



UNIVERSIDAD  
NACIONAL  
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONOMICAS  
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

# ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS

Autores: León, Guillermo

León, Sebastián Rolando

Director: Cecilia Raya

**2014**

Trabajo de Seminario: Licenciatura en Administración de Empresas

## Resumen

El análisis de una empresa de servicios desde el punto de vista organizacional fue el foco de nuestro trabajo, con el fin de interiorizarnos acerca del funcionamiento de la misma y de poder brindar una estructura formal y procesos que permitan optimizar las tareas de la empresa.

El trabajo se estructuró en cuatro partes distintas. Primero se hizo una introducción teórica de Organización, de sus componentes y también de la actividad correspondiente a la empresa. Luego se analizó el caso de una empresa de servicios, “Servicios XX”. En tercer lugar se propuso organigrama, cursogramas y actividades de control para las áreas críticas de compras, facturación y control de materiales en almacén. Por último se realizó la propuesta de una mejora organizacional, y se brindó formularios y manuales para su uso.

Iniciamos el caso práctico con la planificación de dos entrevistas. La primera fue al Gerente y fundador de la empresa, quien nos contó cómo se formó la misma, las etapas y crisis que vivió la organización, como opera, los clientes con los que trabaja, etc. La segunda, fue una visita a la empresa ubicada en San Miguel de Tucumán y los lugares donde presta sus servicios, Ruta 38 y ciudad de Acherai, para poder conocer de cerca el proceso productivo, indagar a los restantes encargados, y conocer la forma de operar de la misma. Con esta información determinamos, la estructura relevada e identificamos los puestos de cada persona, los principales procesos y las falencias que tenía la empresa.

Finalizamos el trabajo con propuestas de una estructura organizacional más óptima, graficamos los circuitos importantes, y realizamos un documento de seguimiento y conformidad de trabajos, y archivos para control de facturas.

Como resultado de nuestro análisis, determinamos que si bien la empresa no comercializa un bien tangible, su funcionamiento no es muy diferente a la de una empresa comercial. Y en esta pueden ser aplicados todos los conceptos y herramientas aprendidos en Organización Administrativo y Contable de Empresas.

## 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.

El mayor reto que tuvimos, era que la empresa elegida no comercializaba un producto tangible, sino la elaboración y prestación de un servicio; lo cual muchas veces en la carrera se deja de lado este tipo de empresas, ya que son nuevas en el ambiente.

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.

El trabajo de investigación comenzó por describir la planeación estratégica a partir de la cual se definen la visión y misión de la empresa, siguiendo con el desarrollo de conceptos vistos en la materia “Organización Administrativa y Contable de Empresas” que ilustran la importancia de la estructura en las organizaciones, los sistemas administrativos típicos representados mediante cursogramas, y la importancia de una correcta implementación de mecanismos de control.

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 mayor eficiencia de tareas.

El desarrollo de este trabajo de investigación procura:

- Ofrecer una visión general de una empresa de servicios
- Identificar los principales procesos críticos.

- Diseño de procedimientos más adecuado a la estructura de la organización de la empresa.
- Como valor agregado la creación de archivos y documentos útiles a la hora de realizar los procedimientos de compra de mercadería, conformidad del servicio y seguimiento de facturas, hasta su pago.

Herramientas para llevar a cabo el trabajo:

- Organigramas.
- Manuales de funciones y de procedimientos.
- Cursogramas.
- Matriz de Control Interno.

## **CAPITULO I**

### **LA ORGANIZACIÓN COMO UN TODO**

**Sumario:** 1.- Introducción; 2.- ¿Que es una organización?;  
3.- Objetivos de una organización; 4.- Ambiente organizacional; 5.- Recursos de las organizaciones; 6.- Características de las organizaciones; 7.- Pymes.

#### **1.-Introducción**

Todas las personas vivimos en un mundo compuesto por organizaciones, una persona por sí sola no podría vivir, necesita del entorno que las rodea y de otras personas.

Por eso cada día de nuestra vida vivimos y nos involucramos en distintas organizaciones, ya sea familiar, de trabajo, deportiva, etc. Es una de las características más importante del ser humano, la capacidad de relacionarse con sus pares, de socializar.

Una organización se entiende como un conjunto de personas (o elementos) que interactúan entre sí. Si a esta definición le agregamos el concepto de una forma estructurada con normas y procedimientos, buscando un objetivo en común (formalizado) pasamos a hablar de una empresa y no de una simple organización.

Este capítulo tratará de orientar al lector sobre las cuestiones básicas de una organización (como empresa) y su relación con el entorno, y sus recursos

(tantos materiales o no) para conseguir los objetivos deseados, utilizando de una manera eficiente los recursos escasos.

## 2.- ¿Que es una organización?

Como mencionamos anteriormente, vivimos en un mundo de organizaciones, y es por este motivo que se han convertido en un objeto de estudio para muchas personas; y así como hay distintos tipos de organizaciones en la práctica, existen varias definiciones del concepto de organización. A continuación veremos algunas de ellas.

- Una organización es un grupo social compuesto por personas, tareas y administración que forman una estructura sistemática de relaciones de interacción, tendientes a producir bienes, servicios o normativas para satisfacer las necesidades de una comunidad dentro de un entorno, y así poder lograr el propósito distintivo que es su misión. Es un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas; la cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización. Una organización sólo existe cuando hay personas capaces de comunicarse y que están dispuestas a actuar conjuntamente para obtener un objetivo común. Es un conjunto de cargos con reglas y normas de comportamiento que han de respetar todos sus miembros, y así generar el medio que permite la acción de una empresa. La organización es el acto de disponer y coordinar los recursos disponibles (materiales, humanos y financieros). Funciona mediante normas y bases de datos que han sido dispuestas para estos propósitos.<sup>1</sup>
- Según la teoría general de sistemas, una organización es “un todo unitario organizado, compuesto por dos o más elementos, partes o

---

(<sup>1</sup>) Organización , en Internet: <http://es.wikipedia.org/wiki/Organización> (Enero 2014)

subsistemas interdependientes con límites identificables que lo separan de su supra sistema ambiente”.<sup>2</sup>

- Una organización se define como: un sistema de actividades conscientemente coordinadas formado por dos o más personas. La cooperación entre ellas es esencial para la existencia de la organización, y ésta existe cuando:
  - Hay personas capaces de comunicarse.
  - Que estén dispuestas a actuar conjuntamente.
  - Para obtener un objetivo común.

Las organizaciones necesitan administradores capaces con el fin de alcanzar sus objetivos efectiva y eficientemente.

“Las organizaciones satisfacen muchos y distintos tipos de necesidades de los individuos”.<sup>3</sup>

### 3.- Objetivos de una organización

Los objetivos constituyen el conjunto de actividades internas de la organización para alcanzar sus fines, estos se convierten así, en fines menores que se deben lograr en cada área o sector en particular, como así también los objetivos personales, para poder alcanzar el fin máximo de la organización. Los objetivos constituyen los resultados concretos que deben ser obtenidos (eficacia) por cada uno de los elementos de la organización, los cuales deben hacerlo con economía de recursos (eficiencia).

Según Harold Koontz, los objetivos de la organización son aquellos aspectos materiales, económicos, comerciales y sociales, en dirección a los cuales las organizaciones dirigen sus energías y sus recursos, esos aspectos son utilidades, rentabilidad, buena imagen, responsabilidad social, productividad, productos o servicios de calidad, buena percepción del cliente, etc. Son los

---

(<sup>2</sup>) KAST Freemont, E, y ROSENZWIEG, James E., Administración en las organizaciones, trad. por Marco Antonio Malfavón Martínez, 4ª Edición, Mc Graw – Hill (México, 1993), Cap. I, pág. 16.

(<sup>3</sup>) HICK Hebert y GULLET C., Administración, 4ª edición (s.d.), Cap. II, pág. 55.

objetivos que desea lograr, con el fin de operar satisfactoriamente dentro del entorno socioeconómico.

De acuerdo a muchos autores analizados, los objetivos internos y genéricos para todas las organizaciones serían lograr:

**Eficiencia:** Es la utilización óptima de los recursos materiales, económicos, tiempo, hombre, con los que cuenta la organización, para alcanzar con eficacia, en el tiempo establecido y con el mismo coste, los objetivos organizacionales.

**Efectividad:** Es lograr los objetivos de la organización de todas maneras posibles, utilizando al máximo de sus capacidades a los recursos con los que cuenta. Es lograr beneficios, excedentes y utilidades, el cual redundará a favor de los accionistas, empleados y la sociedad, y permitirá el crecimiento de la organización.

**Eficacia:** Es la capacidad de la organización para responder apropiada y rápidamente a las situaciones dadas en determinado momento, cumplir con sus objetivos y satisfacer a los consumidores, clientes o usuarios del producto o servicio.

Las organizaciones industriales, comerciales y de servicios por su naturaleza particular son diferentes a las organizaciones estatales y sin fines de lucro, estas desean obtener beneficios o utilidades, por este motivo es que consideramos que tienen los siguientes objetivos específicos:

**Obtener rentabilidad:** Obtener utilidades, ganancias o beneficios de sus actividades de producción o de prestación de servicios.

**Lograr productividad:** Alcanzar eficiencia y eficacia, es lograr economía de recursos en la obtención de sus fines y objetivos.

**Alcanzar calidad:** Viene a ser la satisfacción de las necesidades de los consumidores, con bienes o servicios de calidad.

**Actuar con responsabilidad social:** Es servir a la sociedad en su conjunto, porque es parte de ella y cuidar el medio ambiente.

**Lograr crecimiento en el mercado:** Es ganar clientes, ampliar y penetrar más mercados y tener una percepción favorable de los mismos.



**Tener buen clima laboral:** Lograr un agradable ambiente laboral para sus integrantes, el cual repercutirá en su productividad y también en su rentabilidad.

**Desarrollar una buena cultura organizacional:** Poseer una filosofía de trabajo y valores compartidos para extenderlos a sus consumidores y a la sociedad.<sup>4</sup>

#### 4.- Ambiente organizacional

Una organización no vive en una burbuja aislada y cerrada sin establecer ningún tipo de interacción social y empresarial, sino que, como todo sistema, es influida por el contexto al cual pertenece y, a su vez, en mayor o en menor medida, influye en él a través de sus acciones y decisiones.

La percepción que se puede tener de la organización y de cómo funciona, está relacionada con la manera en como se observa lo que pasa dentro de ella (ambiente interno) y de lo que sucede fuera de ella (ambiente externo o contexto).

Puede definirse el entorno de la organización como todos los elementos que influyen de manera significativa en las operaciones diarias de la empresa, dividiéndolos en dos: Macro ambiente y Microambiente.

**El Macro ambiente**, lo constituyen todas las condiciones de fondo en el ambiente externo de una organización. Esta parte del ambiente conforma un contexto general para la toma de decisiones gerenciales. Entre los principales aspectos del ambiente externo se tienen los siguientes:

- **Condiciones Económicas:** se refiere al estado actual de la economía relacionada con inflación, ingresos del mercado, producto interno bruto, desempleo, etc.
- **Condiciones Socio-culturales:** es el estado general de los valores sociales dominantes en aspectos tales como los derechos humanos y el

---

<sup>(4)</sup> Objetivos organización, en internet: <http://psicologiayempresa.com/los-objetivos-de-las-organizaciones.html> (Enero 2014)

medio ambiente natural, las orientaciones en educación y las instituciones sociales relacionadas con ella, así como los patrones demográficos, etc.

- **Condiciones político-legales:** se refiere al estado general de la filosofía y objetivos dominantes del gobierno de turno, así como las leyes y reglamentaciones gubernamentales establecidas.
- **Condiciones tecnológicas:** relacionadas con el estado general del desarrollo y disponibilidad de la tecnología en el entorno, incluyendo los avances científicos.
- **Condiciones ecológicas:** referidas a la naturaleza y al medio ambiente natural o físico, incluyendo la preocupación por el medio ambiente.

**El Microambiente**, el cual está integrado por las organizaciones y personas reales, quienes se relacionan con la empresa, es decir el ambiente al cual pertenecen. Entre los principales se incluyen:

- **Clientes:** constituido por los grupos de personas o instituciones que compran los bienes y/o usan los servicios de la organización.
- **Proveedores:** son los abastecedores específicos de la empresa, tanto de información y financiamiento, como de la materia prima, mercadería o materiales que la empresa necesita para operar.
- **Competencia:** empresas específicas que ofertan bienes y servicios iguales o similares a los mismos grupos de consumidores o clientes.
- **Reguladores:** que son las agencias y representantes gubernamentales, a nivel local, estatal y nacional, que sancionan leyes y reglamentos que afectan las operaciones de la empresa dentro de un país determinado.

##### 5.- Recursos de las organizaciones

Los recursos de una organización son los elementos que ésta tiene y necesita para realizar sus actividades y alcanzar los objetivos que se propone. Se denominan recursos porque son utilizados y aplicados en la organización. Además, pueden ser muy variados en función de lo específico a realizar en cada caso.

