y devueltos por los bancos.
6. Custodia de talonario de cheques sin utilizar.
7. Retenciones en los pagos.
8. Pagos de impuestos y cargas sociales.
9. Pre numeración de formularios intervinientes.
10. Emisión de órdenes de pago.
11. Control numérico de las órdenes de pago por parte de los lectores receptores.
12. Días preestablecidos para la emisión y firma de cheques y para pago a proveedores.
13. Registración del pago a partir del recibo de pago emitido por el proveedor.
14. Obtener un listado de desembolsos.
15. Investigar las partidas significativas o inusuales.

Para los desembolsos seleccionados:

1. Comparar con el listado de pagos.
2. Comparar los detalles con los documentos de respaldo.
3. Identificar firma autorizada, endoso y cancelación bancaria.

6.3.- Ventas y cuentas a cobrar

- **RECEPCIÓN Y APROBACIÓN DE PEDIDOS**

1. Recepción de órdenes de producción y ordenamiento de las mismas en función a la necesidad del cliente, disponibilidad de materiales.
2. Sistematizar las distintas etapas del trabajo desde la recepción hasta el pago.
3. Aprobación formal del pedido.
4. Exigir a las empresas grandes órdenes de producción.
5. Control de créditos.
6. Registro del pedido rechazado y motivo del mismo.
7. Confeccionar el presupuesto poniendo énfasis en los elementos reales de costos y considerando las posibles variantes que pudieran existir.
8. Implementar medidas simples para controlar stock y trabajos, por ejemplo hacer órdenes de trabajo en la recepción, detallando: cliente, tiempo estimado de trabajo, fecha de recepción, fecha de inicio de trabajo, fecha de finalización, operarios responsables, tareas realizadas, detalle de insumos indicando cantidad y medida de los mismo.

MODELO DE ORDEN DE TRABAJO PROPUESTO

MECAMETAL METALURGICA	
HOJA DE RUTA	
CLIENTE:.....	FECHA DE RECEPCION:....
DESCRIPCION:.....	FECHA INICIO TRABAJO:.....
TIEMPO ESTIMADO:.....	FECHA FINALIZACION:...
UNIDADES RECEPCIONADAS:	
OPERARIOS RESPONSABLES	
1.....	Hora inicio:.....Hora finalización:.....Día:.....
2.....	Hora inicio:.....Hora finalización:.....Día:.....
TAREAS REALIZADAS	
DETALLE DE INSUMOS	
1- ACERO	CANTIDAD MEDIDA
2- BRONCE	CANTIDAD MEDIDA
3- ELECTRODOS	CANTIDAD MEDIDA
4-ADICIONALES	CANTIDAD MEDIDA

- **DESPACHO Y ENTREGA DEL TRABAJO TERMINADO**

1. Emisión del remito (Total o Parcial).
2. Controlar que el remito sea firmado y de acuerdo con lo entregado.
3. Emisión y control de firma de remito de trabajo ingresado y no realizado.
4. Facturación, registración y control.
5. Política de precios y condiciones de venta.
6. Prenumeración de formularios.
7. Venta al contado. Separación de funciones. (entrega del producto terminado, facturación de la venta y cobranza de la venta).

6.4.- Cobranzas

- **CONTROL Y DEPOSITO DE LA RECAUDACIÓN**

1. Boletas de depósitos: copia del detalle de valores depositados.
2. Controlar el parte de ingresos.
3. Depósitos diario e íntegro de las cobranzas.
4. Custodia de talonarios de recibos sin utilizar.
5. Prenumeración de formularios intervinientes.
6. Control numérico de recibo, listado de cobranza, planilla de valores recibidos.
7. Obtener evidencias para confirmar que las existencias están depositadas en áreas custodiadas.
8. Obtener evidencias para confirmar que el acceso al área de depósito está restringido.
9. Obtener evidencias para confirmar que las existencias son recibidas y transferidas al depósito sobre la base de los documentos de transferencia aprobados.

10. Analizar movimientos e investigar relaciones no esperadas o inusuales entre los montos del año en curso, el año anterior y los presupuestos, con respecto a:

- Cuentas a cobrar.
- Cuentas a cobrar por clientes y tipo de venta.
- Créditos y bonificaciones.
- Créditos y bonificaciones como porcentaje de las ventas.

