



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

ESTUDIO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DE UNA EMPRESA DE SERVICIOS

Autores: Montes, María Cecilia
Padilla, Alicia Maria
Salles, Natalia Alejandra

Director: Raya, Cecilia

2014

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

El presente trabajo se enfocó en el análisis de una empresa de servicios, con el fin de conocer su funcionamiento, operaciones y estructura, y poder brindar, a través de los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera, sugerencias referidas a una estructura más formal que permita adaptarse a la situación actual de la empresa llevándola a un desarrollo más eficiente y eficaz.

En una primera instancia, realizamos una introducción teórica sobre conceptos de Estructura, Organización, Herramientas y consideramos importante exponer como valor agregado el concepto de Planeamiento Estratégico con el fin de aportar una ventaja competitiva a la empresa objeto del trabajo.

Posteriormente se analizó el caso de “Construcción de Redes SRL”, una empresa subcontratista que presta sus servicios a Telecom. Realizamos visitas a la misma para conocer su cultura, valores, actividades, funcionamiento, posibilidad de adaptarse a cambios en los procesos y nos encontramos con una empresa predispuesta, a nivel de recursos humanos y materiales, al bienestar general y al crecimiento de la organización.

Por último, utilizando la información recolectada en entrevistas al socio gerente y al personal, y luego de varias visitas, se propuso un organigrama, manuales de funciones, cursogramas para el área de Certificaciones y el área de Almacén de Materiales y Matrices de Control Interno para las mismas áreas.

Gracias a la colaboración de la empresa y al empeño volcado en el trabajo en equipo, se logró concluir que es posible aplicar todos los conceptos y herramientas aprendidos en la materia “Organización Contable de Empresas”.

PROLOGO

El presente Trabajo de Seminario surgió como un gran desafío y se desarrolló con el objeto de aplicar los conceptos teóricos estudiados durante los años universitarios en una empresa relativamente nueva como una práctica profesional.

El mayor reto que tuvimos, era que la empresa elegida no cuenta con una estructura o una organización establecida, ya la empresa está en pleno proceso de crecimiento, para lo cual consideramos muy favorecedor nuestros aportes.

Las diferentes tareas realizadas 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, utilizando también otras herramientas como el conocido Análisis FODA.

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” remarcando la importancia de la estructura en las organizaciones mediante la aplicación de organigramas, y complementando con los sistemas administrativos mas relevantes y conflictivos de la empresa 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, y así mismo mejorar el control interno de la misma Empresa

El desarrollo de este trabajo de investigación procura:

- Ofrecer una visión general de una empresa de características similares a la trabajada.
- Identificar los principales procesos críticos, y departamentos con problemas.
- 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 certificación y utilización de materiales del Almacén.
- Ofrecer las herramientas para poder mejorar el control interno en la Empresa y lograr así una mejor organización, flujo de datos y cruce de información, dando como resultado un beneficio económico mayor.

Herramientas para llevar a cabo el trabajo:

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

CAPITULO I

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

Sumario: 1.- Teoría general de sistemas; 2.- Concepto de organización; 3.- La empresa como sistema; 4.- Proceso organizacional; 5.- ¿Qué es una estructura?; 6.- Formalización de la estructura.

1.-Teoría General de Sistemas

Para comprender la Teoría General de Sistemas es necesario realizar una revisión histórica que permita conocer las bases que la sustentan y la evolución que ha tenido hasta la época actual. La fuente de ella puede remontarse, probablemente, a los orígenes de la ciencia y la filosofía.

“Algunas de las ideas de la Teoría General de Sistemas se le atribuyen al filósofo alemán Georg Wilhelm Friedrich Hegel (1770-1831) siendo éstas:

1. El todo es más importante que la suma de las partes.
2. El todo determina la naturaleza de las partes.
3. Las partes no pueden comprenderse si se consideran en forma aislada del todo.

Aquí definiremos sistema como: Un conjunto de elementos interrelacionados, de cualquier clase; por ejemplo, conceptos (como el sistema numérico), objetos (como el sistema telefónico o el cuerpo humano) o personas (como una sociedad) para lograr un fin común y que deben verse como una totalidad. Este conjunto de elementos debe tener las siguientes propiedades:

Las propiedades o el comportamiento de cada parte del conjunto tienen un efecto sobre las propiedades o el comportamiento de un todo. Por ejemplo: cada uno de los órganos del cuerpo de un animal afecta el funcionamiento del cuerpo.

Las propiedades o el comportamiento de cada parte y el modo en que afectan al todo dependen de las propiedades y el comportamiento de por lo menos alguna otra parte del conjunto. Por lo tanto, ninguna parte tiene efecto completamente independiente sobre el todo. Por ejemplo: el efecto del corazón sobre el cuerpo depende del comportamiento de los pulmones.

Todo posible subgrupo de elementos del conjunto tiene las dos primeras propiedades. Cada uno tiene un efecto, y ninguno puede tener un efecto independiente sobre el todo. Por lo tanto, los elementos no pueden ser organizados en subgrupos independientes. Por ejemplo, todos los subsistemas del cuerpo animal interactúan, y cada uno afecta el funcionamiento del todo.¹

Un sistema está compuesto por elementos que pueden ser a su vez sistemas. Asimismo, dicho sistema puede estar en un sistema mayor, al que llamamos macrosistema.

Siempre constituye una unidad, un conjunto, un todo indivisible, que es diferente de los subsistemas que lo componen y del sistema mayor al que pertenecen.

Un sistema no es igual a la suma de sus partes, sino que tiene características propias que lo diferencian y le dan su identidad.

Una definición así de simple nos enfrenta a la cuestión de que todo lo que existe en el universo (y el universo mismo) caben en dicha definición.

Una empresa inteligente debe ser vista con este enfoque sistémico.

¹ LATTUCA, Antonio J. y MORA Cayetano A. Informe del Área de Auditoría N° 5, 12° Reimpresión, Julio 2011, (Argentina), pág.38.

2.-Concepto de organización

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

Estamos hablando de la organización como un todo:

Ese todo está formado por partes

Las partes se deben relacionar con orden, sistema y método

La integración debe ser total; es decir que las partes se relacionen ordenada, sistemática y metódicamente.