Se pueden agrupar de la siguiente manera:

- Recursos Humanos: es la gente que forma parte, de manera permanente 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.
- Recursos naturales y energéticos: son recursos de los que, por lo general, la organización no es propietaria, pero debe disponer a cambio de un precio para desarrollar sus actividades.
- Ideas, conocimiento e información: son recursos originados por el intelecto del hombre y el avance científico y tecnológico, clave para el desarrollo y evolución de las organizaciones. Permiten la reducción de la incertidumbre, por lo que posibilitan la toma de decisiones, por lo general están relacionados a los niveles superiores y la alta gerencia dentro de una organización.
- Recursos tecnológicos: La tecnología es un medio para que la organización y sus integrantes estén permanentemente actualizados para realizar las labores empresariales.
- 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 otras organizaciones.

#### 6.- Características de las organizaciones

La mayoría de las organizaciones tienen las siguientes características:

- Generan empleo y trabajo.
- Crean y satisfacen necesidades.
- Crean y elaboran productos o servicios.
- Producen y transmiten tecnología.
- Poseen una cultura propia.

- Distribuyen y redistribuyen recursos.
- Generan, poseen y transmiten poder.
- Son medios para crear, conservar, transmitir y modificar el conocimiento.
- Son indicadores de la sociedad actual.
- Crean símbolos, imagen y prestigio.
- Posibilitan alcanzar objetivos generales y particulares.
- Permiten las vinculaciones entre individuos y grupos, los que constantemente interactúan entre sí.
- Son espacios de desarrollo personal y profesional.

#### 7.- Pymes

La **pequeña y mediana empresa**, es una empresa con características distintivas con respecto a las demás empresas de una industria, ya que tienen dimensiones con ciertos límites ocupacionales y financieros prefijados por las leyes impuestas por el estado o región a la que pertenezcan. Las Pymes son agentes con lógicas, culturas, intereses y un espíritu emprendedor específicos.

La pequeñas y medianas empresas son entidades independientes, con una alta participación en el mercado de comercio y de servicios, quedando prácticamente excluidas del mercado industrial, debido a las grandes inversiones necesarias y por las limitaciones que impone la legislación en cuanto al volumen de negocio y de personal, los cuales si son superados convierten, por ley, a una microempresa en una pequeña empresa, o una mediana empresa se convierte automáticamente en una gran empresa. Por todo ello una Pyme nunca podrá superar ciertas ventas anuales o una cantidad de personal determinado.

Las pequeñas y medianas empresas cumplen un importante papel en la economía de todos los países. Las principales razones de su existencia son:

- Pueden realizar productos individualizados en contraposición con las grandes empresas que se enfocan en productos más estandarizados.

- Sirven de tejido auxiliar a las grandes empresas. La mayor parte de las grandes empresas se valen de empresas subcontratadas menores para realizar servicios u operaciones que de estar incluidas en el tejido de la gran corporación redundaría en un aumento de coste.
- Existen actividades productivas donde es más apropiado trabajar con empresas pequeñas, como por ejemplo el caso de las cooperativas agrícolas. Las Pymes tienen grandes ventajas como su capacidad de adaptabilidad gracias a su estructura pequeña, su posibilidad de especializarse en cada nicho de mercado ofreciendo un tipo de atención directa y finalmente su capacidad comunicativa. La mayor ventaja de una Pyme es su capacidad de cambiar rápidamente su estructura productiva en el caso de variar las necesidades de mercado, lo cual es mucho más difícil en una gran empresa, con un importante número de empleados y grandes sumas de capital invertido. Sin embargo el acceso a mercados tan específicos o a una cartera reducida de clientes aumenta el riesgo de quiebra de estas empresas, por lo que es importante que estas empresas amplíen su mercado o sus clientes.

Las siguientes características corresponden a las empresas Pymes:

- **Financiación.** Las empresas pequeñas tienen más dificultad de encontrar financiación a un coste y plazo adecuados debido a su mayor riesgo.
- **Empleo.** Son empresas con mucha rigidez laboral y que tienen dificultades para encontrar mano de obra especializada. La formación previa del empleado es fundamental para éstas.
- **Tecnología.** Debido al pequeño volumen de beneficios que presentan estas empresas no pueden dedicar fondos a la investigación, por lo que tienen que asociarse con otras empresas.
- **Acceso a mercados internacionales.** El menor tamaño complica su entrada en otros mercados. Desde las instituciones públicas se hacen esfuerzos para formar a las empresas en las culturas de otros países.

El análisis de mercado que realizan las Pymes posee los siguientes puntos a tener en cuenta:

1. La identificación de oportunidades del negocio, 2. La identificación del tamaño y composición del mercado, 3. Las perspectivas de crecimiento del mercado, 4. Detectar nichos no explorados, 5. Las características del mercado objetivo, 6. La competencia. 7. El diseño o adaptación del producto y/o servicios para la exportación, 8. Los patrones de consumo, 9. Los pronósticos de demanda, y las ventas.<sup>5</sup>

#### **Ventajas de las PYME:**

- Presentan más flexibilidad que las empresas convencionales en el sistema de producción.
- Permiten entablar una relación mucho más cercana con los clientes.
- Gracias a la mayor sencillez de su infraestructura, es más sencillo cambiar de nicho de mercado (el espacio donde se encuentran los potenciales usuarios o consumidores de un servicio o producto).
- Los puestos de trabajo son más amplios, menos estrictos, y los trabajadores están más abiertos al cambio.
- El mayor nivel de conocimiento específico y *knowhow*, que se da gracias a la cercanía de los integrantes con el día a día de la empresa, puede convertirse en una importante ventaja con respecto a la competencia.
- El tiempo que requiere la toma de decisiones estratégicas puede ser considerablemente menor, dado que los procesos de gestión resultan menos complejos.
- Presentan una visión menos estricta, más enfocada en las necesidades y demandas de los clientes (siempre cambiantes) que en sus propias raíces, lo cual da lugar a importantes modificaciones a nivel estructural, adoptando las tecnologías y el personal necesario para encarar los desafíos que se presentan a cada paso.

#### **Desventajas de las Pymes:**

---

<sup>(5)</sup> Pymes, en internet: [http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a\\_y\\_mediana\\_empresa](http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa) (Febrero 2014)

- Dado que se mueven por procesos de tipo emergente, no cuentan con lineamientos específicos relacionados con su creación, sino que experimentan constantes cambios y evoluciones.
- No gozan de un importante respaldo financiero, lo cual les impide embarcarse en negocios de gran envergadura.
- Requieren de una constante revisión de su estructura, dado que su naturaleza adaptable puede convertirse en la razón de su disolución a causa de la pérdida del control organizativo.
- La mayor cercanía entre los trabajadores puede ser negativa si éstos trasladan sus problemas personales a la oficina.
- Suele ocurrir que no exista un control estricto de la entrada y la salida del dinero.
- El reducido volumen de producción se refleja en la cuantía de los pedidos realizados a los proveedores, lo cual puede derivar en sobrecosto.
- Si no se realiza una campaña publicitaria efectiva y constante, la empresa puede pasar desapercibida ante los consumidores. <sup>6</sup>

---

(<sup>6</sup>) Definición de Pyme, en internet: <http://definicion.de/pyme/> (Febrero 2014)

## **CAPITULO II**

### **ESTRUCTURA FORMAL: HERRAMIENTAS DE ORGANIZACIÓN Y CONTOL.**

**Sumario:** 1.- Introducción; 2.- Delegar vs departamentalizar  
3.- Tipos de herramientas; 4.- Organigrama.

#### 1.- Introducción

Una vez explicada lo que es una organización, y su entorno en el que se desenvuelve, podemos determinar ahora sí cuales serían las herramientas posibles para hacer de una empresa una organización correctamente hablando.

Toda empresa nace con objetivos, estos objetivos se presentan en la “cabeza” de quien crea la empresa, los cuales para conseguirlos, necesita tanto de recursos tangibles como intangibles (maquinaria, personas, dinero, etc).

En cuanto a los recursos humanos que se poseen en una empresa es importante coordinarlos y capacitarlos, para explotar sus competencias al máximo y así poder ser eficaz en la persecución de sus objetivos. Además de coordinarlos se necesita también de una correcta supervisión.



Si una empresa no es eficaz, y no logra sus objetivos lo más probable es que fracase, por lo tanto, debe utilizar las herramientas adecuadas para tal fin, como ser manuales de procesos y de funciones, cursogramas, organigramas, en los cuales se establecerán las funciones de cada persona, el circuito de cada comprobante, la operatoria de cada puesto y la forma de trabajar de la empresa, logrando así el funcionamiento correcto de una empresa como organización.

En este capítulo abordaremos el tema de la empresa como una organización, explicando cuando surge la necesidad de delegar, y de departamentalizar. Explicaremos sintéticamente las distintas herramientas que sirven a la empresa para conseguir sus objetivos como ser organigramas, cursogramas, y matriz de control interno, y nos detendremos en la primera de estas herramientas como eje del capítulo.

## 2.- Delegar vs departamentalizar

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

“El primer proceso que se da cuando una organización crece y se formaliza es la **delegación**, la cual consiste en transferir a otro nivel, sector o personas: funciones, responsabilidades y autoridad para lograr los objetivos dados dentro de la organización.

Con posterioridad a la delegación se da la **departamentalización**, que consiste en agrupar tareas o funciones en conjuntos homogéneos según un determinado criterio, atributo, propiedad o características (pudiendo ser por funciones, productos, proceso, zona geográfica, cliente, etc.).

La estructura de una empresa u organización, se representa gráficamente a través de una herramienta formal llamada **organigrama**".<sup>7</sup>

### 3.- Tipos de Herramientas

Las herramientas que ayudan a la organización tanto en su estructura como en su consecución de objetivos son:

- a) Organigrama: Por organigrama se entiende a la representación gráfica de la organización, en el cuál se consignan la jerarquía de niveles, muestra relación con sus partes y el entorno.
- b) Cursogramas: Es la representación gráfica de los procesos, procedimientos o rutinas administrativas. En él se muestra las relaciones de los distintos departamentos en cuanto a los procesos, y documentos que intervienen.
- c) Matriz de Control interno: Analiza los distintos procesos, niveles de la organización y sistema de información, y busca evaluar los riesgos asociados, proponer actividades de control, y así evitar el fraude o lavado de dinero.

### 4.- Organigrama

Es representación gráfica, total o parcial de la estructura formal de una organización, en un tiempo y espacio determinados. El cual varía según el tipo de actividad que la misma desarrolla, pudiendo ser: *industrial, de servicio o comercial*.

En un sentido más amplio podemos establecer que Organigrama es la representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización. Representan las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor en la organización.

---

(<sup>7</sup>) DELGADO, Mónica, Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T., Apuntes de clases teóricas (Tucumán, 2013).

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización.

Con este tipo de modelo podremos organizar a la empresa de una forma donde se conozcan todos sus niveles jerárquicos y de esta forma sea más fácil coordinar tareas y esfuerzos.

*Objetivos:* “Los más destacados son los siguientes:

- Mostrar las áreas de actividad que componen la organización;
- Permitir el análisis y la evaluación la estructura y funciones vigentes, y detectar deficiencias de estructuración;
- Detectar el incumplimiento de algunos principios básicos;
- En base a la observación y detección de posibles deficiencias, proponer el cambio de la estructura en la organización constituida o a constituir.
- Servir como herramienta de comunicación y de análisis”.<sup>8</sup>

*Limitaciones:* “Como todo gráfico:

- La posibilidad de decir cosas es limitada;
- No se pueden detectar las relaciones informales;
- La falta de actualización del organigrama implica que este no represente la estructura actual de la empresa;
- Resulta difícil la representación de empresas pequeñas debido a la concentración de las funciones”.<sup>9</sup>

*Características:*

- Los gráficos de las estructuras son piramidales;
- La importancia de los cargos generalmente no se representan;
- Las organizaciones similares tienen estructuras similares pero no iguales, ya que hay muchos operantes distintos en ambas;
- Los organigramas muestran cómo deben ser las organizaciones y no como son;

---

<sup>(8)</sup> Ibídem. Pág. 17

<sup>(9)</sup> Ibídem. Pág. 17.

- Las gráficas muestran todas las unidades funcionales que hay dentro de la empresa;
- Los niveles verticales denotan jerarquías, a medida que se descende por la pirámide disminuye el nivel de jerarquía;
- Las posiciones horizontales denotan igualdad jerárquica;
- Las líneas llenas denotan líneas de autoridad y comunicación de los sectores;
- Las líneas punteadas denotan relaciones de asesoramiento con sectores staff o comités.

#### Niveles Organizacionales:

- Organigrama con tramos estrechos: tiene como ventajas la mayor supervisión y una estructura confiable pero presenta desventajas como ser que la supervisión se involucra en demasía en el trabajo de sus subordinados y que existe una excesiva distancia entre los niveles más altos y más bajos de la organización.
- Organigrama con tramos amplios: tiene a favor la existencia de políticas claras, que la subordinación es cuidadosamente seleccionada, pero se requiere una administración muy experimentada.

#### *Implementación*

Cuando se diseña una empresa nueva. Cuando se rediseña una empresa en marcha.