6.5.- Tesorería

1. Separación de funciones-funciones incompatibles.
2. Prohibición del acceso del personal de tesorería a los registros contables.
3. Acceso físico a la oficina de tesorería/recinto cerrado.
4. Recuento diario de caja por parte del personal afectado a las tareas de movimientos de fondos.
5. Evaluar la posibilidad de canje de cheques.
6. Correspondencia de los bancos: extractos bancarios y avisos de cheques devueltos.
7. Proyección de cobranzas y pagos para análisis financiero.
8. Posición financiera semanal.

6.6.- Pasivos laborales

1. Comparar el pago neto y el cheque del beneficiario o resumen de transferencia bancaria.

2. Verificar que la base de datos de la empresa o archivos cuenten con leyes, convenios y actualizaciones.
3. Prueba global de liquidaciones de sueldos y cargas sociales.
4. Verificar el cumplimiento de leyes laborales.
5. Verificar que la documentación se resguarde en lugares bajo llave, custodiados y en archivos.
6. En el caso de haber solicitado un plan de pagos en cuotas, calcular intereses, actualizaciones y su correcta contabilización.

6.7.- Cargas Fiscales

1. Analizar los movimientos contables de estas cuentas verificando el pago en término de anticipos y saldos de declaraciones juradas.
2. Controlar el depósito en término de obligaciones fiscales en períodos intermedios seleccionados a criterio.
3. En el caso de haber solicitado un plan de pago en cuotas, calcular intereses, actualizaciones y su correcta contabilización.
4. Efectuar pruebas de detalles para verificar el cumplimiento de las disposiciones vigentes en materia de retenciones y percepciones impositivas aplicables a la sociedad.
5. Analizar la razonabilidad del impuesto a las ganancias provisionado por la sociedad.
6. Verificar que los beneficios impositivos obtenidos por la sociedad, tales como: exenciones, reintegros, recuperos, devoluciones, subsidios, etc. Surjan de la aplicación razonable de las disposiciones legales en vigencia.

7-Matrices de control

7.1- Matriz de Cobranzas

MATRIZ COBRADOR				
OPERACION	OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	ACTIVIDAD DE CONTROL
Recibir cheque por cobranza	Cumplir requisitos legales	Operativo Cumplimiento Informativo	Recibir cheques no válidos	Enseñar a los cobradores
				Control exhaustivo de rendición
Depósito de fondos cobrados	Depósito en tiempo y forma para no correr riesgos	Operativo Cumplimiento	Que el cobrador no deposite los fondos en tiempo y forma (total o parcialmente)	Controlar que la boleta de depósito coincida con lo que informa el banco
				Controlar que todo lo cobrado sea depositado
				Tesorero controla y confecciona rendición de valores
Correlatividad numérica de recibos	Cumplir requisitos legales	Operativo Cumplimiento	Que el cobrador adultere los recibos	Controlar talonarios de recibos del viajante y controlar los recibos emitidos y no emitidos
	Ejercer control sobre los cobradores			

7.2- Matriz de pagos de cuentas a pagar

PAGO DE CUENTAS A PAGAR				
OPERACION	OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	ACTIVIDAD DE CONTROL
Pago a proveedor	Que la registraci3n de la factura sea exacta, pertinente y oportuna	Operativo Informativo	Que falte documentaci3n o informaci3n en el legajo de compras.	Pre numerar las3rdenes de compra e informe de recepci3n.
				Investigar las3rdenes de compra pendientes de cumplimiento.
				Controlar que todos los informes de recepci3n se hayan validado con la orden de compra.
			Que la entrada de datos sea inexacta	Verificar dato por dato al procesar la factura.
				Utilizar f3rmulas de control totales
				Restringir accesos para ingresar o modificar datos.
	Que existan registraciones no v3lidas, err3neas o fraudulentas	Reconciliar estados de cuenta de proveedores con las cuentas a pagar		
		Verificar autorizaciones de facturas, notas de cr3ditos y cuenta corriente con proveedores		
		Que existan entradas no autorizadas de d3bitos o gastos inexistentes	Reconciliar registros de cuenta corriente de proveedores con la documentaci3n de cada operaci3n	
			Que se hayan omitido descuentos o bonificaciones	Analizar diferencias entre los registros de cuenta corriente y las cuentas de control de las mismas
Que la informaci3n de las cuentas a pagar sea3ntegra y exacta	Operativo Informativo	Que existan entradas no autorizadas de d3bitos o gastos inexistentes	Reconciliar registros de cuenta corriente de proveedores con la documentaci3n de cada operaci3n	
			Que se hayan omitido descuentos o bonificaciones	Analizar diferencias entre los registros de cuenta corriente y las cuentas de control de las mismas