Si esto es así se logra cumplir con los objetivos del todo

Solo se logra si el/los director/es de la organización cuentan claramente con un plan y una aplicación sistemática.”²

3.- La empresa como sistema:

Una organización (con o sin fines de lucro) puede ser concebida como un sistema, ya que es un conjunto de elementos interrelacionados que cumplen con las condiciones mencionadas anteriormente. En rigor, una organización es un sistema.

Este sistema particular tiene sus propios objetivos y trabaja con elementos materiales y humanos, los que actúan en una permanente interacción y con un cierto orden preestablecido.

Ahora vamos a ver la clasificación de las empresas.³

² DELGADO, Mónica, Organización contable de empresas, Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, apuntes de clases teóricas (Tucumán, 2003).

Clasificación	Características
GRANDES EMPRESAS	Sociedad anónima que cotiza en bolsa. Subsidiarias de empresas extranjeras radicadas en el país. Holding nacional y extranjero. Empresas controladas por las anteriores que operan en el país.
PYMES	Por descarte de las otras dos opciones.
MICROEMPRESAS	Grupo familiares. Empresas integradas por no más de 10 personas Actividades desarrolladas informalmente o cuasi informal. Concepto de riesgo empresario nulo. Imposibilidad de aplicación de las técnicas de administración.

El pasaje de una pequeña a una mediana empresa viene dado como consecuencia de un salto tecnológico, en este punto más que un cambio de dimensión de la empresa, es un cambio tecnológico de la organización como un todo en el que deben darse dos procesos en forma simultanea: el tecnológico y el de inversión.

³ NORESE, Alberto E., Tutoría de Gestión: Claves para el Éxito en los Negocios, 1° Edición, Editorial Osmar Buyatti (Buenos Aires 2006), pág.12.

Es notoria la diferencia entre las características y comportamientos que presentan las PYMES con respecto a las grandes empresas, sus desarrollos son dispares no obstante de estar inmersas en el mismo contexto. Por ello es conveniente hacer un análisis de la situación actual en la que se encuentra el empresario de una PYMES.

Las principales variables que condicionan toda estructura organizacional y nos proporciona una dimensión espacio-tiempo, son:

- ✓ El tamaño de la estructura
- ✓ La tecnología utilizada
- ✓ El tiempo de duración del ciclo de negocio
- ✓ Proceso de delegación vigente

De ellas tomaremos el tamaño de la organización y el proceso de delegación como los atributos más importantes para poder observar cómo se lleva a cabo el proceso de toma de decisiones y por lo tanto como se realiza el control de la gestión.

Proceso de delegación:

- Centralizado: centralización en la toma de decisiones. Sistema de autoridad autoritario, paternalista o burocrático. Redes de comunicación e información rígidas. Especialización horizontal. Amplio alcance de control.
- Descentralizado: descentralización en la toma de decisiones, sistema de autoridad participativo, de cogestión y/o autogestión. Sistema de información flexible. Especialización vertical y dispersión geográfica. Estrecho alcance de control.

Tamaño de la estructura organizativa:

- Grandes: estructura piramidal alargada. Comunicación formal. Desarrollo de planificación avanzada y con planificación estratégica.
- Medianas: estructura piramidal equilibrada. Comunicación formal e informal. Escaso desarrollo tecnológico y con planificación táctica.
- Pequeñas: estructura piramidal achatada. Comunicación informal. Planeamiento operativo. Sin desarrollo tecnológico.⁴

4.- Proceso organizacional

Atento a la necesidad de implementación de un proceso organizacional paso previo a cualquier intento de establecer un giro de negocios, o bien para satisfacer requerimientos de información para la gestión en las empresas, se desarrolla la forma en que debe ser abordado un estudio organizacional, en particular una PYME.

A estructura de organización, pero rara vez cabe que se dé una administración eficiente dentro de una estructura orgánica deficiente.

El carácter dinámico de cualquier tipología organizacional hace al establecimiento de una estructura organizativa preparada no solo para las actividades de hoy, sino también para las del futuro. Esta definición implica que debe haber una estabilidad en la estructura de la organización y un mecanismo que le permita ajustarse a los cambios sin perder su eficiencia.

Aquí se analizaran las variables y principios que deben tenerse en cuenta y de la metodología a seguir en el diseño de la estructura, como de los otros aspectos que componen el desarrollo de un eficaz proceso organizativo, en respuesta a las necesidades de la empresa.

⁴ NORESE, Alberto E., Op. Cit., pág. 14.

5.- ¿Qué es una estructura?

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

La estructura organizativa consiste en un arreglo o disposición de los recursos de la organización que posibilite el cumplimiento de las funciones con vistas al logro de sus objetivos.

La estructura de una organización depende de un conjunto de factores, objetivos y decisiones, actividades o tareas realizadas, distribución de recursos y red de comunicación e información; factores todos ellos interdependientes.

Las organizaciones constituyen un todos armónicamente dispuestos de distintas partes interactúan para cumplir sus funciones y se vincular las relaciones múltiples. Por ello, se entiende a la estructura como el conjunto todas las formas en que se divide el trabajo en diferentes tareas y su correspondiente proceso de coordinación.

La organización formal es el esquema de tareas y autoridad y el conjunto de normas que se espera, rijan la conducta de los integrantes de las organizaciones en función de los objetivos que se ha fijado.

Queda claro que las organizaciones están integradas por individuos y grupos que tienden a satisfacer sus necesidades tanto individual como colectivamente. Esos aspectos no funcionales de la conducta humana, están reflejados en lo que se llama organización o estructura informal.

La organización formal es deliberadamente impersonal. La estructura antes que los hombres. Las relaciones son ideales y los individuos cumplen sus funciones en pos de los objetivos de la organización sin demostrar agrado o desagrado.

Para que una organización de este tipo función sin problemas, debe estar constituida por robots y no por seres humanos. Es por ello que la organización formal no existe salvo en los papeles.