Cuando se diseña una empresa nueva: El organigrama es más teórico, responde a la concepción o proyecto de los organizadores. Seguramente al momento de la revisión de la puesta en marcha, los cambios van a ser mayores. Se está poniendo a punto la estructura.

Cuando se rediseña una empresa en marcha: Ya hay una formalización de estructura. Es necesaria la revisión, incorporando los cambios positivos o modificativos de las relaciones informales. Los cambios son menores, hay un devenir propio de las operaciones y la experiencia hace que sea más fácil que se represente la realidad. Su reforma es más puntual, ya que nace de la misma

organización que lo va pidiendo y los cambios y riesgos serán menores a los de la implementación en una empresa nueva.

### **Organigrama empresa de servicio**

El organigrama típico de una empresa comercial se rige por áreas administrativas y de comercialización, en empresas industriales en cambio se agregan áreas de producción y relaciones industriales, pero a su vez si queremos encontrar un organigrama típico de una empresa de servicios es imposible, ya que no posee una estructura formal aceptadas en las distintas áreas que comprende la palabra servicios (servicios puede ser: médicos, eléctricos, gas, etc. Los cuales no tienen relación la estructura y personal que integran estas empresas, y su forma de hacer las cosas son completamente distintas).

## **CAPITULO III**

### **CURSOGRAMAS**

**Sumario:** 1.- Introducción; 2.-Cursograma 3.- Tipos de cursogramas; 4.- Simbología

#### 1.- Introducción

Una de las competencias más importante que puede tener una persona es el saber hacer; en una empresa consideramos que podemos extrapolar este concepto y lograr una competencia y una ventaja competitiva si sabemos aplicar este concepto.<sup>10</sup>

Si sabemos que son los comprobantes, en qué momento y quien los emite, los niveles de jerarquía en una empresa, los recursos con los que contamos, los conceptos teóricos (de distintas áreas como ser marketing, producción, finanzas, etc.), tendremos que coordinar todo este esfuerzo para que la organización logre la competencia de saber hacer.

---

<sup>(10)</sup> BUENO, E., MORCILLO, P., Dirección estratégica de la empresa: enfoques teóricos. Editorial Pirámide. (Madrid 2005)

Para ello utilizaremos los cursogramas, ya que este modelo nos permitirá saber que tenemos que hacer en los distintos momentos de la empresa con los comprobantes, las actividades de control donde aplicar, y que sectores y personas intervienen.

Esta herramienta a su vez servirá como documento valioso en la empresa, ya que al quedar documentado los procesos la organización no dependerá de una persona. Y la persona que entre podrá aprender de forma rápida y eficiente el proceso.

En este capítulo detallaremos la importancia de esta herramienta en el logro de los objetivos y de la estructura formal de una empresa.

## 2.- Cursogramas

Definición: “Representación gráfica de los procedimientos o rutinas administrativas”.<sup>11</sup>

Por **procedimiento** entendemos que es un conjunto de acciones u operaciones que tienen que realizarse de la misma forma, para obtener siempre el mismo resultado bajo las mismas circunstancias (por ejemplo, procedimiento de emergencia, compra de mercadería, emisión de factura, etc.).

La utilidad de estos gráficos, es que se puede ver de un vistazo todo un procedimiento o alguna parte del mismo, se pueden observar los nudos o cuellos de botella, y verificar los cumplimientos de los controles o detectar la ausencia o duplicidad de los mismos.

Los gráficos están compuesto por simbología que cada una de ella expresa acción, soporte de información, o relación. Los símbolos de acción representan acciones tanto de decisión o de operación que debe hacer cada persona o área. La simbología de soporte de información representa los archivos y comprobantes que interviene en cada circuito. Simbología de relación representa la trayectoria o relación de los distintos tipos de comprobantes, archivos y acciones.

En el gráfico se encuentran perfectamente identificados:

---

(<sup>11</sup>) DELGADO, Mónica, Op. Cit. Pág. 17

a) Los sectores, personas o equipos que actúan como emisores/receptores de la información.

b) Los límites que el analista ha fijado a su sistema, basado en la conveniencia de la interrelación, y no en el hecho de parcializar el análisis a un sector o sectores en particular.

c) Los procesos a los que son sometidos los mensajes o datos, incluyendo no sólo las operaciones típicas de clasificación y cálculo, sino también las de captación, transmisión, control y conservación de datos.

d) Los soportes físicos donde la información queda materializada.

### *Limitaciones*

Como todo modelo, los cursogramas también poseen una serie de limitaciones como ser, que no existe una simbología universal que se deba usar, solo simbologías propuestas, 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.

Por otro lado prescinde del factor tiempo, 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”; tampoco 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.

A pesar de estas limitaciones es una de las herramientas más importante a la hora de organizar una empresa, ya que con la simple representación gráfica cualquier persona puede entender el circuito por donde circula la información y como lo hace.

### 3.- Tipos de cursogramas

Los cursogramas parten de la idea de que en un solo “vistazo” se pueda conocer el circuito que sigue los comprobantes, la información y las áreas que intervienen. Por ello su representación debe ser simple. Para ello la estructura



que debe seguir en una empresa siempre debe ser del mismo estilo y no variar, así todos los integrantes puedan obtener una fácil lectura del mismo.

Los cursogramas pueden ser:

- a) Horizontales: Se utilizan columnas para cada uno de los sectores intervinientes y su forma de dibujar es en cascada (desde el ángulo superior izquierdo al inferior derecho). No usan narrativos ya que con solo dar un vistazo al diagrama, se conocen todos los sectores intervinientes.
- b) Verticales: utiliza una sola columna y está compuesto de dos partes Narrativo: describe el proceso en forma detallada, explica qué proceso pertenece a cada sector o depto. Diagrama: gráfico del cursograma













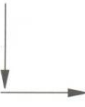













#### 4.- Simbología

Lo primero que se debe hacer es definir la simbología a utilizar, ésta es definida por quien diseña el cursograma.



### SIMBOLOGIA UTILIZADA EN CURSOGRAMAS




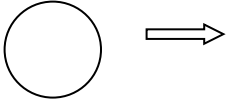
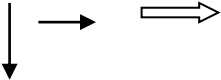
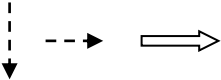


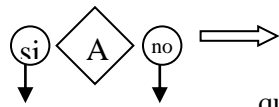
	COMPROBANTE MANUAL O EXTERNO		COMPROBANTE ó PLANILLA EMITIDO POR SISTEMA	
	OPERACION MANUAL		C P U	
	DESICION		TERMINAL	
	ANEXION		DISCO (ó archivo)	
	CONECTOR Dentro de la misma Página		INICIO O REINICIO DE UNA OPERATORIA	
	CONECTOR Página a Página ó Cursograma a Cursograma		CARPETA / LEGAJO	
	LINEA DE TRAYECTORIA		CURSO ALTERNATIVO / TOMA O ENTREGA DE INFORMACION	
	ARCHIVO TRANSITORIO		SOPORTES MAGNETICOS	
	ARCHIVO DEFINITIVO			
				LECTOR OPTICO DE TARJETA
<i>Cronológico</i>	<i>Numérico</i>	<i>Alfabético</i>		TECLADO PARA INGRESO DE IDENTIFICACION PERSONAL (PIN)
				



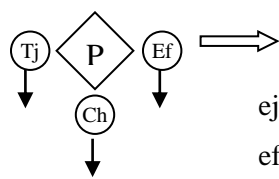
Indica el comprobante o documentación emitida manualmente, o bien emitida por terceros.

Se identifica el tipo de comprobante con una letra mayúscula de la inicial del mismo. Ejemplo: factura: F; remito: R;

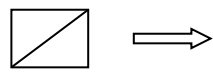
etc.	
	Indica que el comprobante es emitido por el sistema; también se identifica el mismo mediante una letra mayúscula.
	Cuando el comprobante tiene copias, indicando el número de las mismas en el ángulo superior derecho del gráfico.
	Cuando el comprobante está sometido a control, este se indica en el ángulo inferior derecho del gráfico.
	Indica Operaciones: emitir, confeccionar, controlar, verificar, etc.  Se debe indicar la operación realizada anotando la palabra en el interior del círculo.
	Indican la línea de recorrido principal del proceso. Es una línea llena con una flecha.
	Indican operaciones de consulta a un archivo o documento; también son utilizadas para indicar trayectorias secundarias.



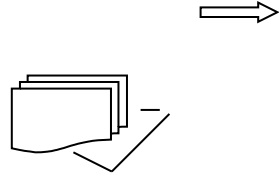
Indica un Proceso de Decisión; implica una pregunta que se contesta con sí o con no. Ejemplo: ¿Autoriza un pedido de compra?: se pone la pregunta dentro del rombo y “si” o “no” dentro de cada círculo, diagramando para cada uno los posibles procesos a seguir.



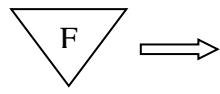
En este diagrama puedo tener hasta tres alternativas, por ejemplo: ¿Con qué medio de pago opera? Tarjeta, cheque o efectivo.  
Cuando tengo más de tres alternativas debo hacer rombos sucesivos.



Indica Anexión: sirve para reunir o juntar comprobantes.



Es utilizado para reunir comprobantes.



Indica un archivo transitorio (en papel): se utiliza dentro de un mismo proceso, es para ser utilizado en breve tiempo.

En el interior se indica el tipo de archivo de que se trata:

1. Número de Comprobante: N (numérico)
2. Fecha de Emisión: F (fecha) o C (cronológico)

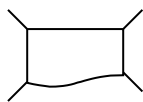
3. Nombre o Razón Social: A (alfabético)



Indica un Archivo Definitivo: es utilizado cuando ya no voy a usar más el comprobante o documento. El tipo de archivo es indicado de la misma manera que en los archivos transitorios.



Indica el inicio de un proceso; donde se comienza a leer el proceso diagramado en el cursograma. Cuando hay más de un proceso se lo debe indicar con números en el interior del gráfico.



Indica la destrucción de un comprobante.



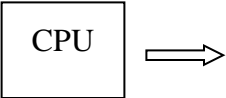
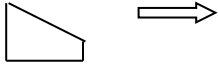
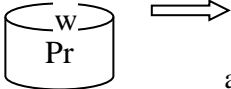
Para continuar el proceso en otra página se utilizan “conectores”, indicando con un número donde sigue el proceso.

Ejemplo: va al número 5.



Para continuar el procedimiento en una segunda página se utiliza el “conector”, que indica de donde proviene el proceso.

Ejemplo: proviene del número 8.

	Indica el procesamiento electrónico de un sistema.
	Indica Pantalla/ Teclado/ Impresora
	Indica un archivo en el sistema. Se identifica el tipo de archivo colocando la inicial del documento de que se trate.  Cuando el archivo de trabajo es transitorio se agrega una "w".

### Partes del Cursograma

1. Encabezamiento: está compuesto por:
  - a. Nombre del proceso que se va a diagramar, indicando el subproceso a que se refiere.
  - b. Número del proceso.
  - c. Fecha de Construcción.
2. Cuerpo Central: se divide la planilla en columnas y en cada una se diagrama un sector de todos los que participan en el proceso.

### Pautas a tener en cuenta para la construcción de un cursograma

1. Normalmente la línea de construcción va desde el ángulo superior izquierdo al inferior derecho, siguiendo la descripción del proceso para evitar que se crucen las líneas (forma de cascada).
2. Un sector se dibuja en una sola columna desde el comienzo hasta el final del cursograma.

3. Todo proceso inicia con una flecha que indica su comienzo.
4. Cuando un proceso viene de otro proceso o continúa en otra página o proceso, se debe agregar los conectores.
5. Al colocar la emisión de comprobantes se debe indicar con precisión el número de copias y cada copia debe tener su destino.
6. Se debe mencionar los tipos de archivos que se utilizan (transitorios o definitivos) e individualizar su forma (numérica, cronológica o alfabética).
7. No se grafican los sectores externos como por ejemplo: clientes, proveedores, bancos, etc.; solamente se debe indicar con una flecha si la información viene o va del sector externo, pero no graficarlos, aun cuando la operación sea muy importante.
8. Al comenzar a construir un cursograma se debe definir la simbología a utilizar, la que debe ser utilizada siempre con los mismos significados y debe ser por escrito.
9. Cada procedimiento debe llevar un número que lo identifique, que es el número que se utiliza en los conectores.
10. En los cursogramas horizontales se deben evitar los textos literarios.

## **CAPITULO IV**

### **CONTROL INTERNO**

**Sumario:** 1.- Introducción; 2.-Actividad de Control Interno;  
3.- Componentes; 4.- Evaluación de Riesgo; 5.-  
Objetivos

#### 1.- Introducción

El control interno es un proceso efectuado por los directivos de una organización y el resto del personal de una entidad, tanto los jefes intermedios como así también los encargados de las tareas operativas. Este método de control es diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos y los cuales puedan ser medibles y cuantificables para su posterior análisis dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Confiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.