7.3-Matriz de adquisición de materia prima

ADQUISICION DE MATERIA PRIMA				
OPERACION	OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	ACTIVIDAD DE CONTROL
Recepción de mercadería	Que los bienes que se reciban cumplan con las especificaciones técnicas de la empresa	Operativo	Que exista falla de claridad en las especificaciones de los pedidos	Mantener listas de especificaciones actualizadas por el área técnica de producción
			Que las órdenes de compra sean confusas e imprecisas	Validar las órdenes de compra con la lista de especificaciones antes de enviarse al proveedor
			Que los materiales se reciban sin verificar si cumplen con las especificaciones técnicas	Todo material recibido debe ser controlado por el área control de calidad
				Control de calidad debe emitir un informe del control efectuado. Las especificaciones y firmar el informe de recepción
	Que la información de los bienes recibidos sea	Operativo Informativo	Que no se registre adecuadamente la información de la	Supervisar problemas de producción por causa de materiales inadecuados que incumplen las especificaciones
				El personal de almacenes registra los bienes recibidos a ciegas
			El documento de la recepción es emitido y firmado por personal	

	completa y exacta	recepción	distinto del que efectúa el informe de recepción
		Que los datos estén incompletos	El sector que emite el informe de recepción controla y firma la integridad del Alta de almacén
		Que no esté la totalidad de los comprobantes emitidos	Pre numerar el alta de almacenes y el informe de recepción
			El personal que emite el informe de recepción controle la correlatividad del alta de almacenes
		El personal de orden de compra controle la correlatividad del informe de recepción	

7.4.-Matriz de fabricación de piezas

FABRICACION DE PIEZAS				
OPERACION	OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	ACTIVIDAD DE CONTROL
Ejecución de la producción	Que se produzcan bienes en cantidad adecuada, según las especificaciones y los programas de producción fijados	Operativo	Que exista falta de claridad en la comunicación de las cantidades a producir	Utilizar documentos normalizados para emitir y comunicar programas, planes y cantidad de producción. Implementar una orden de producción.
			Que las especificaciones sean inadecuadas o confusas e imprecisas.	Utilizar documentos normalizados para comunicar las especificaciones técnicas de las piezas a producir.
			Que el proceso productivo sea complejo y engorroso en exceso.	Considerar y evaluar la incorporación de métodos para simplificar la producción.
	Que se dé cumplimiento a las leyes y normas de seguridad e higiene propias del desarrollo de la producción	Operativo Cumplimiento	Que exista presión para cumplir con el límite de producción	Comunicación de la dirección sobre la importancia de la seguridad en el desarrollo de la producción. Tomar medidas disciplinarias con el personal que viole los procedimientos y normas de seguridad.
			Desconocimiento de las normas y leyes específicas	Realizar sesiones periódicas de capacitación con asistencia obligatoria.
				Exponer en lugares visibles las normas, leyes, instrucciones y políticas de seguridad. Supervisar e investigar las causas de las infracciones a las medidas de seguridad.