Tanto la estructura formal como la informal no están estáticamente aisladas sino que hay un continuo intercambio entre ambas. El estado ideal sería que estas coincidieran.⁵

6.- Formalización de la estructura

“El propósito esencial del diseño organizativo es crear una estructura que posibilite el trabajo y la decisión efectiva, y asegure la coordinación de ese esfuerzo individual en torno a los objetivos comunes. Pero, para que esa estructura opere, es necesario que cada participante tenga la información necesaria sobre lo que se espera de su desempeño.”

En toda organización que no sea impersonal existe delegación: La delegación es el proceso por el cual una persona cede o deriva una o más funciones en otra persona o unidad, asignándole al mismo tiempo la responsabilidad.

En la empresa se delegan decisiones y actividades operativas (tareas). La delegación de decisiones se denomina descentralización y la de actividades operativas departa mentalización.

La descentralización determina la estructura vertical de la organización estableciendo niveles que quedan configurados por el tipo de decisiones que se

⁵ NORESE, Alberto E., Op. Cit., pág.104

delegan. La departa mentalización, en cambio, en la medida que fija la división del trabajo entre los distintos sectores que la componen.

Hay ciertos factores característicos que guían un modelo de departamentalización, sea para toda la empresa:

- El aprovechamiento de la especialización
- La facilidad de control
- Le seguridad de una atención adecuada
- El reconocimiento de condiciones locales
- La reducción de costos o economicidad
- Una efectiva coordinación de las actividades

Todo esto conlleva a que cada empresa adopte uno de estos criterios de departamentalización:

CRITERIOS	VENTAJAS	DESVENTAJAS
FUNCIONAL	Desarrollo profesional	Se pierde resultado Medición difícil
PROCESO	Maximiza la especialización	Automatización
PRODUCTO	Responsabilidad por el resultado global Maximiza la coordinación	Menor eficiencia en el uso de los recursos
GEOGRAFICA	Autonomía	Mayor esfuerzo de coordinación. ⁶

⁶ NORESE, Alberto E., Op. Cit., pág. 106.

Se dice que hay mayor grado de descentralización cuando menor es el nivel de la organización en que se toman las decisiones, a la inversa, se dice que hay mayor centralización cuando las decisiones se toman en los niveles superiores de la organización.

La descentralización debe estar reforzada por un buen sistema de comunicación, es una manera de estimular el interés de los individuos por la organización.

La ventaja de la centralización es que permite un rápido y efectivo proceso de comunicación, siendo su desventaja la escasa o nula delegación de autoridad con límites muy estrechos a la facultad de decisión en los subalternos.

La ventaja de la descentralización es la especialización en la toma de decisiones que genera en los subalternos, en tanto que la desventaja, es la deficiencia que se pueden producir en el control de la gestión, si no se establecen los mecanismos administrativos para ello.

La descentralización decisoria no tiene por qué ser aplicada en forma rígida a través de toda la organización. Puede variarse su aplicación con las necesidades de cada situación en particular.

Hay momentos en la marcha de una empresa que es conveniente centralizar, caso de una empresa en crisis, para concentrar las decisiones de obtener un más rápido procesos de comunicación e información.

Características de la Estructura:

- **Carácter específico:** Toda estructura debe ser concebida y diseñada a la medida de la organización de que se trate, en función de sus características específicas. Por tal razón no deberían aplicarse aquellos criterios, teorías o principios que, por valiosos que sean, no resulten apropiados a una determinada organización o sean incompatibles con la idiosincrasia de sus integrantes.

- **Carácter dinámico:** Toda buena organización es un cuerpo vivo, que desarrolla sus órganos para poder enfrentar las nuevas circunstancias que le impone la marcha de su gestión. Por tal motivo, en el diseño de la estructura debería preverse el desarrollo futuros, sin que ello implique sobredimensionar sus partes, sino preparar el todo para que admita un crecimiento armónico y sólido.
- **Carácter humano:** Al definir una estructura organizativa habrán de tenerse en cuenta las personas que las integran y las que, de alguna manera son partícipes de la misma. Durante el proceso de diseño de la estructura, debería existir una constante interacción entre la conceptualización inherente a la organización ejecutiva y la personalidad de cada uno de los integrantes de la organización.
- **Orientación hacia los objetivos de la organización:** Toda organización tiene ciertos objetivos. Cada uno de los subsistemas que la integran habrán de tener objetivos propios que no pueden fijarse en forma arbitraria. Los objetivos de la organización deben mandar y/o condicionar las metas y políticas departamentales. Es este el único camino hacia la eficiencia de la empresa.
- **Dimensión de la organización:** El tamaño o dimensión es otra variable que influye de manera sustancial en la alternativa de estructura que será conveniente adoptar. La dimensión influye como determinante básico en las formas que adopta la interacción entre los componente de la organización.
- **Exigencias del contexto:** Ninguna organización opera en el vacío. Será menester, pues, considerar los factores del contexto en el diseño de las estructuras. Se entiende por contexto todo aquello que se encuentra fuera de la organización y que tenga algún tipo de relación con la misma. Un concepto esencialmente instrumental y flexible debe proveer el necesario marco

referencial al ir enfatizando sucesivamente áreas específicas de la realidad que infunde l objeto de estudio (por ejemplo tipo de mercado, producto, tecnología, etc.).

- Principios básicos: Seguidamente se menciona los principales principios a tener en cuenta en el armado de estructuras organizativas.
- Asignación de responsabilidades: La responsabilidad requerida para una función es coextensiva con la autoridad necesaria para desempeñar dicha función. Po lo tanto para que haya responsabilidad, debe existir la correspondiente autoridad. Este es el criterio bajo el cual un superior puede asignar responsabilidad a un subordinado. El superior cambia la responsabilidad de hacer por la de supervisar, creando una nueva responsabilidad del subordinado hacia él. Así es que la responsabilidad no se delega sino que se asigna como inherente al cargo.
- Unidad de mando: Ningún subordinado responderá a más de un superior, en consecuencia, recibirá todas sus instrucciones solo o por intermedio de dicho superior. Uno de los principios de organización más ampliamente reconocido es el de que un miembro de una empresa debe tener normalmente un solo superior en la línea para una mejor coordinación de las actividades.
- Alcance de control: La unidades o los individuos que dependen de un superior, no deben exceder del número que este pueda coordinar y dirigir efectivamente. Desde luego que en niveles inferiores de la estructura, cuando se supervisan tareas repetitivas y/o de gran simplicidad, la cantidad de personas que dependen de un jefe puede ser mayor, sin que se reciente la eficiencia.