De la definición anterior podemos destacar ciertos conceptos fundamentales que hacen a la definición de control interno:

- El control interno es *un proceso*. Es un medio utilizado para la consecución de un fin, no un fin en sí mismo. Por ejemplo para realizar una gestión integral de la empresa.
- El control interno lo llevan a cabo *las personas*. No se trata solamente de manuales de políticas y formularios, sino de *personas* en cada nivel de la organización. Es decir que todo lo obtenido de este control realizado necesariamente debe ser analizado por el personal competente de acuerdo a su sector, de lo contrario sería solamente información irrelevante para la organización.
- El control interno sólo puede aportar un *grado de seguridad razonable*, no la seguridad total, a la Dirección y al Consejo de Administración de la entidad.
- El control interno está pensado para facilitar el logro de *objetivos* en una o más de las diferentes categorías que, al mismo tiempo, se solapan. La incorporación de controles puede influir directamente en la capacidad de la entidad de conseguir sus objetivos, además de apoyar sus iniciativas de calidad. Esto hace referencia que una vez observado los resultados del control, será mucho más fácil para los directivos y el personal lograr los objetivos propuestos y llevarlos a cabo de la mejor manera.

Podemos decir entonces que el sistema de control interno debe ser evaluado y revisado permanentemente por el personal de la organización, para asegurar la calidad de su rendimiento, su eficacia y un nivel adecuado de análisis de la organización.

## 2.-Actividad de Control Interno

Para llevar a cabo el diseño de la matriz de control interno se debe:

1. Analizar la estructura de la empresa y sus sectores o áreas.
2. Analizar los diferentes ciclos operacionales de la empresa.

3. Identificar las funciones u operaciones del ciclo / sistema.
4. Determinar los objetivos empresariales de cada operación que integra el ciclo, o de cada función.
5. Identificar el tipo de objetivo: operacional o de gestión, de información o de cumplimiento.
6. Determinar el riesgo asociado a la operación o a la función
7. Definir la actividad de control a ejecutar y realizar, para minimizar el riesgo
8. Definir acciones de supervisión
9. Incorporar las actividades de control o de supervisión en el proceso, en la estructura o en el sistema de información

Para llevar a cabo el proceso de diseño de matriz de control interno descrito anteriormente hay que tener en cuenta diferentes herramientas de diseño, útiles tanto para la evaluación de riesgos como para la definición de las actividades de control. Ellas son:

- Matriz de Evaluación de Riesgos, que involucra el análisis del Riesgo en detalle:
  - Identificar el Riesgo
  - Clasificar el Riesgo
  - Determinar su impacto
  - Definir la probabilidad de su ocurrencia y frecuencia
  - Evaluar el Riesgo
  - Controles existentes
  - Valorizar el Riesgo según los controles existentes
  - Mejora de la gestión del Riesgo
  - Acciones de control
  - Responsables

- Matriz de Actividades de Control, que involucra la definición de las Actividades de Control para el logro de determinados Objetivos, minimizando los Riesgos asociados:
  - Identificar el Ciclo Operativo o el Sector de la Estructura
  - Identificar la Operación o la Función
  - Identificar los Objetivos Empresariales involucrados
  - Determinar la categoría de Objetivo
  - Definir el riesgo asociado al Objetivo
  - Determinar las acciones de control
  - Determinar las acciones de supervisión
  - Responsables

### 3.- Componentes

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

- Ambiente de control: Marca el comportamiento de una organización e influye en la concientización del personal. El núcleo de un negocio es su personal (sus atributos individuales, incluyendo la integridad, los valores éticos y la profesionalidad) y el entorno en el que trabaja y donde estas cumplen con sus necesidades. Los empleados son el motor que impulsa la entidad y los cimientos sobre los que descansa todo.
- Evaluación de los riesgos: La entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta. Ha de fijar objetivos, integrados en las actividades de ventas, producción, comercialización, finanzas, etc., para que la organización funcione de forma coordinada. Igualmente, debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos correspondientes.

- **Actividades de control:** Deben establecerse y ejecutarse políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto al logro de los objetivos de la entidad.
- **Información y comunicación:** Las mencionadas actividades están rodeadas de sistemas de información y comunicación. Estos permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones.
- **Supervisión:** Todo el proceso ha de ser supervisado, introduciéndose las modificaciones pertinentes cuando se estime oportuno. De esta forma, el sistema puede reaccionar ágilmente y cambiar de acuerdo con las circunstancias.

Para entender mejor los conceptos descritos podemos decir que el ambiente de control aporta el clima en el que las personas desarrollan sus actividades y cumplen con sus responsabilidades de control. Sirve como base de los otros componentes. Dentro de este entorno, los directivos evalúan los riesgos relacionados con el cumplimiento de determinados objetivos. Las actividades de control se establecen para ayudar a asegurar que se pongan en práctica las directrices de la Dirección para hacer frente a dichos riesgos.

Mientras tanto, la información relevante se capta y se comunica por toda la organización. Todo este proceso es supervisado y modificado según las circunstancias.

#### 4.- Evaluación de Riesgo

Por riesgo se entiende, una contingencia o cercanía de un daño. La posibilidad que ocurra algo no deseado, una pérdida, un efecto negativo.

Toda Empresa afronta Riesgos en todos los niveles de la organización y en todas las operaciones, que le dificultan alcanzar los objetivos empresariales.

El Riesgo afecta la habilidad de la organización para:

- Sobrevivir
- Competir con éxito en su Sector
- Mantener una posición financiera fuerte
- Asegurar calidad en sus bienes, servicios y RRHH
- Imagen pública positiva

#### 5.- Objetivos

El objetivo es que mediante el control interno realizado y el análisis de riesgo se logre cumplir con las estrategias desarrolladas por la organización, y que se pueda cumplir tanto con los objetivos generales y los objetivos específicos, logrando una mayor efectividad y eficiencia en su consecución y por lo tanto elevar los índices de rentabilidad esperados. Con esto se lograra confiabilidad en la información obtenida para el análisis de la gestión empresarial.

Las actividades de control se llevan a cabo en todos los sectores de la organización, es decir que abarca toda la estructura de la empresa, teniendo en cuenta también, los diferentes sistemas internos como ser los procesos, y los sistemas de información y tecnología.

Algunos factores del componente de información a tener en cuenta pueden ser:

- Resulta imprescindible para el SCI, identificar, recoger y comunicar información relevante y necesaria, para asumir responsabilidades, ejecutar las acciones de control y posibilitar la evaluación de las mismas.
- Se debe generar información relevante para respaldar el funcionamiento de los otros componentes del SCI
- Debe ser información de calidad para la toma de decisiones y para que el personal pueda cumplir con sus responsabilidades operacionales, de información financiera o de control.
- Resulta imprescindible para el SCI, identificar, recoger y comunicar información relevante y necesaria, para asumir responsabilidades,

ejecutar las acciones de control y posibilitar la evaluación de las mismas.

- Se debe generar información relevante para respaldar el funcionamiento de los otros componentes del SCI.
- Resulta indispensable una comunicación eficaz en el sentido amplio, con una circulación multidireccional de la información, o sea ascendente, descendente y transversal.

## **CAPITULO V**

### **Análisis de Servicios XX**

**Sumario:** 1.- Historia de Servicios XX 2.-Descripción de la empresa 3.- Misión, visión y valores 4.- descripción de puntos débiles

#### 1.- Historia de Servicios XX

La empresa de servicios XX se encuentra radicada en San Miguel de Tucumán desde 1998. Fue fundada por un ingeniero Químico con la idea de prestar servicios de imágenes a locales comerciales. En sus comienzos el equipo de trabajo contaba con cinco (5) personas: El dueño, un diseñador gráfico y tres (3) empleados, y para la prestación del servicio contaba con una camioneta con hidrogrúa.

Para cubrir las necesidades del mercado demandante, la empresa fue transformándose y ampliando su cartera de actividades, prestando otro tipos de servicios, como ser electricidad, pintura y herrería, y logrando otros tipos de clientes de mayor envergadura como lo son PEPSI, Quilmes, y CALSA SRL.

Al cumplir 11 años de actividad, en el 2009, Servicios XX tuvo a su cargo la mayor cantidad de empleados en su historia un equipo de 34 personas.

Uno de sus problemas era que carecía de la estructura correspondiente, ya que se inicio como una empresa familiar tradicional, por lo tanto una persona se encargaba de todo, y solo delegaba lo mas rutinario al personal.

Por ello la empresa comenzó a sufrir fallas o dificultades en aéreas de control, finanzas, contabilidad, recursos humanos, entre otros. Provocando una de las mayores crisis. Sumado a esto, en el año 2011 uno de los clientes mas importantes CALSA SRL, entra en cesación de pago, causando un fuerte golpe a las finanzas de la empresa.

La disminución de trabajo y la falta de presupuesto para sostener a tantos empleados, y sin un rumbo definido o estrategia planificada obligaron al despido de 8 personas; que vino acompañada por renuncia de otros empleados, quedando en planilla unos veintidós operarios y dos encargados. Si bien esto acomodo un poco las cosas, no fue suficiente.

En el 2013, el dueño de la empresa empezó a delegar funciones. Hoy por hoy cuenta con veintidós empleados, dos encargados, un diseñador grafico de soporte, un técnico de seguridad que brinda servicios permanentes, dos personas encargadas de compra, papeles y personal, un contador y un abogado externo que prestan servicios esenciales.

En cuanto a sus bienes de uso posee una camioneta con hidrogrúa, un camión con hidrogrúa, una plataforma tijera y una trafic para traslado de materiales.

Sus principales clientes son OSDE, PEPSI, Quilmes, Arcor, y además presta servicios de electricidad, plomería, albañilería, pintura y cartelera.

Los proveedores son distribuidoras, corralones y mayorista. Los cuales por su accesibilidad en cuenta corriente y su confianza por años trabajando, se los sigue eligiendo.

2.- Descripción de la empresa.



En la actualidad, el personal cumple funciones en forma permanente en planta PEPSI, Quilmes, OSDE, y Arcor. Los clientes solicitan a la empresa Servicios XX trabajos diarios, de mantenimiento edilicio y otros de mayor envergadura.

Detectamos que los puntos débiles de la organización se centran en el servicio que se presta al principal cliente, que se encuentra en planta Manantial.

Servicios XX posee un obrador (bunker) en planta Manantial donde sus empleados poseen allí herramientas esenciales para la prestación de servicios, y materiales para trabajos menores o de urgencia que necesita el cliente.

El cliente, se encuentra dividido a su vez en sectores de producción, mantenimiento, logística, higiene y seguridad, los cuales cada jefe de cada sector, tiene su propio presupuesto, y es considerado a su vez como cliente individual, ellos solicitan trabajo dentro de la misma industria pero en lugares distintos.

En cuanto a trabajos de mayor envergadura, el cliente solicita presupuesto al encargado de Servicios XX, compitiendo con otras empresas que también son proveedores de esta planta.

Este encargado de Servicios XX, analiza el trabajo y pide su valoración al dueño de la empresa. Luego de recibido el presupuesto le comunica el valor de los mismo al cliente, y en caso de aceptación se fija fecha para el inicio del proyecto.

Para la realización del proyecto, el encargado de planta de la empresa, solicita al encargado de personal y compras tanto materiales como la coordinación de personal correspondiente para la realización de trabajo. Y de esta forma se da inicio al trabajo.

### 3- Misión, visión y valores

La empresa Servicios XX carecía de una Misión y una visión correctamente formuladas y planeadas. Por lo tanto a través de encuestas y reuniones con el dueño y el encargado de compras redactamos la misión, visión y valores de la organización.

Misión:

-Ayudar a las empresas a lograr un mejor ambiente de trabajo de calidad para sus clientes, empleados y socios a partir de la satisfacción de sus necesidades edilicias y de infraestructura.

-Comprometidos con la seguridad e higiene en la realización de todos los trabajos.

Visión:

Ser la empresa número uno de Tucumán solucionando los problemas edilicios de las industrias y empresas de servicios del medio, destacándonos por la imagen, cumplimiento, calidad y tiempo de terminación del trabajo propuesto.

Valores:

Los valores de la empresa son los pilares más importantes de cualquier organización. Con ellos en realidad se define así misma, porque los valores de una organización son los valores de sus miembros, y especialmente los de sus dirigentes.<sup>12</sup>

En Servicios XX los valores que se destacan son:

- Lealtad entre compañeros y trabajadores
- Responsabilidad por trabajos realizados
- Libertad de expresión
- Calidad: servicios de excelencia

#### 4.- Puntos débiles de la empresa

##### Proceso de Facturación.

Semanalmente o mensualmente el dueño de la empresa recibe de sus encargados un listado de trabajos realizado en cada planta, en ellos se detalla personal, horas utilizadas y materiales consumidos, y el nombre del cliente que lo solicito. A través de este resumen, el dueño envía a los distintos clientes resumen de cuenta, con su importe adeudado.

---

(<sup>12</sup>) Valores de una empresa, en internet:  
[http://www.trabajo.com.mx/valores\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm) (Febrero 2014)

Conforme el detalle enviado por parte del cliente, éste genera la OC correspondiente, el cual avala al dueño de la empresa para genera la factura correspondiente y enviar a Bs As, donde se encuentra la casa central de esta planta, para su pago.

Analizamos como dificultad que la generación de la Orden de Compras es posterior a la realización del trabajo, demorando mas el proceso de cobranzas, y dejando a Servicios XX sin un respaldo legal durante la prestación del servicio.