7.5- Matriz de planilla de caja

PLANILLA DE CAJA				
OPERACION	OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	ACTIVIDAD DE CONTROL
Planilla de caja	Que las recaudaciones sean cargadas en forma exacta	Operativo	Que falte documentación en el cierre de caja	Verificar información faltante o contradictoria.
				Controlar las planillas de caja.
				Quien maneja los fondos no debe ser quien registra y controla.
			Que la entrada de datos sea inexacta	Realizar arqueos sorpresivos.
				Rotar el personal que interviene en el manejo de fondos.
				Controlar todo formulario pre numerado.
	Que el detalle de los valores que integran la lanilla de caja sea el mismo que al efectuar el arqueo	Operativo	Que no se registre adecuadamente la información	El personal de las cajas no registre las recaudaciones a ciegas.
				El control de las planillas de caja la realice personal distinto.
			Que no esté la totalidad de los comprobantes emitidos.	Pre numerar todos los formularios.
				Controlar la correlatividad de los formularios.
	Mostrar absolutamente todas las entradas y salidas diarias de fondos y valores	Operativo	Que los fondos y valores no sean custodiados	Seleccionar empleados confiables para la custodia.
				Que el personal que custodia no sea el mismo que maneja los fondos.
Falta de claridad en las especificaciones de la custodia			Tener clara y justas las especificaciones necesarias.	

7.6.-Matriz de liquidación y pago de sueldos con cheques

MATRIZ DE LIQUIDACION Y PAGO DE SUELDO CON CHEQUES				
OPERACION	OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	ACTIVIDAD DE CONTROL
Liquidación y pago de sueldo con cheques	Que la remuneración sea equitativa	Operativo	Que la remuneración de cada trabajador no se liquide de acuerdo al valor del cargo que ocupa en la organización	Evaluar capacidad y responsabilidad de cada empleado y que estas se correspondan con la remuneración.
				Evaluación de cargos: determina el piso remunerativo de cada cargo.
	Que se liquide en función al parte de asistencia	Operativo	Que falte información en el parte de asistencia	Analizar toda la información del parte de asistencia.
				Verificar información contradictoria.
	Que se cumplan con las disposiciones legales	Cumplimiento	Que existan registros fraudulentos	Restringir acceso a quienes podrían modificar algún dato.
				Que no se esté al tanto de novedades legales
			Infracciones a la ley	Personal confiable e idóneo en lo legal.
				Supervisar las causas de las infracciones.

8.-Conclusión

Se ha logrado proponer a la organización un nuevo diseño organizacional orientado a la implementación de formularios, matrices, pautas de control interno y al aseguramiento de la calidad para los clientes, con esto se mejoraran los procesos de trabajo, cumpliendo con uno de los principales objetivos, eliminando el desconocimiento de los empleados de las directrices a seguir y logrando una mejor asignación de funciones y reduciendo los desperdicios y pérdida de recursos en la organización.

ENTREVISTAS

DE LA EMPRESA EN GENERAL

1) Breve reseña histórica del inicio de la empresa.

La empresa tiene su origen en el año 1984 como una sociedad integrada por dos socios. Trece años después se separan convirtiéndose en una unipersonal a nombre de Osores Miguel quien manejaba la empresa junto a su esposa. En el año 2012 el matrimonio se divorcia, realizando separación de bienes, donde nacen dos nuevas empresas. Una de ellas es MECAMETAL, una unipersonal a nombre de Juárez Gladys, que es la empresa bajo análisis.

2) ¿Cuál es el tipo de actividad que realiza la empresa y donde opera?

MECAMETAL es una empresa industrial dedicada a la reparación de máquinas agrícolas, citrícolas y de la industria azucarera y a la mecanización de las piezas que fabrican. Para ello cuenta con un taller metalúrgico ubicado en Alderetes, provincia de Tucumán, el cual se divide en el taller propiamente dicho y la Administración General.

3) Especificación de sus productos, clientes y mercado.

La empresa trabaja a pedido y según la necesidad de los clientes, los cuales son principalmente ingenios azucareros ubicados en Tucumán, cañeros, y personas dedicadas a la siembra, fumigación y cosecha.

4) ¿Podría describir la estructura administrativa de la empresa?

La administración está a cargo de dos personas una de ellas es la dueña y la otra es su sobrino.

5) ¿La empresa posee un organigrama formal de su organización?

La empresa no posee un organigrama formal de su organización.

6) ¿Qué tipo de formularios utiliza?