- **Coordinación:** es la actividad ordenada en base a la información mutua de los comportamientos proyectados. Coordinación significa la sincronización y unificación de las acciones de un grupo de personas. Hay trabajo coordinado cuando las actividades de los empleados son armoniosas hacia un objetivo común. El planeamiento es la gran herramienta para coordinar las actividades de la organización.

En todo estudio organizacional, el diseño de las estructuras organizativas no es el primer paso, sino el último. El primer paso consiste en identificar y ordenar las unidades estructurales.

No existen recetas o modelos de estructura, sino que para toda organización debe diseñarse la estructura más eficiente que posibilite que las actividades claves funcionen y produzcan resultados.

Sin embargo, se cuenta con esquemas básicos de estructuras que permiten su aplicación a la organización en estudio.

El objetivo ideal es tratar de lograr el diseño de una estructura dinámica que permita adaptarse fácilmente los cambios emergentes de la influencia del contexto.

7

⁷ NORESE, Alberto E., Op. Cit., pág.110

CAPITULO II

HERRAMIENTAS PARA LA FORMALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA

Sumario: 1.- Herramientas: su función necesaria en la organización; 2- Herramientas graficas: a- Organigrama. b. Cursogramas; 3.- Herramientas no graficas: a. Manual de funciones. b. Manual de procedimientos; 4.- Control interno.

1.-Herramientas: su función necesaria en la organización

El propósito esencial del diseño organizativo es crear una estructura que posibilite el trabajo y la decisión efectiva, y asegure la coordinación de ese esfuerzo individual en torno a los objetivos comunes. Pero, para que esa estructura opere, es necesario que cada participante tenga la información necesaria sobre lo que se espera de su desempeño.

La organización dispone de un conjunto de herramientas para la formalización de su estructura, que se utilizaran de acuerdo a sus necesidades y medidas.

Dichas herramientas son requeridas para alimentar un sistema organizativo rico en sus funciones básicas de planeación, organización, comunicación y control. Gracias a ellas las funciones son ejecutadas en conjunción con las operaciones de la empresa y no como entidades separadas.

2.-Herramientas graficas

Entre las herramientas graficas con que dispone una organización, podemos acceder a:

Organigramas

Concepto: “El organigrama es la representación gráfica simplificada de la estructura formal que ha adoptado una organización. Es por lo tanto la representación de la forma en que están dispuestas y relacionadas sus partes. También se lo conoce como Diagrama de la Estructura.”⁽⁸⁾

Objetivos:

- Informan a los miembros de la organización la posición que ocupan y la relación con el resto de la estructura.
- Proveen una idea general de la estructura.
- Facilitan a las personas que se incorporan a la organización la toma de contacto con la estructura de la misma.
- Informan a terceros interesados sobre la estructura de la misma.
- Sirve como herramienta de comunicación y análisis.

Limitaciones:

- Un organigrama es una gráfica, por lo que la posibilidad de decidir cosas es limitada.
- Representa una estructura formal, dejando de lado todas las vinculaciones informales que no se pueden representar.
- Deben mantenerse permanentemente actualizados, porque se vuelven rápidamente obsoletos.

⁽⁸⁾ NORESE, Alberto E. Op. Cit. , pág 113

Características:

- Los niveles horizontales denotan igualdad jerárquica.
- Debe representarse los niveles de los cargos por niveles.
- Las líneas de autoridad implican en la medida en que descienden, que la autoridad o responsabilidad también es inferior.
- Las organizaciones que son similares, también poseen estructuras similares.
- Deben mostrarse todas las unidades funcionales que poseen.
- Las líneas punteadas representan asesoramiento externo.
- Los organigramas denotan como deberían ser las empresas, no como son.⁽⁹⁾

Cursogramas

Concepto: “Los cursogramas son representaciones gráficas de los procedimientos o rutinas administrativas. Representa una serie de acciones de una o varias operaciones efectuadas en forma secuencial y sistemática. Se lo denomina como Diagrama de los procesos.”¹⁰

Se utiliza a los cursogramas por una cuestión de orden, para evitar anarquías y para establecer control sobre los procesos.

Objetivos:

- Facilita las auditorías internas.
- Determinar los lugares de archivos.
- Resume las actividades de un sector.

⁽⁹⁾ DELGADO, Mónica, Organización contable de empresas, Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, apuntes de clases teóricas (Tucumán, 2003).

⁽¹⁰⁾ Ibídem

- Realiza un vistazo de todo un procedimiento o parte de él.
- Detecta los nudos de procedimientos o cuellos de botella para la información.
- Racionaliza el uso de la documentación (copias innecesarias o faltantes).
- Verifica el cumplimiento de principios del control interno.

Limitaciones:

- No existe una simbología universal que se deba utilizar para la diagramación, sino que se utiliza simbología específica. Si quien diseñó el cursograma, no definió la simbología, es muy difícil interpretar.
- Por ser un gráfico es limitativo, no se puede dibujar todo, no se puede colocar en un diagrama todo el detalle del proceso. Esta limitación se salva con el manual de procedimientos.
- No define tiempos de ejecución de las tareas o sea que, no dice cuánto tiempo esperar entre los procedimientos.
- No define la carga del trabajo o sea que, no define la cantidad de veces que debe hacerse una operación o tarea en un determinado periodo de tiempo.

Características:

- Debe actualizarse y revisarse periódicamente.
- Los símbolos deben tener un único significado.
- Los procedimientos deben mostrar secuencias ordenadas.
- Se debe dar justificación de cada una de las copias de los documentos.
- Su preparación no se delega, es tarea personal del profesional.
- Deben aplicarse a la mayoría de las tareas administrativas que sean necesarias.
- Debe reflejar todas las operaciones de importancia del punto de vista de control interno.

3.-Herramientas no graficas

Una vez analizadas las herramientas graficas de la organización, la siguiente tarea del análisis es completar el manual de la organización.