*Proceso de solicitud de compra*

En cuanto a la solicitud de compra de materiales, en esta empresa muchas veces se hace de forma desorganizada y de a poco. Por lo tanto tiene un costo adicional ya que se compra a minorista y no a mayorista. Esto se produce además sin un análisis de precio adecuado, y de forma “urgente”.

El problema radica principalmente que al encarar distintos puntos de trabajos en una misma planta, la comunicación no fluye de la mejor forma. Por ende un grupo capaz que al no previsionar los materiales necesarios, termina perdiendo una horas o dos horas hasta que se puedan comprar los mismos.

## **CAPITULO VI**

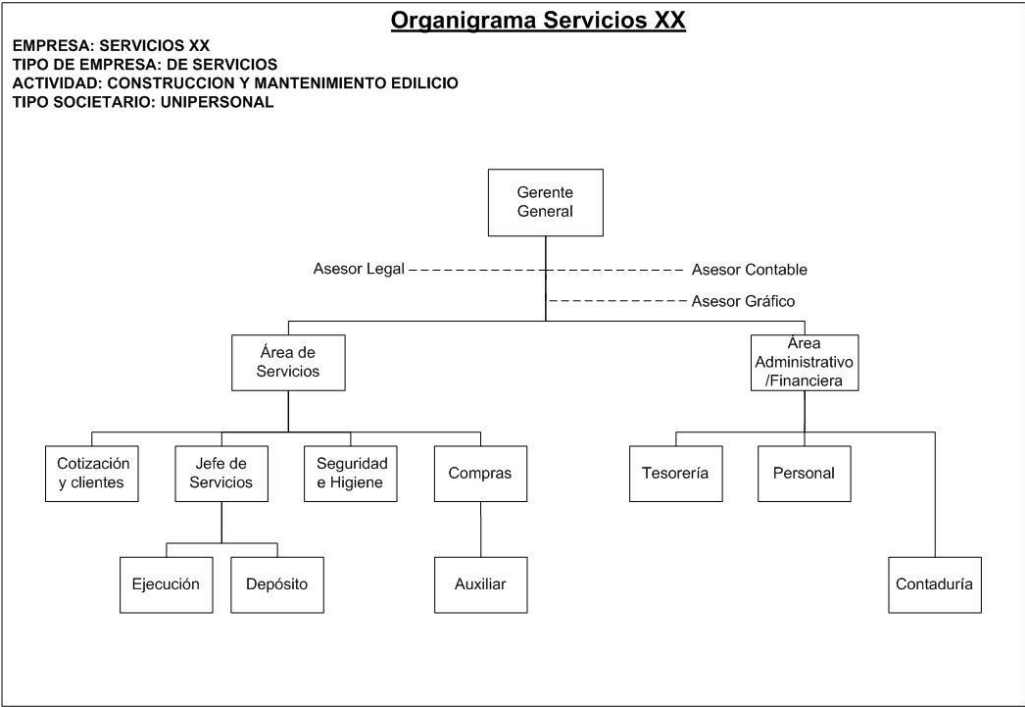
### **Organigrama Servicios XX**

**Sumario:** 1.- Organigrama actual y propuesto 2.-Manual de funciones

#### 1.- Organigrama actual y propuesto

La empresa en la actualidad no tiene definido un organigrama. Las funciones son determinadas por el gerente, junto al encargado de personal y compras que manejan todas las áreas administrativas, y cuentan ellos con 22 operarios y 2 encargados. Además reciben asesoría de un estudio contable, jurídico y un diseñador gráfico.

A través de encuestas realizadas al dueño de la empresa, decidimos proponer el siguiente organigrama y manual de funciones.



2- Manual de funciones

a) Gerente General:

**Misión:** Guiar a la empresa en la consecución de su objetivos. Llevando desde la situación actual (pyme) a una gran empresa, integrando más actividades y desarrollando mayores cantidades de negocios.

**Funciones:**

1. Formular estrategia adecuada para pasar de situación actual a futura
2. Definir técnicas de implementación de la estrategia, y forma de control de la misma.
3. Definir y redefinir estructura organizacional cuando sea necesario.
4. Informarse respecto a tecnologías nuevas
5. Autorizar pagos, compras de mercadería poco habitual y herramientas.

6. Relacionarse de forma directa con asesores tanto legales como contables y gráficos
7. Verificar y analizar cuenta de resultados para una mejor toma de decisión.
8. Autorizar la incorporación de personal a la empresa o el despido de algún empleado.
9. Fijar políticas de pagos
10. Comunicar misión, visión y normativa vigente.

**Autoridad:** Es la máxima autoridad en la empresa, de él depende de forma directa el área de servicios y el área Administrativo/financiera; y tiene asesoría por parte de contador, abogados y diseñador grafico.

**Documentación:** Recibe informe de ventas, de presupuestos de compras, conforma ingreso o egreso del personal, firma cheques y firma la ordenes de pagos de cheques y personal. Redacta y confecciona planes a seguir, políticas de pagos. Genera órdenes de compras en mercadería poco habitual.

b) Área de Servicios:

**Misión:** Velar por la ejecución del trabajo, la prestación del servicio y la satisfacción del cliente en todo momento. Buscando la perfecta coordinación de materiales, herramientas y personal para así lograr trabajos de calidad y ejecución en tiempo y forma

**Funciones:**

1. Formular planes de acciones a seguir
2. Coordinar y describir funciones del departamento como de su personal a cargo.
3. Planificar ventas y su financiamiento

4. Realizar controles exhaustivos sobre cotizaciones, servicios prestados, compras realizadas y seguridad e higiene en los distintos lugares de la empresa.

5. Controlar formularios de realización de servicios y valorizar para enviar a los clientes con copia a la sección cobranza.

6. Crear normativas del departamento, avalar sanciones.

7. Auditar presupuesto de compras

8. Realizar informes quincenales sobre trabajos realizados y evolución de los mismos.

**Autoridad:** Ejerce de forma directa la supervisión de los departamentos cotización y cliente, jefe de servicios, seguridad e higiene y compras. Está área reporta de forma directa al Gerente General.

**Documentación:** Confecciona informes quincenal de trabajos, normativas y objetivos del departamento, realiza informe de ventas, autoriza planilla de conformidad de servicios.

c) Área Administrativo/financiera:

**Misión:** Garantizar la financiación de la empresa tanto en el corto como en el largo plazo. Velar por el correcto cumplimiento de las obligaciones tanto legales como impositivas.

**Funciones:**

1. Fijar políticas de créditos

2. Coordinar con las distintas áreas las políticas de precios y financiamiento

3. Procurar equilibrio económico financiero

4. Realizar controles presupuestarios

5. Lograr una adecuada capacidad de maniobra

6. Determinar calendario de actividades a realizar por los departamentos a su cargo, como ser pago de impuestos, pago de sueldos, etc.

7. Generar informe sobre flujos de fondos

8. Proponer normativas

**Autoridad:** Ejerce de forma directa la supervisión sobre jefe de tesorería y personal; y de forma indirecta sobre los sectores de contabilidad, cobranza y facturación. Está área reporta de forma directa al Gerente General.

**Documentación:** Informe sobre flujos de fondos, desvíos de presupuesto. Manual con políticas de créditos.

d) Jefe Cotización y clientes

**Misión:** Su objetivo principal es la interacción con el cliente, se encarga de fidelizarlo ya sea con la apertura de cuenta corrientes, descuentos, entre otros. Posee actualizada la base de datos de cada cliente, logrando así la identificación de cada uno para una mejor toma de decisión en la empresa.

**Funciones**

1. Contactarse con el cliente de forma directa, para generar solicitud de apertura de cuenta corrientes.

2. Actualizar y mantener lista de precios.

3. Actualizar y mantener lista de clientes, contando con datos como ser razón social, cuit, condición de iva, entre otros.

4. Valorizar los trabajos realizados por el personal de la empresa y generar planillas de resúmenes de cuenta.

5. Buscar clientes de distintas índoles no solo grandes empresas, sino también pequeñas y medianas, o clientes particulares.

6. Autorizar descuentos en trabajos



7. Llevar lista de trabajos valorizados y terminados, así generar una base de dato adecuada. Para que en trabajos reiterativos saber el precio a cobrar.

**Autoridad:** No posee otro departamento a su cargo, pero actúa de forma conjunta con jefe de servicios recibiendo planillas de servicios y con compras, para mantener actualizada lista de precios. Depende directamente del Área de Servicio.

**Documentos:** Confecciona presupuesto, solicitud de cotización, resúmenes de cuenta, lista de precios, lista de clientes. Recibe y valoriza planilla de servicios realizados, autoriza cuenta corriente y mantiene legajos de clientes y lista precios de los distintos proveedores.

e) Jefe de Servicios

**Misión:** Coordinar y controlar los trabajos en los distintos frentes de trabajos. Buscando la perfecta coordinación de materiales, herramientas y personal. Confeccionando en última instancia la planilla conformidad del servicio.

**Funciones:**

1. Fija responsabilidades de los distintos encargados de ejecución de servicios
2. Realiza pedido de materiales y herramientas al departamento compras
3. Recibe y distribuye los materiales y herramientas de acuerdo al área solicitada o al depósito de la empresa.
4. Verifica el estado de herramientas y elementos de seguridad
5. Verifica la terminación de los trabajos.
6. Avala parte de mano de obra
7. Modifica, autoriza y controla planilla de conformidad de servicios. Para su posterior valorización.
8. Aplica sanciones y castigos.

9. Coordina y realiza la logística de herramientas, materiales, vehículos y personal.

**Autoridad:** Ejerce de forma directa la supervisión sobre ejecución de servicios y deposito. Coordina tareas con el area de compras, seguridad y cotización y cliente. Depende a su vez del área de servicio.

**Documentación:** Conformar planilla de servicios, conforma y autoriza parte de mano de obra, planilla de materiales y herramientas. Controla y genera informe de recepción de mercadería junto al check in de la misma. Genera informes y sanciones del adecuado uso de materiales y herramientas.

f) Jefe Seguridad e Higiene

**Misión:** Garantizar la seguridad en los distintos lugares de trabajo, velar por la vida del trabajador. Disminuir el riesgo de forma considerada.

**Funciones:**

1. Confeccionar normas de seguridad
2. Controlar que se cumplan normas de seguridad si es que así lo exigen en las distintas plantas.
3. Realizar capacitaciones de uso de elementos de protección, de trabajos en altura, en lugares confinados y de electricidad entre otros.
4. Vigilar la utilización de los equipos de protección personal, como así también el correcto uso de las herramientas y materiales.
5. Generar informes por mal uso de equipos
6. Entregar equipos de protección personal y hacer firmar su entrega.
7. Archivar y llevar legajo en forma periódica de capacitaciones, entregas de equipo y de informes por mal uso.

**Autoridad:** Si bien no posee de forma directa autoridad sobre algún departamento, su tarea es crucial para la realización de los trabajos. Si el técnico en seguridad no está de acuerdo o no lo ve factible no se realizara. Depende directamente del área de servicios.

**Documentación:** Realizar y llevar planilla de capacitación, entrega de equipos de protección, confeccionar informes por mal uso para aplicar sanciones, normativas de seguridad

g) Jefe de Compras

**Misión:** Responder por los intereses de la empresa, tanto de materiales como de herramientas, cumpliendo con presupuesto de compra.

**Funciones:**

1. Búsqueda de proveedores como de mejores precios
2. Lograr la apertura de cuenta corrientes en distintas empresas
3. Controlar y verificar plazos de pagos
4. Llevar registro de compra, donde conste proveedores, plazos de pagos, importe y materiales o herramientas comprados.
5. Garantizar aprovisionamiento de materiales y herramientas
6. Garantizar que las obras no se paren por falta de materiales
7. Generar orden de compra, ya sea vía telefónica o por documento, para el retiro de materiales.
8. Controlar solicitudes de compras que se encuentre firmada y en conformidad por el jefe de servicios.
9. Coordinar compras, para realizar por mayor.

**Autoridad:** Ejerce de forma directa la supervisión sobre auxiliar de compra. Sus actividades se encuentra coordinada con jefe de servicios, seguridad, cotización y cliente, a su vez coordina sus esfuerzos de forma indirecta con la contabilidad interna de la

empresa y tesorería. Depende de forma directa del Área de Servicios.

**Documentación:** Realiza planilla comparativa de compras, lleva registro de compra, confecciona lista de precios de los proveedores, genera Órdenes de compra, recibe y controla presupuesto de compra, recibe y ordena compra de solicitud de compra.

Habiendo descripto las áreas y departamentos más importantes, describiremos brevemente los demás departamentos:

**Ejecución de Servicios:** Lo realizarán los encargados de la empresa, que son los que más contacto poseen con los clientes de las distintas plantas. Ellos coordinarán a los operarios que tengan a su mando

**Deposito:** Al poseer obradores en distintas plantas, la empresa contará aparte de los mismos para almacenar materiales y herramientas un responsable que en sede de la empresa posea un depósito con los demás materiales y herramientas, teniendo la responsabilidad de guarda y conservación. Como así también asegurarse de poseer los materiales más utilizados para evitar tiempo de demora en compras.