Los formularios que se utilizan son: factura, remito, recibo, presupuesto, pedido de materiales, nota de débito y nota de crédito.

7) ¿Cuenta con otro tipo de formularios: órdenes de compra, informes de recepción?

No cuenta con otro tipo de formularios.

8) ¿Quién realiza las registraciones? ¿Con qué frecuencia? ¿Qué medios utiliza para registrar? ¿Quién controla? ¿Quién archiva?

No se realizan registraciones, todo el sector administrativo es controlado por la dueña con la ayuda de su sobrino.

9) ¿Quiénes son los que toman decisiones operativas?

Todas las decisiones son tomadas por la dueña, incluso las operativas, si ella no se encuentra los empleados se comunican telefónicamente.

10) ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?

En la empresa trabajan cuatro empleados y la dueña; tres en el taller y la dueña y su sobrino en administración.

11) ¿Tiene políticas de Selección, evaluación, promoción, incentivos, capacitación y rotación de personal?

La empresa no tiene políticas de selección, evaluación, promoción, incentivos, capacitación y rotación de personal.

12) ¿Realiza control de asistencias? ¿Con qué periodicidad y mediante qué forma?

No se realiza control de asistencias porque ellos cobran las horas trabajadas por quincena. Tenían un reloj donde marcaban tarjeta pero se

rompió, no tiene repuesto y uno nuevo es muy caro. La persona que está en la administración es la encargada de anotar el horario de cada uno de los empleados en sus respectivas tarjetas. La única persona que cobra mensual es la persona encargada de la administración (sobrino de la dueña).

FUNCION TESORERIA

1) ¿Quién maneja los fondos?

Todos los fondos, tanto las entradas como las salidas son manejados por la dueña.

2) ¿Qué medios de pago utiliza?

Los medios de pago utilizados en la empresa son: efectivo, cheques, transferencias electrónicas.

3) ¿Se realizan arqueos de caja? ¿Quién los realiza?

No se realizan arqueos de caja.

4) ¿Quién autoriza los pagos? ¿Se emiten órdenes de pago?

Los pagos son autorizados por la dueña de la empresa. No se emiten órdenes de pago.

5) ¿Quién realiza las cobranzas?

Las cobranzas son realizadas por la dueña.

6) ¿Trabajan con tarjetas de crédito?

No trabaja con tarjetas de créditos.

DEPARTAMENTO ALMACEN

1) ¿La empresa cuenta con un responsable del depósito?

No tiene responsable de depósito.

2) ¿Hay un encargado de la recepción y almacenamiento de la mercadería?

No hay encargado de recepción y almacenamiento de la mercadería. Dichas tareas son realizadas por la dueña.

**3) ¿Qué comprobantes utiliza para las altas y bajas de los productos?
Modelo de formularios que utiliza.**

No se utiliza ningún formulario para las altas y bajas de los productos.

4) ¿Se realiza control de stock? ¿Quién lo realiza?

No se realiza control de stock. No se lleva sistema de inventarios.

DEPARTAMENTO VENTAS

1) ¿Cómo es el sistema de facturación?

La facturación la realiza la dueña o su sobrino.

DEPARTAMENTO DE COMPRAS

1) ¿Quién es la persona encargada de verificar los requerimientos de mercadería y de realizar las compras a los proveedores?

La empresa no maneja stock, la materia prima de escaso valor como ser tuercas, tornillos por lo general hay en existencia. La materia prima de mayor valor solo se compra cuando se necesita.

2) ¿Todas las compras se realizan sobre la base de necesidades o existen otras modalidades de compras?

La compra de los insumos se realiza según las necesidades. La compra de los mismos se efectúa en la provincia de Tucumán.

3) ¿Cuál es su cartera de proveedores? ¿Existen convenios?

Los principales proveedores son: Autino Hierros, Reginato, Emi y Aceros Figueroa. No existen convenios pero tienen un arreglo con uno de sus proveedores que es Autino Hierros, éste provee a la empresa de acero y chapa, a la vez este proveedor tiene un taller y hacen reparaciones similares a las que realiza la empresa, así que cuando éste no puede realizarlas, ya sea por falta de tiempo o por no contar con la máquina que necesitan se las deriva a la empresa, compensándose así el trabajo realizado por MECAMETAL con la deuda de materiales.