“Los manuales pueden definirse como todo cuerpo sistémico que indique las actividades a ser cumplidas por los miembros de la organización y la forma en que los mismos deberán ser realizadas.”⁽¹¹⁾

Los manuales de la organización formal son parte del sistema de comunicación y de información de la empresa, por medio de los cuales la dirección transmite las decisiones en materia política, estructura organizacional y procedimientos.

Entre los más importantes en la estructura organizativa podemos encontrar:

Manual de funciones

Concepto: Es la descripción de funciones y tareas que le son asignadas a cada jefatura. Indica que debe hacerse y quien debe hacerlo. Estan dirigidos a niveles jerárquicos de la organización. Se asegura y desarrolla la continuidad de las relaciones de la organización diseñado por el organigrama. Constituyen parte del proceso de comunicación e información.

Objetivos:

Que cada jefatura este informada de:

- Enunciado de sus funciones.
- Quienes son sus subordinados y de quien depende el.
- La información que recibe, procesa y emite.
- Vinculación con otras áreas de la empresa.

⁽¹¹⁾ NORESE, Alberto E., Op. Cit., pág 114

- Descripción de sus tareas habituales.
- Designación formal del cargo.

Características:

- Son herramientas que sirven de enlace de las partes de la estructura formal.
- Constituyen parte del proceso de comunicación.
- Ayuda a la dirección en la tarea de planificar, coordina y controlar.
- El principio rector es el patrón de relaciones: sectores, áreas, departamentos.

Usos:

Podemos agrupar el uso de los manuales de funciones de la siguiente manera:

Empleado: le permite visualizar su misión facilitando así su integración a la organización al especificar cuál es su tarea, de que es responsable, de quien depende y cuáles son sus relaciones con lo demás miembros.

Jefes: les permite evaluar mediante un estándar la actuación de sus subordinados, apreciar las relaciones y tener una visión más objetiva de la ejecución real.

Análisis organizacional: permite apreciar la división de trabajo, la asignación de responsabilidades, el grado de descentralización y el sistema relacional.

Planificación de los recursos humanos: permite determinar el perfil del puesto (conocimientos, experiencias que se requieren .etc.)

Manual de procedimientos

Concepto: es la descripción detallada de las operaciones repetitivas que indica el cómo y cuándo deben realizarse las operaciones. Es una herramienta de la

organización formal y complementaria de los cursogramas. Está dirigido a la baja administración o sector operativo.

Objetivos:

- Impone decisiones en materia de procedimientos.
- Facilita el control y la auditoria interna.
- Facilita el examen y la revisión de procedimientos.
- Promueve uniformidad de entendimiento sobre las tareas.
- Facilita la capacitación del personal que se incorpora.
- Fuente de consulta para resolver situaciones específicas.
- Normaliza los estándares de trabajo.

Limitaciones:

Las principales limitaciones del manual de procedimientos son:

No son utilizables por el personal: existen problemas en la implementación. El manual debe enseñarse en la ejecución propia de los procesos reales.

Se encuentran desactualizados constantemente: por la existencia de hojas móviles, cambios en la redacción a través de instrucciones modulares intercambiables, etc.

4.-Control Interno

Concepto: El control interno es un conjunto de normas, controles, consideraciones y aspectos a tener en cuenta por el propio ente que los ha de adoptar. “Es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de

seguridad razonable en cuanto: eficacia y eficiencia de las operaciones, confiabilidad de la información financiera y cumplimientos de las leyes y normas aplicables”.¹²

Con ellos se contribuye a un más adecuado cuidado y control del patrimonio del ente bajo consideración, y se lo protege de todas aquellas situaciones que puedan afectar la continuidad de sus operaciones.

Elementos constituyentes

- **Ambiente de control:** Es el entorno donde se desarrollan las actividades, nos estaríamos refiriendo por lo tanto al ambiente de valores éticos, de integridad y profesionalidad de los integrantes, de pautas de comportamiento, la filosofía y estilo de la dirección, o sea, del ambiente en el que se desarrolla la empresa.
- **Evaluación del riesgo:** cada operación que se realiza dentro de la empresa tiene un riesgo inherente, existen operaciones con mayores riesgos que otras. Esto nos lleva a que el Sistema de control debe estar acorde con éstos. Por lo tanto, aquellas operaciones que impliquen mayores riesgos deben estar más controladas que aquellas que impliquen un riesgo menor. No es posible llegar a un nivel cero de riesgo pero sí a minimizarlo.
- **Actividades de control:** son las políticas, normas y procedimientos adoptados por la Dirección, que se establecen para enfrentar el riesgo y asegurar que se cumplan los objetivos. Entre ellas podemos mencionar a las actividades de verificación, análisis, custodia, separación de funciones, etc.

¹² DELGADO, Mónica, Organización contable de empresas, Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, apuntes de clases teóricas (Tucumán, 2003).

- **Información y comunicación:** resulta imprescindible una comunicación eficaz. Se requiere identificar, recoger y comunicar la información relevante y necesaria para llevar a cabo todos los procesos y funciones de la organización.
- **Monitoreo y seguimiento:** el monitoreo es esencial, el sistema de control interno debe ser evaluado y revisado permanentemente, para ir asegurar la calidad e ir adaptándolo a los cambios del entorno y la empresa.