**Contabilidad:** Si bien la contabilidad será llevada de forma externa por un estudio contable, no quita la responsabilidad de llevar papeles, legajos y controlar fechas de pagos de algunos conceptos. Su función será limitada, pero servirá de doble control.

**Tesorería:** En este departamento se reunirá las áreas de cobranzas, pagos y facturación de la empresa. La cual consideramos que en un principio será de esta forma, y a través del tiempo se tendrá que dividir este departamento, para separar las funciones de pago de cobranza principalmente.

**Personal:** esta área cumplirá un rol importante en cuanto a la asistencia del personal, pago de haberes, novedades, legajos de accidentes como personales. Será la encargada de buscar los beneficios para los empleados, como seguro de vida, pago de horas extras, buscar talla de ropa para renovación de la misma, certificados de trabajos, entre otros. Actualmente el

encargado de la misma realiza algunas de estas tareas, pero se encarga más que nada en la logística del personal, y vehículos a la hora de realizar las tareas.

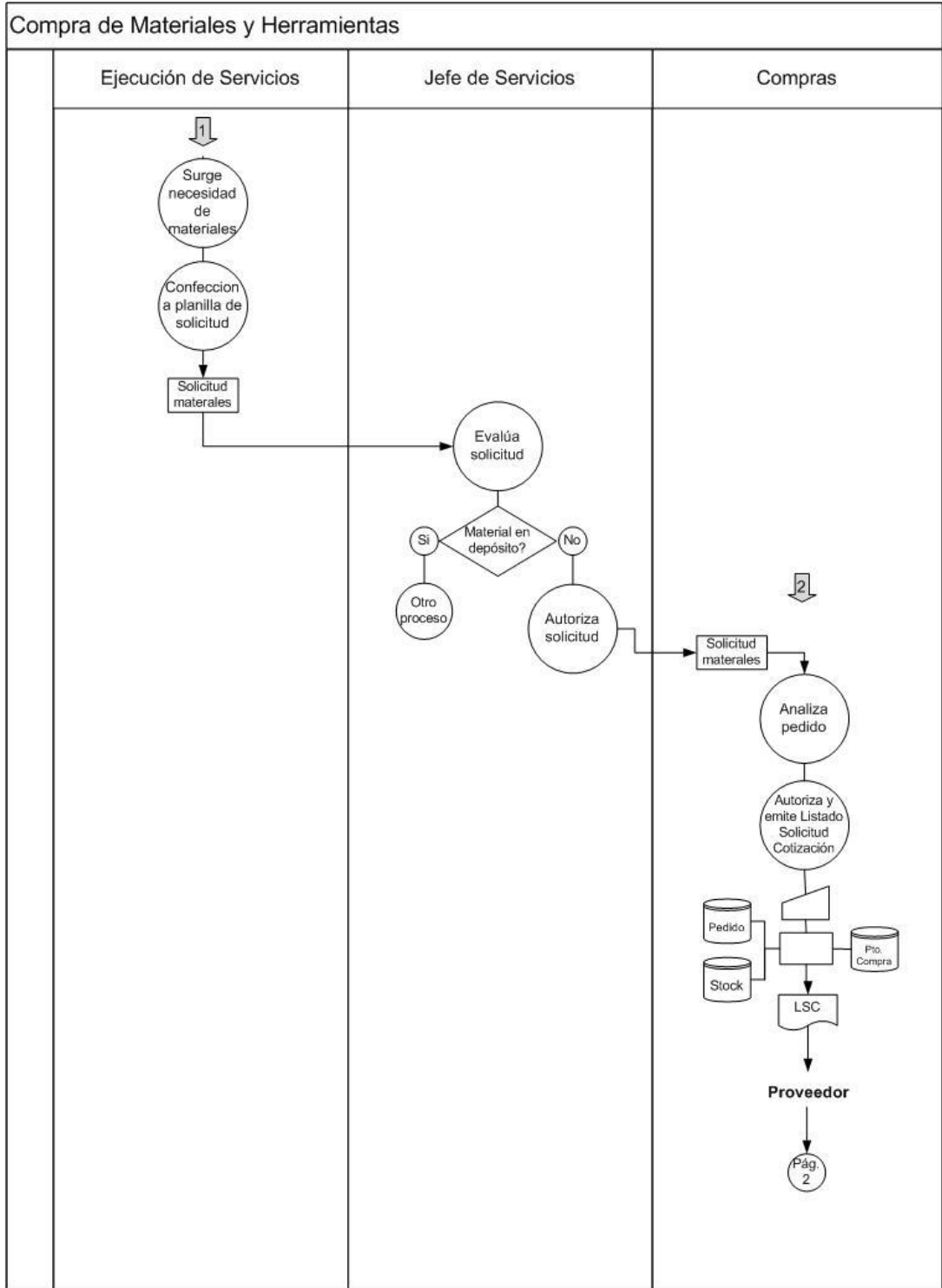
## **CAPITULO VII**

### **Cursogramas Servicios XX**

**Sumario:** 1.- Compra de mercadería y herramientas 2.-  
Facturación de trabajos

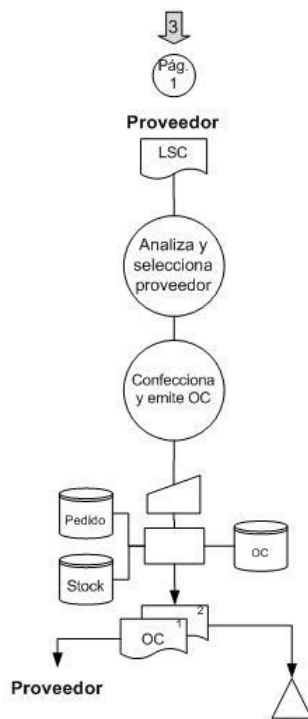
#### 1.- Compra de mercadería y herramientas

La compra de mercadería en la empresa se realiza actualmente de la siguiente manera:



Compra de Materiales y Herramientas

Compras





Los encargados de la empresa (ejecución de servicios) de acuerdo a las necesidades de materiales o de herramientas, solicitan al jefe de servicios el aprovisionamiento de los mismos, y lo hacen a través de un comprobante manual.

El jefe de servicios verifica la existencia del mismo en depósito de sede central y en caso de no existir procede a la autorización de compra.

El encargado de compra analiza el pedido, y de acuerdo al presupuesto que posee solicita a los diversos proveedores (en caso de existir) precios de los materiales. Ellos envían un presupuesto de los mismos.

El encargado de compra analiza los presupuestos, elige el más conveniente de acuerdo a precio y calidad y genera la orden de compra, que puede ser vía telefónica (a los proveedores donde se posee cuenta corriente) o por documento.

## 2.- Facturación de trabajos

En cuanto a la facturación del trabajo realizado, quisimos representarlo en forma de diagrama, ya que de esta forma queda en evidencia uno de los problemas y áreas críticas más importante de la organización. Su proceso demora a veces varios días hasta poder facturar trabajos tanto menores como de gran envergadura. Las etapas son cinco (5) y los pasos que se encuentran en color amarillo son los que proponemos para mejorar este punto crítico.

Diagrama de Prestación de Servicios

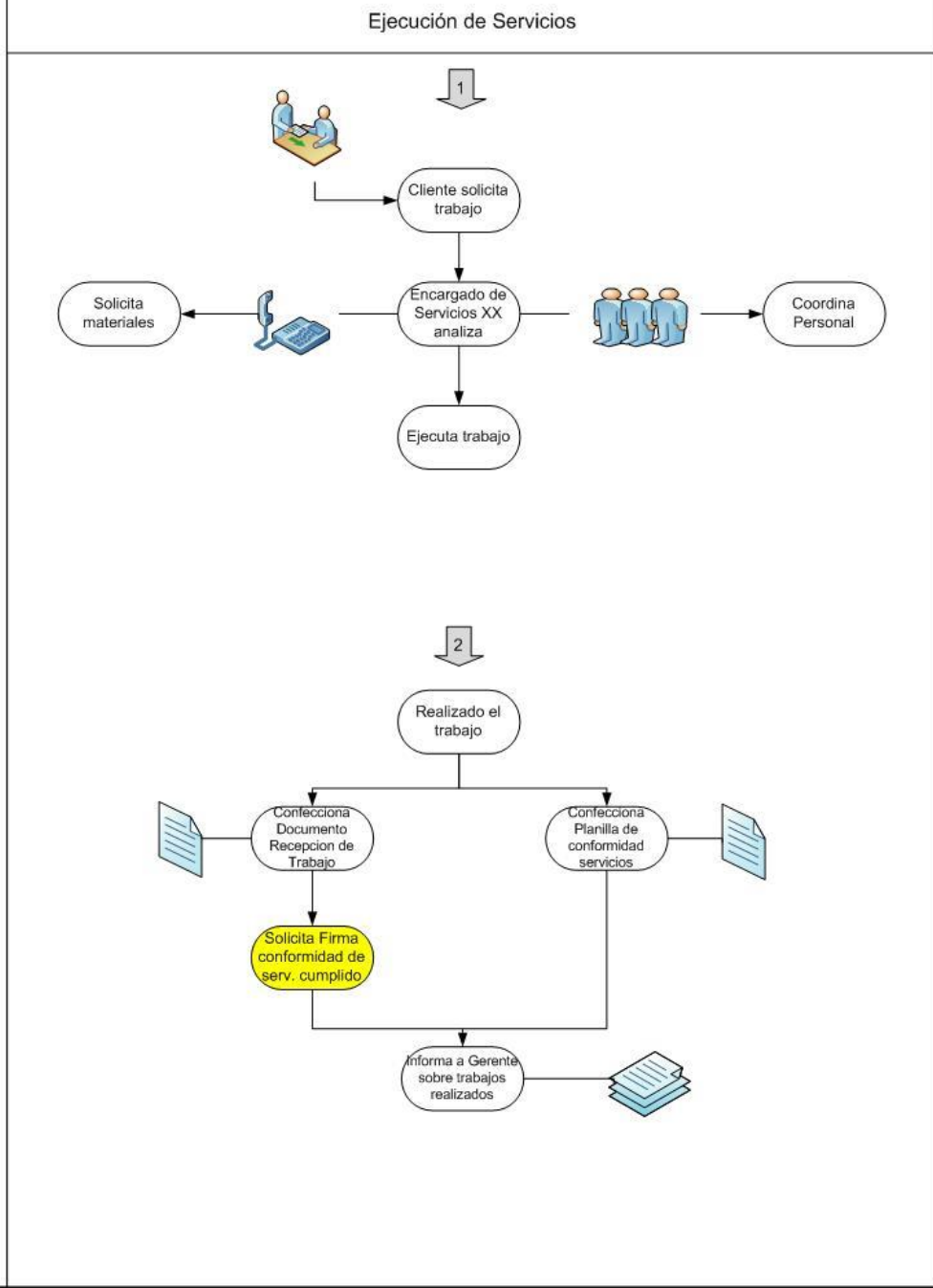
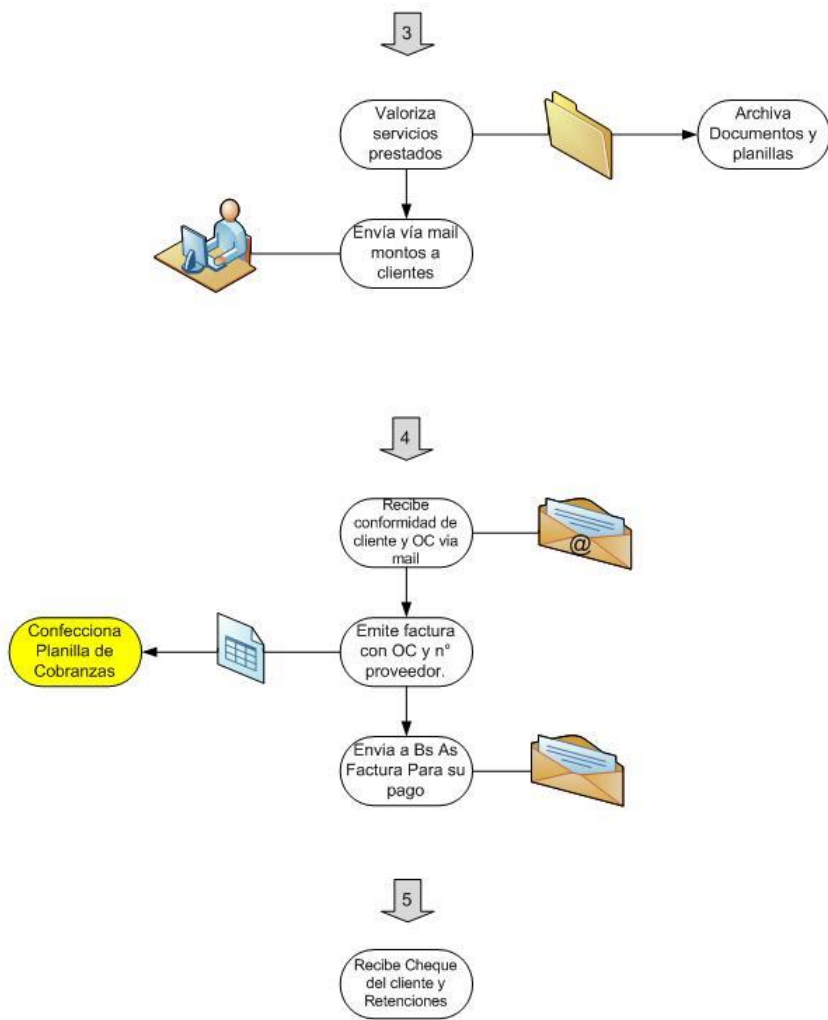


Diagrama de Prestación de Servicios

Gerente General



A partir del análisis del diagrama observamos estas dificultades:

- Se realiza el trabajo antes de que el cliente conforme el presupuesto.
- Se realiza el trabajo sin la Orden de Compra documentada.
- Falta de control de los trabajos realizados, facturados y pendientes de cobro.