**4) ¿Se efectúan controles de calidad de los insumos recibidos?
¿Quién?**

No se efectúan controles de calidad de los insumos recibidos.

5) ¿A través de qué medios se realizan consultas de precios a los proveedores?

Las consultas de precios a los proveedores se realizan vía mail y telefónicamente.

DEPATAMENTO DE ELABORACION Y TALLER

1) ¿Quién emite la orden de producción?

No hay orden de producción como comprobante interno del taller.

2) ¿Qué tipo de información recibe para iniciar la producción?

Para iniciar con el trabajo puede ser que el cliente vaya al taller y le explique al encargado que trabajo necesita, con la respectiva muestra o el plano en mano, o puede ser que manden una orden de compra por mail y su respectivo plano si es necesario.

3) ¿Cómo se divide el proceso de producción entre los operarios?

El encargado, que es el oficial tornero, es el que divide el proceso entre los operarios. Los operarios son: un oficial tornero, un oficial soldador y un ayudante de taller.

4) ¿Se asigna personal específico para cada pieza?

Depende que trabajos se quiere realizar va directamente para el tornero o directamente para el soldador, o para ambos.

5) ¿Quién supervisa la producción?

El encargado supervisa la producción y la dueña supervisa el ritmo de trabajo. Ella pregunta el progreso del trabajo y avisa el apuro del cliente que se comunicó con la administración.

6) ¿Se realizan controles de calidad de los productos o piezas terminados? ¿Quién los hace?

El encargado se encarga de realizar un control sobre la pieza terminada, controla que la pieza tenga buenas terminaciones, que no esté poroso o sea que esté lisa la superficie, en algunos casos se pinta la pieza a pedido del cliente.

7) ¿Qué sucede con las piezas o productos deficientes? ¿Se informa? ¿Se registran? ¿Se calcula un porcentaje de desperdicio?

Los productos deficientes se pierden.

8) Cuando finaliza el proceso productivo y de acabado ¿A quién se informa?

Cuando finaliza el proceso productivo se le informa a la dueña para que ésta se comuniquen con el cliente.

9) ¿Dónde se almacenan los productos o piezas terminadas?

Los productos o piezas terminadas se almacenan en el depósito hasta que son retirados.

10) ¿Qué tipo de documentación los acompaña?

Se emite factura.

11) ¿Qué documentación es necesaria para la entrega del producto terminado al cliente? El cliente ¿Qué firma? ¿Existe remito?

Por lo general ninguna documentación acompaña la entrega del producto, a veces suele entregarse remito que es firmado por el cliente.

12) El cliente cuando retira el producto ¿Quién es el autorizado para efectuar la misma? ¿Se cumple?

La dueña es la autorizada para entregar el producto pero por lo general eso no se cumple.

DEPARTAMENTO DE CREDITO

1) ¿Qué tipo de información, documentación y/o garantía se requiere al cliente para el otorgamiento del crédito?

Por lo general para otorgar el crédito se conoce al cliente, de lo contrario no se da el crédito.

2) ¿Quién recibe la información requerida?

La información se recibe en oficina por correo o personalmente por el cliente, en estos casos el cliente es un ingeniero o encargado de compras de los ingenios.

3) ¿Quién autoriza los créditos? ¿Hay montos límites?

Los créditos son autorizados por la dueña. No hay montos límites.

4) ¿Se revisan o analizan periódicamente la antigüedad de los saldos, su vencimiento y monto?

Si se revisan cuando los pagos son fuera de término, o sea pasados los 30 días fecha de factura.

5) ¿Quién lo efectúa?

Lo efectúa la dueña o el secretario de la dueña.

6) ¿Se envían resúmenes de cuenta a los clientes?

No se acostumbra a enviar resúmenes de cuenta. Se llama a la oficina de pago para reconsiderarles el vencimiento.

7) ¿Cuentan con legajos de clientes? ¿Qué contienen?

Contamos con una lista de clientes que contiene: Nombre de las empresas, direcciones y teléfonos fijos y celulares.