CAPITULO III

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

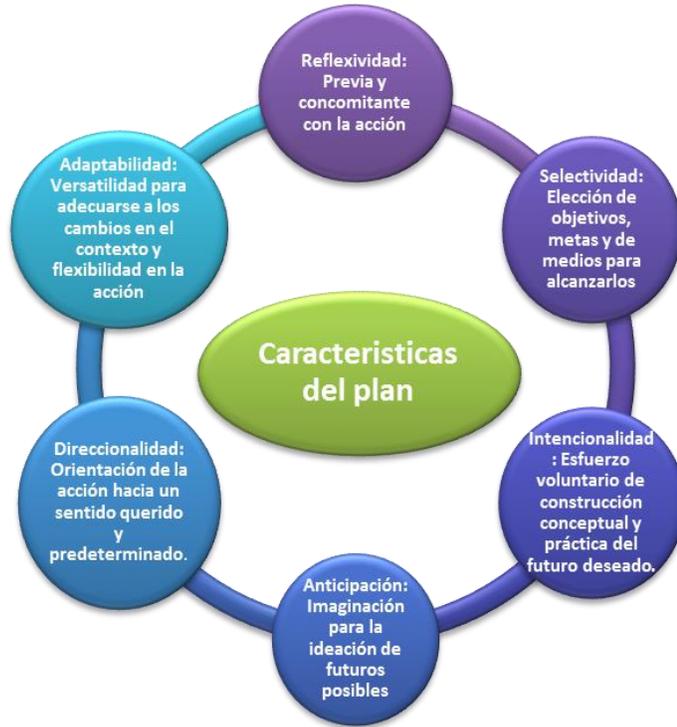
Sumario: 1- El plan: a. Características del plan. b. ¿Por qué la alta dirección debería planificar? c. ¿Cómo planificar?; 2- Estrategia: a. Dimensiones de la estrategia. b. Objetivos de la estrategia; 3- Planeamiento Estratégico. a. Estructura del planeamiento. b. Etapas del planeamiento estratégico. c. Reflexión Estratégica.

1.-El Plan

Diversos autores coinciden en definir al plan como *una toma anticipada de decisiones destinada a reducir la incertidumbre y las sorpresas, y a guiar a la acción hacia una situación deseada, mediante una instrumentación reflexiva de medios*. La noción de plan presupone un conjunto de connotaciones, tales como las de previsión, organización, coordinación de esfuerzos y control de acciones y de resultados.¹³

¹³ OSSORIO, Alfredo, Planeamiento Estratégico, 5ª Edición, Subsecretaría de gestión Pública (Buenos Aires, 2003) Pág. 16.

a) Características del Plan



14

b) ¿Por qué la alta dirección debería planificar?

El planeamiento formal es una herramienta destinada a ayudar a la alta dirección a desempeñar sus funciones con más eficacia. Es una nueva manera de llevar una vieja carga. En efecto, trata de asegurar que se detecten los temas, los riesgos y las oportunidades clave, que se considere una vasta gama de acciones, y se proceda en tiempo oportuno. Trata de mejorar la capacidad de la dirección a tomar la iniciativa, y que ésta no se limite a reaccionar ante lo ya sucedido, a integrar las distintas partes de un negocio, y a dirigir el quehacer del negocio en su globalidad.

El planeamiento es tarea difícil, porque muchas personas tienen que aprender nuevas maneras de hacer las cosas.¹⁵

¹⁴ Consultas a base de Información, en internet:
www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/publicaciones/docs/capitacion/planeamientoestrategico.pdf
(2009)

c) ¿Cómo planificar?

En la siguiente receta hay consenso general, igualmente se la puede adaptar a las distintas estructuras de organizaciones:

- Decidir acerca de criterios, restricciones y objetivos provisionales
- Identificar riesgos potenciales, oportunidades y problemas
- Identificar los recursos con los que se dispone
- Consignar las opciones en una lista
- Elegir la mejor
- Decidir qué tareas deben realizarse para explotar las opciones elegidas
- Encargar a alguien la ejecución de esas tareas
- Verificar el progreso de las tareas y la validez de las premisas
- Cambiar los planes cuando sea necesario.

Planificar es una tarea que la organización debe realizar a lo largo de su vida. Por lo tanto, estamos de acuerdo que no hay que ser una empresa muy bien organizada para planificar. Cualquier empresa indistintamente de sus características estructurales planifica pero no todas tienen una estrategia bien definida. Lo que intentamos aportar en este capítulo es un valor agregado que viene de la mano del uso de estrategias, y lo que a continuación definiremos como plan estratégico, lo cual aporta una ventaja competitiva a una empresa que está en busca de crecimiento y posicionamiento en el mercado.

¹⁵ BYRNES G.W. y CHERESTONE B.K., Decisiones Y Estrategias, trad. Por Jose Clementi, 1º Edición, Editorial "El Ateneo" (Argentina, 1978) pág. 15.

2.- Estrategia

El concepto de estrategia es multidimensional, y abarca la totalidad de las actividades críticas de una empresa pequeña, mediana o grande, dándole sentido de unidad, dirección y propósito, a la vez que permiten enfrentar de mejor forma los cambios necesarios que ocurren en el entorno del negocio.

Una estrategia de negocios, en términos generales, se define con los siguientes aspectos:

- Es un patrón de decisiones coherente, unificador e integrador.
- Determina y revela el propósito organizacional en términos de objetivos a largo plazo, programas de acción y prioridades en la asignación de recursos.
- Selecciona los negocios de la organización o aquellos en que va a estar.
- Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo en cada uno de sus negocios respondiendo adecuadamente ante las amenazas y oportunidades en el medio ambiente de la empresa u organización, y las fortalezas y debilidades de la organización.
- Abarca todos los niveles jerárquicos de la organización (corporativo, de negocios y funcional).
- Una estrategia de negocios puede planificarse para diversas áreas de la empresa, como por ejemplo, área comercial, financiera, de recursos humanos, operaciones etc.

a- Dimensiones de la Estrategia

Da coherencia, integridad y unidad a las decisiones de la empresa.

Establece el propósito de la organización:

- Objetivos a largo plazo.
- Programas de acción.

- Prioridades en la asignación de recursos.
- Definición del dominio competitivo de la empresa.