## **CAPITULO VIII**

### **Propuesta Servicios XX**

**Sumario:** 1.- Propuesta 2.-Matriz de control interno  
Facturación y compra de mercadería con pago a  
proveedores. 4.- Planilla de conformidad del servicio.  
5.- Planilla de cobranza.

#### 1.- Propuesta.

Analizando las distintas fases de la empresa en cuanto a su organización, relación entre las personas, sus operaciones, entre otros, decidimos proponer al dueño de la empresa unas prácticas sanas como ser:

- Jerarquía de autoridad bien definida y su correspondiente manual de funciones (propuesto en el capítulo VI)
- Control de Facturación y compras de materiales de forma mas exhaustivas, realizando para ello una matriz de control interno, en donde se pueda detectar las distintas actividades a realizar. También servirá para denotar el riesgo existente, y tomar conciencia de la importancia de su control.

- En cuanto a la coordinación de compras y de trabajos proponemos a la empresa, por la distancia geográfica en la cual se desenvuelve y para evitar tiempo ocioso usar celulares para uso exclusivo de la empresa. Facilitando la comunicación y el manejo de información importante.
- Para facilitar las cobranzas proponemos dos documentos que son:
  - Planilla de Conformidad de Servicio, el cual será firmado por el cliente al terminar el trabajo.
  - Planilla de Trabajos Realizados, para facilitar el orden, valorización y la información de los trabajos realizados.
- Por último proponemos una Planilla de Cobranza, para detectar la factura en qué estado se encuentra, y poder reclamar cuestiones referidas a pagos.

## MATRIZ DE FACTURACION DESDE RECEPCION PLANILLA CONFORMIDAD DE SERVICIO

OPERACIÓN	OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGO ASOCIADO	ACTIVIDAD DE CONTROL
Manipuleo documento conformidad de servicios	Controlar Recepción	Operacional	Perdida de información de trabajos realizados. Imposibilidad de cobros de facturas. Perdida de información de Materiales comprados para tareas.	Documento de conformidad de servicios y de trabajo realizado, donde cuente con n° correlativo de hojas. Así Evitar pérdida de información. Firma por el encargado de planilla enviada.
	Valorizar de forma pertinente los trabajos realizados y resguardarlo. Evitar atemporalidad de precios en <u>valorización</u>	Operacional	Sobrevalorización o subvaloración de trabajos. Perdidas de documentos valorizados. Imposibilidad de Cobros o verificación de valores	Documentar trabajos a través de planilla de conformidad de servicios y trabajos realizados donde cuente materiales y PMO. Archivar Documento en legajos por Planta y Sector. Ejemplo planta 1, sector Logística. Constatar con planilla de Precios de proveedores y actualizarla periódicamente.
Recepción de OC	OC recibidas sean exactas con Importe enviados, plazos establecidos, y clientes a imputar.	Operacional y de información.	Que falte o haya inconsistencia en la OC. Que Valores en OC sean inferiores a los valorizados. Plazo detallado en OC sean superior a los pactados. Que no se identifique el sector Duplicidad de OC e imposibilidad en cobro	Control de OC con condiciones en contrato Marco. Verificar datos de trabajos enviados correspondiente a OC. Cargar OC a planillas de cobranzas y verificar la repetición de la misma.
Realización Factura y envío de Factura	Realizar de forma oportuna, exacta Facturas. Conocer en todo momento el estado de la factura.	Operacional y de información	Mal calculado importe facturas. Facturas incompletas en cuanto a n° proveedor o de OC, o de detalle. CAI Vencido. Fecha de Factura anterior a fecha OC Perdida de Factura por correo	Verificación y chequeo de importes, tanto de OC, como el cálculo del IVA. Generar Trazabilidad de Facturas para un seguimiento. Cargar en planilla cobranza n° factura, cliente, fecha de <u>envío</u> y n° de guía. Verificar fecha de OC antes generar factura.

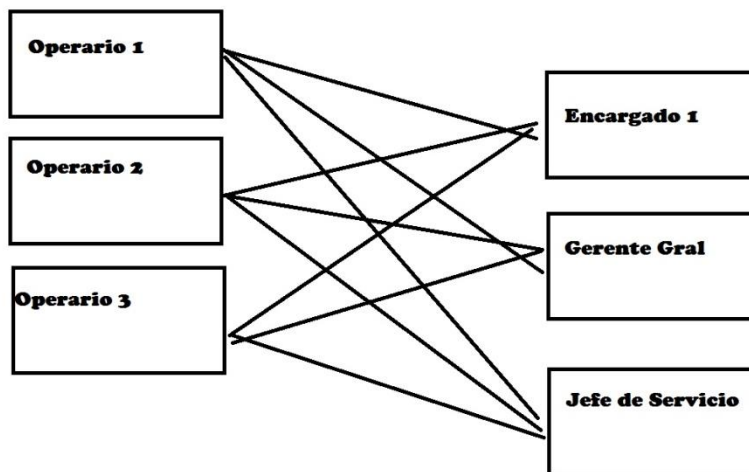
## MATRIZ DE COMPRAS Y PAGO A PROVEEDORES

OPERACIÓN	OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGO ASOCIADO	ACTIVIDAD DE CONTROL
Solicitud de Materiales y herramientas	Materiales y herramientas necesarias y pertinentes para trabajos. Solicitud compra sea completa	Operacional	Materiales solicitados no correspondan a tipo de trabajo. Error en descripción de materiales. Error en cantidad de materiales. Sobre valorado Solicitud de compra innecesaria ya que posee materiales y herramientas.	Solicitud de compra donde detalle el trabajo a realizar, el lugar en donde se realizara y quien es el solicitante. Verificar trabajos para comprobar la cantidad de materiales y evitar la compra innecesaria. Control Periódico de materiales y herramientas tanto en obradores como depósito.
Emisión de OC	Que las OC sean emitidas por una sola persona y sean registradas de forma oportuna, detallada y exacta.	Operacional y de Información	Las OC sean emitidas por personas no autorizadas. Autorización de compra y pérdida de información de la misma.	Detallar en planillas las autorizaciones de compra con día, proveedor, materiales y herramientas comprados. Para que trabajos, y quien retira materiales. Comunicar a Proveedores la persona responsable y única que puede autorizar compras.
Recepción de Materiales	Los materiales recibidos sean los solicitados. Tanto en calidad como en cantidad.	Operacional	Que exista inconsistencia entre los materiales solicitados y recibidos tanto de calidad inferior o estén en malas condiciones. Que exista malversación de materiales y herramientas.	Generar Informe de Recepción de materiales. Verificar Remitos de proveedor con solicitud de compras tanto cantidad como calidad solicitada. Verificar calidad/marca según lo pactado. Generar Alta en depósito de materiales y herramientas, con firma de responsable del área.
Pago a Proveedores Y análisis de cuenta	Que la información de autorización de compras corresponda a la información enviada de los proveedores	Operacional y de información	Que existan registros no validos del proveedor, al constatar con nuestra información. Que los precios sean sobrevalorados. Que las condiciones de pago haya modificado sin previa autorización.	Verificar que toda documentación enviada por proveedor coincida con fecha de autorización de compra, detalle, que además posea la firma del empleado con n° de documento que retira mercadería y la persona que lo autorizo. Documentar todos los precios y comparar con los cobrados. Verificar plazo de pagos.



### 3.- Uso de celulares para facilitar la comunicación

El cliente principal de la empresa, posee una planta de más de 9000m2. Por lo tanto la comunicación de los distintos operarios con el encargado se hace difícil, sumado a esto la costumbre de saltarse la línea de mando, y comunicarse con el jefe de servicios o con el dueño de la empresa. Por lo informado hasta aquí podemos ver que la comunicación actual es la siguiente



**COMUNICACION ACTUAL EN SERVICIOS XX**

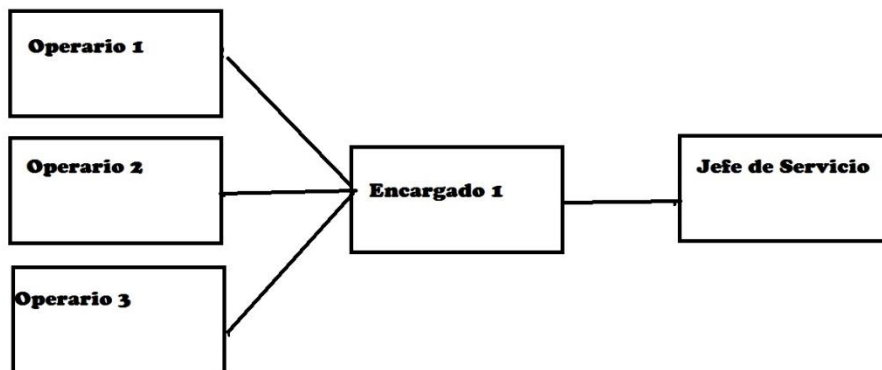
Al analizar este caso, verificamos que muchos materiales son comprados de forma repetitiva, que se pierde mucho tiempo y sobre todo información en este proceso.

Decidimos entonces investigar más a fondo en la empresa, y descubrimos que la forma de comunicarse para salvar las distancias es vía teléfono celular, que la mayoría son particular de los empleados. Ellos se comunican para pedir materiales, avisar de inconvenientes, pedir herramientas o para consultar de alguna tarea.

Debido a este problema, y buscando la solución más eficiente, identificamos que Servicios XX posee con una empresa del medio de telefonía celular un plan corporativo, el cual permite llamadas en forma gratuita entre los miembros de la empresa.

En cuanto a la cantidad de líneas poseía cinco líneas afectada a la empresa, y otras siete para uso privado del gerente general. Por lo tanto, proponemos que se podría afectar un par de líneas o dar de alta, para entregar a los responsables de los distintos frentes de trabajo.

De esta forma al dar los celulares solo para el uso de un trabajo y luego que el personal deba devolver, estaríamos obligando que la información sea de una determinada forma y que no exista inconvenientes de falta de materiales, herramientas, etc. Lograríamos así que el operario al hablar con el encargado, pueda confirmar si posee los materiales o las herramientas en el obrador, y este solo solicitara la compra de los materiales, para así iniciar el proceso de compra de materiales solo si fuera necesario.



**COMUNICACION PROPUESTA SERVICIOS XX**

4.- Planilla de conformidad de servicios.

La empresa a la hora de poder facturar muchas veces depende de la memoria del encargado, de muchos papeles pequeños donde se pierde información o de la búsqueda de algún mail con presupuesto.

Por lo tanto, con la información recabada decidimos proponer dos documentos que puedan servir para la documentación de la información.

Por un lado presentamos la recepción de trabajo, el cual sería un documento como un talonario de remito de uso interno. Se usaría para que cada cliente/sector firmase de conformidad por el servicio recibido, esto beneficiara a la empresa, ya que con su firma podría reclamar el pago y evitar que el cliente desconozca la deuda.

Esto se realizo de acuerdo a una entrevista con el dueño donde nos manifestó que a veces por cambio de personal en la planta del cliente, muchas obras quedaron sin cobrar. El documento que propusimos es el siguiente:

<b>Recepción de Trabajo</b>	
<b>Fecha:</b> ...../...../.....	<b>N°:</b> 00001-00000001
<b><u>SERVICIOS XX</u></b>	
<b>Trabajo Realizado</b> (breve descripción):	
<b>Sector de Trabajo:</b>	<b>N° Permiso de trabajo:</b>
<b>Firma Solicitante</b>	<b>Firma Conformidad</b>
	...../...../.....

Solucionando el problema de la recepción de trabajo, y compromiso del cliente, ahora buscamos generar un documento en el cual no se pierda información del trabajo realizado y sea rápido de completar.

Propusimos por lo tanto un documento de trabajos realizados, con la idea de que se complemente con el documento anterior. Este deberá contener el mismo n° correlativo que el remito interno, por lo tanto cada remito de servicios corresponderá a un documento de trabajo realizado. De esta forma se evitara la perdida de información, y se podrá archivar de la mejor manera.

Al ser un documento fácil y práctico de completar, se podrá valorizar la cantidad de mano de obra por un lado, los materiales insumidos por otro, y la necesidad de técnico de seguridad o vehículo para la realización del trabajo que generara en la empresa un costo adicional.