INDICE BIBLIOGRAFICO

Curso: Organización Contable de Empresas, clases teóricas, FACE, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2011).

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

VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Sistemas Administrativos y Sistemas de Información, Ed. Osmar D. Buyatti, 1º Edición, (Buenos Aires, 2004).

INDICE ANALITICO

Prólogo2

CAPÍTULO I

ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA: MARCO NORMATIVO TÉCNICO

1- Concepto y tipos de organizaciones.....3
2- Elementos de la organización4
3- Concepto de estructura5
4- Formalización de la estructura5

CAPITULO II

**ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA:
MARCO NORMATIVO TÉCNICO**

1- Organigrama11
2- Manuales.....13
2.1.- Manual de funciones15
2.2.- Manual de procedimientos17
3- Cursograma.....18

CAPÍTULO III

ETAPAS DE ANAISIS DE SISTEMAS

1- Relevamiento22
2- Diseño23
3- Implementación24

CAPÍTULO IV

SISTEMAS

1- El Sistema Administrativo.....	27
1.1- Concepto.....	27
1.2-. Condiciones de un Sistema Adm para que sea eficiente	29
1.3-Rueda operativa	30
2- El Sistema Adm y las nuevas tecnologías de la Información	31
2.1 Impacto sobre los procedimientos	31
2.2 Impacto sobre las personas.....	31
2.3. Impacto sobre el Sistema de Información.	31
2.4- Sistemas Administrativos Eficientes.....	32

CAPÍTULO V

ANÁLISIS FODA

1.- Concepto de Análisis FODA.....	34
2.- Análisis FODA para la empresa “Meca Metal”	36
3.- Matriz FODA, cuatro tipos de estrategias.....	37

CAPÍTULO VI

LA EMPRESA

1- Antecedentes de la Empresa	41
2- Estructura de Organización	42
2.1- Propietario.....	42
2. 2- Áreas de comercialización-Administración	42
2.3.- Área Producción.....	48
3-Horas de Trabajo.....	60

4- Mercado en el que se desarrolla	60
5- Materia Prima	61
6- Proveedores	61
7- Productos que comercializa	61
8- Descripción de la Empresa.	62
8.1-Aspecto generales.....	62
8.2 –Seguridad e Higiene	62
8.3 – Comparación de Ventas de los últimos tres años.....	66

CAPÍTULO VII

SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

1- Debilidades de la empresa.....	68
2- Problemática de la Empresa	69
3- Fallas de Control Interno.....	70
3.1- Área de Administración – Comercialización.....	70
3.2.- Área de Producción	72
3.3 – Desperdicios o Demasías	72
3.4- Análisis Causa- Efecto.....	73
4 – Formularios que utiliza la empresa	74
4.1- Presupuesto.....	74
4.2 – Remito.....	75
4.3 – Factura	76
4.4- Recibo.....	77
4.5- Pedido de materiales	78
4.6- Nota de débito.....	79
4.7- Nota de crédito.....	80
4.8- Tarjeta de control de personal	81

CAPITULO VIII

IMPLEMENTACION DE LAS MEJORAS

1- Aspectos relevantes para el diseño de un organigrama con vistas al crecimiento organizacional	82
2- Organigrama propuesto	84
3- Aspectos generales aplicables sobre todos los controles establecidos en cada uno de los circuitos	84
4- Controles generales organizativos	84
5- Controles y conciliaciones	85
6- Pautas de control interno	87
6.1- Compras	87
6.2- Pagos	88
6.3- Ventas y cuentas a cobrar	89
6.4- Cobranzas	91
6.5- Tesorería	92
6.6- Pasivos laborales	92
6.7- Cargas fiscales	93
7- Matrices de control	94
7.1- Matriz de cobranzas	94
7.2- Matriz de pagos y cuentas a pagar	95
7.3- Matriz de adquisición de materia prima	96
7.4- Matriz de fabricación de piezas	98
7.5- Matriz de planilla de caja	99
7.6- Matriz de liquidación y pago de sueldos con cheques	100
8- Conclusión	101

Entrevistas.....	102
Índice Bibliográfico	110
Índice Analítico	111