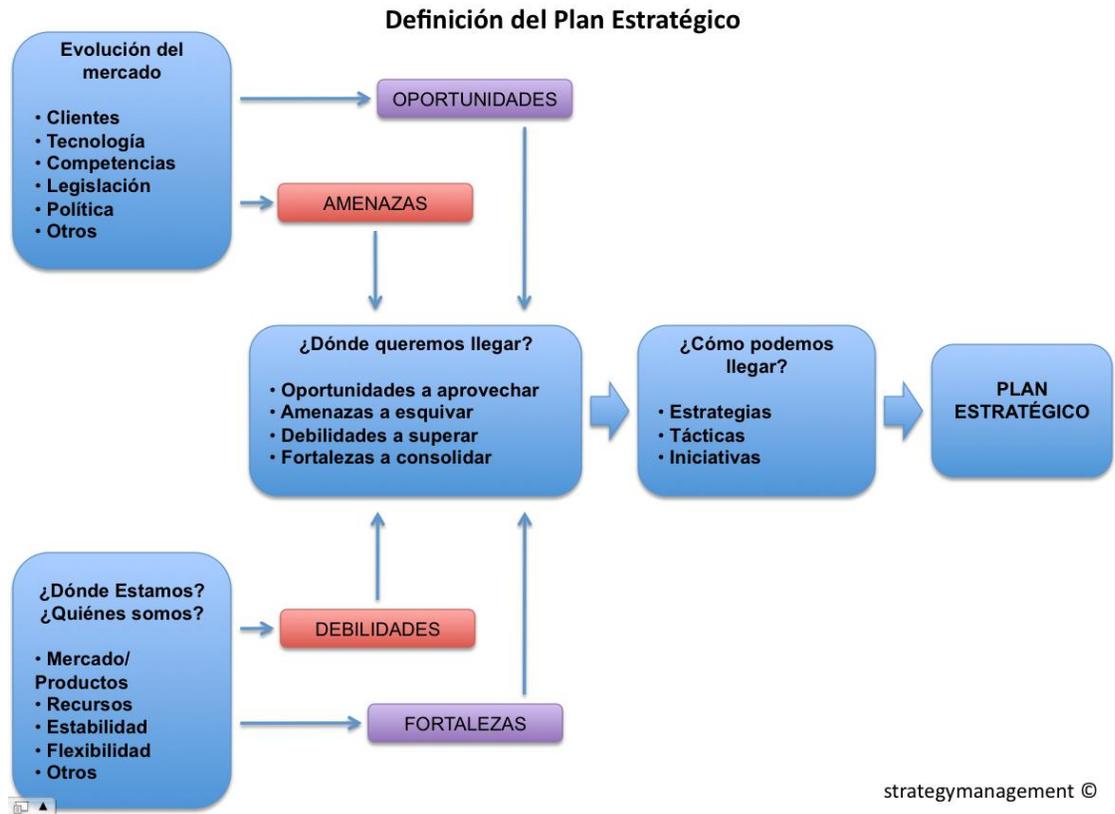
Reacción ante:

- Amenazas y oportunidades externas.
- Debilidades y fortalezas internas.

b- Objetivo de la estrategia:

El objetivo de la estrategia es crear una ventaja competitiva, creando un propósito organizacional a largo plazo, programas de acción y asignación de recursos. Intenta lograr una ventaja sostenible a largo plazo.

3-Planeamiento Estratégico



16

La planificación como proceso estratégico-administrativo no se agota en la formulación de un plan. Incluye, además, el análisis de la ejecución de las actividades previstas y la revisión periódica de sus planes y estrategias mediante un proceso de retroalimentación de información sobre la gestión (control de la gestión).

Como se puede apreciar, el sistema de planeamiento y control es un proceso iterativo, que permite a la luz de los resultados y de los cambios en el contexto, modificar estrategias y corregir los planes tácticos y operativos, como así

¹⁶ Consultas a base de información, en internet:
www.businessintelligencestrategymanagement.wordpress.com/tag/plan-estrategico/ (2010)

también la estructura organizacional en la que se apoyan; en la búsqueda constante de efectividad, eficiencia y excelencia organizacional.

Una **ventaja competitiva** es todo sistema de actividades relacionadas, que hace que cualquier comienzo sea difícil pero crea una ventaja sostenible. Es aquella actividad o factor que diferencia a una organización entre sus competidores y le permite mantenerse al frente, debido a la dificultad o imposibilidad manifiesta para su imitación por parte de los oponentes.

La esencia de la estrategia es la elección de una posición única y valiosa arraigada en un sistema de actividades, el cual es mucho más difícil de copiar. La base económica de las ventajas competitivas se halla en el nivel de las actividades específicas realizadas por una organización. Una gestión eficiente a lo largo de todas las actividades de una institución mejora esas ventajas.

El objetivo principal de la estrategia es maximizar el retorno de la inversión a largo plazo. La obtención de un retorno superior permite la inversión en nuevas tecnologías aplicables al crecimiento del negocio y a la mejora salarial de los empleados.

Por ello la estrategia se conforma como un proceso organizacional y presenta dos aspectos: la formulación y la implantación.

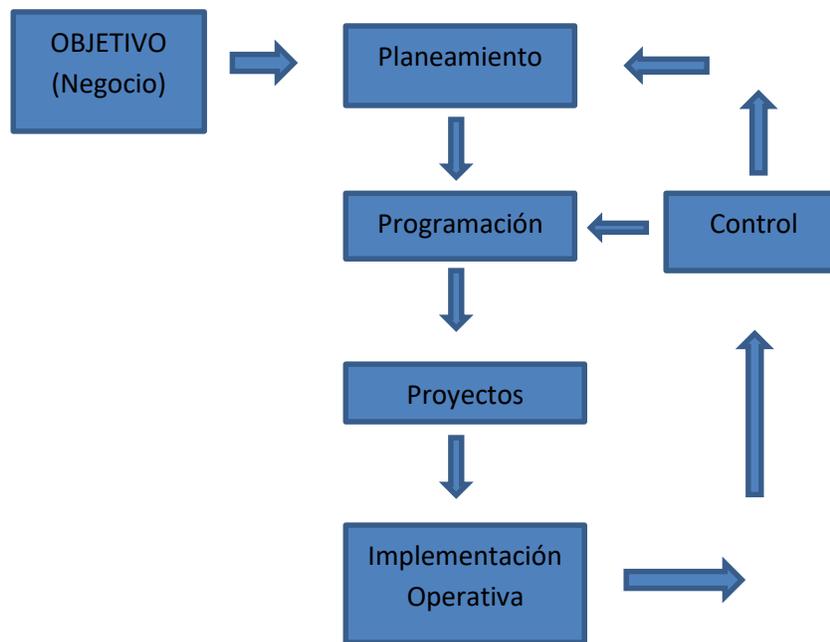
La formulación de la estrategia incluye identificar oportunidades y amenazas del entorno en el que se desenvuelve la empresa, asignar una estimación de riesgo a cada opción, valorar puntos fuertes y débiles, sus recursos disponibles (materiales, técnicos, financieros, administrativos y humanos), su capacidad real y potencial para sacar ventajas de las necesidades percibidas y para hacer frente a los riesgos. El estudio del entorno debe incluir consideraciones acerca de tecnologías, ecología, economía, industria, sociedad y política.