La documentación permitirá que no se pierda información y en cuanto a la cobranza considerar todos los conceptos necesarios para el trabajo, evitando así pérdidas de dinero en última instancia.

N°00001-00000001		FECHA de comienzo / /	
<b>SERVICIOS XX</b>			
Plazo Estipulado de trabajo ..... A.....			
Observaciones: .....			
<b>TRABAJOS REALIZADOS y PERSONAS QUE LO REALIZAN:</b>			
.../.../...	..... Personal:		
.../.../...	..... Personal:		
.../.../...	..... Personal:		
.../.../...	..... Personal:		
.../.../...	..... Personal:		
<b>LUGAR:</b>			
<b>N° DE PERMISO:</b>		<b>SOLICITADO POR:</b>	
OBSERVACIONES.....			
.....			
.....			
TÉCNICO: Si <input type="checkbox"/> No <input type="checkbox"/>		VEHICULO: SI <input type="checkbox"/> NO <input type="checkbox"/>	
<b>MATERIALES UTILIZADOS:</b>			
1	4	7	
2	5	8	
3	6	9	

5.- Planilla de Cobranza

La cobranza en toda empresa es crucial, ya que si no se posee un adecuado equilibrio económico financiero la empresa puede caer en quiebra. En Servicios XX la documentación de las facturas enviadas, generadas, OC recibidas, no se archiva en ninguna base de datos.

El control de pago se hace de manera manual y aparte de perder tiempo, hay cuestiones o información difícil de identificar o recuperar. Por lo tanto propusimos en este sistema precario de tecnología, que posee la empresa, una planilla en Excel, fácil del actualizar. Esto ocasionara que de manera dinámica la empresa pueda recuperar información valiosa y seguir tanto las facturas enviadas si llegan a destino, como el estado de la factura.

La planilla propuesta es la siguiente:

Fecha	FACT N°	Señores	Importe	Importe con IVA	OC	Fecha de envío	N° de envío	Estado Factura

Un ejemplo de cómo llenarla seria:

Fecha	FACT N°	Señores	Importe	Importe con IVA	OC	Fecha de envío	N° de envío	Estado Factura
5 Mayo	0001-00009	Planta2-Producción	\$12000	\$14520	410002313	9 Mayo	A153113OCA	Pagado
6 Mayo	0001-000010	Planta1-Producción	\$350	\$423,50	412313014	9 Mayo	A153113OCA	Pagado
17 Mayo	0001-00011	Planta2-Seguridad	\$15000	\$18150	413232320	22 Mayo	A15421564OCA	Pagado
18 mayo	0001-00012	Planta1-Logística	\$1000	\$1021	45000154	22 Mayo	A15421564OCA	Sin pagar

Nuestro trabajo de investigación nos permitió constatar que si bien se estudia muchos procedimientos o cuestiones que se consideran comunes en todas las empresas, en la realidad pasa algo totalmente distinto.

No todas las empresas del medio, aun cuando cuentan con cantidad importante de empleados y de gran envergadura tienen procedimientos formales, estrategia definida y un estilo de liderazgo propicio.

En esta empresa encontramos el punto justo entre una empresa que no comercializa bienes tangibles y una empresa que carece de una estructura formal.

## CONCLUSION

Todo grupo humano, para alcanzar los objetivos que se ha propuesto, debe organizarse, es decir, debe definir los puestos y funciones que cada uno de los participantes desarrollará para el logro de las metas, como así también la forma para conseguirlo.

Observemos que en cualquier ámbito de nuestra sociedad, como ser los deportes colectivos, no se consiguen logros solo con las individualidades de unos pocos, sino deben tener una estrategia adecuada, una forma de trabajar en equipo y una comunicación para conseguir lo que se proponen. Además de todo esto debe haber un entrenamiento constante el cual le permita llevar a la praxis lo planteado, y no decaer a futuro como equipo.

No todos los jugadores van a cumplir con todas las tareas o estarán en todas las posiciones. Se dividen éstas entre ellos y se estructura u organiza el grupo.

De la misma forma, es muy importante que una empresa tenga una estructura, una organización formal como prerrequisito necesario para la colaboración efectiva del personal ya que la implementación de ésta, sitúa a cada trabajador en un puesto que va a determinar el estatus que tiene esa persona en la estructura y sus actividades. Conocer este tipo de estructura contribuye a tener conciencia de la posición que cada trabajador tiene en la empresa respecto al resto de trabajadores.

La estructura, las funciones y los procedimientos no pueden ser aplicados mecánicamente y mucho menos copiados. Cada empresa deberá determinar el tipo de estructura que le resulta conveniente en relación a su nivel de desarrollo, tipo de actividad, composición interna, metas y objetivos. Debido a esto, este trabajo refleja el relevamiento de información realizado en la empresa, el análisis de los datos y ofrece a la empresa una solución a sus problemas

La empresa “SERVICIOS XX”, base de este trabajo de investigación, carece actualmente de los elementos fundamentales de la organización formal y habiendo analizado a lo largo del trabajo lo trascendental

de esta estructuración, se propone un plan de mejoras que abarca todos los aspectos de la empresa que presentan falencias.

Esta empresa, se mantuvo durante quince años en atender los problemas urgentes y no en pensar a futuro, no cuenta con una estrategia definida, por lo tanto mientras los resultados acompañen se vivirá con una fantasía en cuanto al estado de resultados, que al largo plazo atraerá solo complicaciones.

Concluimos que si bien es importante poseer un estado de resultado conveniente, no habría que dejar de lado el futuro, porque solo mirar el escenario no permitirá darse cuenta que existe detrás de escena.

Para no caer en esta miopía la empresa debe formular una estrategia y acompañarla con una estructura conveniente. Estos dos elementos son esenciales en una empresa que vive en un estado competitivo, estas servirán para reducir la entropía y poder lograr los objetivos propuestos tanto como persona como en equipo.



# ANEXO

**LA FASE DE RELEVAMIENTO DE “SERVICIOS XX”**  
**REQUIRO LA PRESENTACION DE LA SIGUIENTE**

**NOTA:**

San Miguel de Tucumán, Diciembre de 2013

**Servicios XX**

**Sr. Gerente**

**S \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ D**

De nuestra mayor consideración, nos dirigimos a usted a fin de solicitarle una entrevista para explicarle el objetivo del trabajo de investigación que deseamos realizar en la entidad que usted dirige.

Sin otro particular saludamos a usted atentamente.

León, Guillermo.

León, Sebastián Rolando.

**C.P.N. Cecilia Inés Raya Abdelnur**

Prof. Directora del Seminario U.N.T.

**PREGUNTAS FORMULADAS EN LA**  
**ENTREVISTA:**

DE LA EMPRESA EN GENERAL

- 1) Definición de su negocio, con especificación de sus productos, clientes y mercado.
- 2) Breve reseña histórica del inicio de la empresa.
- 3) ¿Podría describir la estructura administrativa de “SERVICIOS XX”?
- 4) ¿La empresa posee un organigrama formal de su organización? ¿Está actualizado?
- 5) ¿Qué tipo de formularios utiliza el sistema administrativo para la circulación de información relevante?
- 6) ¿Cuántos empleados trabajan en la empresa?
- 7) ¿Qué vehículos utiliza la empresa? ¿Qué particularidades tienen?
- 8) ¿Dónde se encuentra la empresa hoy por hoy?
- 9) ¿Cómo coordina la logística en las distintas plantas y con el personal?
- 10) ¿Qué actividades de control se realizan en la empresa?
- 11) ¿Qué debilidades o puntos críticos existen?
- 12) ¿Cual es la forma de comunicarse dentro de la empresa?
- 13) ¿Todo el personal trabaja en relación de dependencia o posee gente externa de staff?

DEPARTAMENTO COMPRAS

- 1) ¿Quién es la persona encargada de verificar los requerimientos de mercadería y de realizar las compras a los proveedores?
- 2) ¿Todas las compras se realizan sobre la base de necesidades o existen otras modalidades de compras?
- 3) ¿Cuáles son los parámetros que utiliza para comprar?

- 4) ¿Se realiza un cotejo de precios antes de comprar los productos y mercadería?
- 5) ¿A través de qué medios se realizan consultas de precios a los proveedores?
- 6) ¿Cuál es el procedimiento de compras?
- 7) ¿Qué documentación se posee sobre compras históricas y actuales?
- 8) ¿La persona que compra siempre es la misma?
- 9) ¿Los proveedores con los que se trabajan siempre son los mismos?
- 10) ¿Cómo se distribuye o almacena las compras?

#### DEPARTAMENTO ALMACENES

- 1) ¿La empresa cuenta con un responsable del depósito?
- 2) ¿Hay un encargado de la recepción y almacenamiento de la mercadería?
- 3) ¿Se verifica las mercaderías recibidas?
- 4) ¿Dónde se encuentra el depósito? ¿Existe uno solo?
- 5) ¿Cómo se maneja la distribución de materiales y herramientas dentro del depósito y en los distintos lugares?

#### VENTAS DEL SERVICIO Y COBRANZA

- 1) ¿Cómo es el sistema de facturación?
- 2) ¿Hay un encargado de realizar las cotizaciones de ventas?
- 3) ¿Se posee planilla actualizada de precios para realizar cotizaciones?
- 4) ¿Quiénes son los responsables de llevar a cabo la venta del servicio?
- 5) ¿Qué rol ocupan dentro de la empresa estos responsables?
- 6) ¿Quién realiza los remitos?
- 7) ¿Cómo se cobra los servicios? (aclaración: si se cobra el servicio una vez terminado y realizado; si se cobra un porcentaje por anticipado y otro al finalizar, si los servicios son pagados de forma mensual; o si tienen un plazo para su cobro)
- 8) ¿Cómo se controla el pago de las facturas?

9) ¿Se archiva de alguna forma determinada la documentación pertinente a ventas?

## ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

### a) General:

-KAST Freemont, E, y ROSENZWIEG, James E., Administración en las organizaciones, trad. por Marco Antonio Malfavón Martínez, 4ª Edición, Mc Graw – Hill (México, 1993), Cap. I, pág. 16.

-HICK Hebert y GULLET C., AdministraciónI, 4ª edición (s.d.), Cap. II, pág. 55.

### b) Especial:

-KLEIN, Miguel Jorge, Cursogramas – Técnicas y Casos, 4ª Edición, Ediciones Macchi (Bs. As. 1993).

- BUENO, E., MORCILLO, P., Dirección estratégica de la empresa: enfoques teóricos. Editorial Pirámide. (Madrid 2005)

### c) Otras Publicaciones:

-DELGADO, Mónica, Organización Contable de Empresas, Facultad de Ciencias Económicas de la U.N.T., Apuntes de clases teóricas (Tucumán, 2013).

- Fuente de Internet:

- <http://es.wikipedia.org/wiki/Organización> (Enero 2014)
- <http://psicologiayempresa.com/los-objetivos-de-las-organizaciones.html> (Enero 2014)
- [http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a\\_y\\_mediana\\_empresa](http://es.wikipedia.org/wiki/Peque%C3%B1a_y_mediana_empresa) (Febrero 2014)
- <http://definicion.de/pyme/> (Febrero 2014)
- [http://www.trabajo.com.mx/valores\\_de\\_una\\_empresa.htm](http://www.trabajo.com.mx/valores_de_una_empresa.htm) (Febrero 2014)

# ÍNDICE ANALÍTICO

	<u>Págs.</u>
Portada	
Resumen	1
Prólogo	2

## CAPÍTULO I

### La organización como un todo

1.-Introducción	4
2.-¿Qué es una organización?	5
3.-Objetivo de una organización	6
4.-Ambiente organizacional	8
5.-Recursos de las organizaciones	9
6.-Características de las organizaciones	10
7.- Pymes	11

## CAPÍTULO II

### Estructura formal: Herramientas de organización y control

1.- Introducción	15
2.- Delegar vs departamentalizar	16
3.- Tipos de herramientas	17
4.- Organigrama	17

## CAPÍTULO III

### Cursogramas

1.- Introducción	21
------------------	----

2.- Cursograma	22
3.-Tipos de cursogramas	23
4.- Simbología	24

**CAPÍTULO IV**  
**Control Interno**

1.- Introducción	31
2.- Actividades de control interno	32
3.- componentes	34
4.- Evaluación de riesgos	35
5.- Objetivos	36

**CAPÍTULO V**

**Análisis Servicios XX**

1.- Historia de Servicios xx	38
2.- Descripción y puntos críticos	39
3.- Visión, Misión y Valores	40
4.- Puntos débiles de la empresa	41

**CAPÍTULO VI**  
**Organigrama Servicios XX**

1.- Organigrama Actual y propuesto	43
2.- Manual de Funciones	44



## CAPÍTULO VII

### Cursogramas Servicios XX

1.- Cursograma Compra de mercadería y herramientas	53
2.- Diagrama Facturación	56

## CAPÍTULO VIII

### *Propuesta Servicios XX*

1.- Propuesta	60
2.- Matriz control interno Realización trabajo y compras	62
3.- Uso de celulares para facilitar comunicación	64
4.- Planilla de conformidad de servicios.	65
5.-Planilla Cobranza	68
Conclusión	70
Anexo	72
Índice Bibliográfico	77
Índice Analítico	78