El proceso de implantación de la estrategia permite valorar las distintas opciones estratégicas. Está conformado por las actividades administrativas, que

incluyen la creación de una estructura adecuada, sistemas efectivos de información, relaciones que permitan la coordinación, y orientación de los procesos hacia el comportamiento requerido. Este concepto de formulación de estrategias responde a la noción de **PLANEAMIENTO ESTRATEGICO**.

La planificación estratégica se distingue por las ventajas competitivas. Es decir que es la estrategia la que permite la obtención de la mayor eficacia posible, la que posibilita una ventaja sostenible sobre los competidores.

a- Estructura del Planeamiento



En este cuadro se presenta sintéticamente el desarrollo del negocio, desde la definición del mismo como objetivo, el planeamiento, donde se definirá el modo de llevar a cabo considerando todos los factores que influyen en este desarrollo, la programación del negocio, aspecto más técnico que permite que implica definir plazos y etapas del mismo para plasmarlo en un proyecto concreto, con variables medibles. La implementación del negocio es llevar a cabo lo proyectado, y durante el

desarrollo del mismo, un proceso continuo de control realimenta y eventualmente modifica variables de las etapas anteriores.

b- Etapas del Planeamientos Estratégico

PLAN ESTRATEGICO	
ETAPAS	MOMENTOS
Planeamiento Estratégico	<ul style="list-style-type: none">• Análisis de la situación• Investigación de problemas• Identificación de la visión
Programación y Proyectos	<ul style="list-style-type: none">• Diseño del proyecto• Construcción de la viabilidad
Implementación	<ul style="list-style-type: none">• Plan operativo¹⁷

Análisis de la situación

Durante este momento se debe buscar respuestas a tres preguntas básicas: ¿qué nos está pasando?, ¿Por qué? y ¿por quiénes está pasando? De este modo se intenta percibir, de manera global desde una perspectiva auto-referencial del actor lo que está sucediendo, a la vez que se identifican las fuerzas detrás del problema, a

¹⁷ NORESE, Alberto E., Op. Cit., Pág. 130.

través de la selección de rasgos relevantes, indicios, tendencias y una buena capacidad de lectura de la realidad.

Es importante, una vez identificado el problema, delimitar el campo que lo contiene, ubicar las características del problema, identificar los actores relevantes involucrados, analizar cómo la situación llegó al punto actual y cuáles son sus condiciones internas y externas.

Investigación de problemas

Los problemas tienen su origen en la realidad y/o en la teoría referida a ella. Se puede definir problema como brecha entre la realidad observada, o un aspecto de ella, y un valor o deseo de cómo debe ser esa realidad para un observador determinado, individual o colectivo.

Aquí es importante determinar para quién es un problema, identificar los indicadores del problema, identificar los diferentes planos y explicaciones del problema, conectando entre sí las explicaciones existentes entre ellas y entre ellas y el problema, y por último organizar un archivo dinámico de problemas descritos y explicados, manteniendo un registro actualizado de la realidad.

Identificación de la visión

En el momento de identificación de la visión o momento direccional, una fuerza social o actor precisa lo que quiere lograr. Esta visión permite definir el sentido general y la dirección hacia la que se mueve la fuerza social.

Puede definirse visión, como una imagen mental sobre un futuro posible, que puede ir desde una imagen vaga hasta una meta o instrucciones para cumplir esa meta. Para la administración estratégica, visión se refiere fundamentalmente a un aspecto de tipo comunicativo. Ya que la visión debe ser compartida, generando compromiso y motivación en todos los niveles.

Diseño del proyecto

Se diseñan los módulos de acción (programas, proyectos y operaciones) para alcanzar la visión identificada en el momento anterior. La planeación toma ahora una forma concreta, a partir de los problemas seleccionados en los pasos anteriores. A partir de este momento se organiza un banco de programas, proyectos y operaciones que pueden tener una ejecución inmediata o formar una reserva de capacidad operacional.

El proyecto es un conjunto de acciones para resolver un problema, diseñándose para actuar sobre un hecho determinado, que, al resolverse, deja al proyecto sin motivo de existir. Mientras que un programa puede ser un conjunto de proyectos, y suelen operar sobre situaciones fenoménicas.

Los proyectos, como conjunto de acciones llevan una revisión de la investigación del problema, pasando a la consideración de una estructura operacional, que busca reducir el aparato explicativo al mínimo suficiente para identificar los nudos críticos sobre los que se necesite operar para impactar, a través de ellos, sobre el problema. La operación, a partir de esta estructura mínima se maneja bajo el concepto de experimento social, teniendo en cuenta que las relaciones causales serán las dominantes.

Construcción de la viabilidad

Se busca descubrir o diseñar movimientos capaces de acercar o poner al alcance el objetivo. Aquí se analizan los factores (obstáculos y facilitadores) y los actores (oponentes, aliados y juego de relaciones alternativas). Los obstáculos son aquellos que dificultan o impiden la trayectoria. Los facilitadores son los hechos o circunstancias de ocurrencia no controlada por los actores, que el planificador puede usar en su beneficio.

Los oponentes son los actores que se constituyen en fuerza real o potencialmente opuesta al logro de la situación objetivo, controlando los recursos de

poder. Los aliados, son, por el contrario los actores o fuerzas que pueden compartir el interés por el alcance de logros intermedios (aliados tácticos) o una situación objetivo con la que muestra un cierto grado de superposición (aliados estratégicos)

La relación entre el planificador y los actores, en el juego de la estrategia, pueden vincularse a través de las distintas interacciones que mejoran la situación relativa del primero. Ellas son:

Coacción: por efecto de una correlación asimétrica de poder se tiene capacidad coactiva sobre otra fuerza y se decide usarla.

Confrontación: puede darse bajo reglas o en espacios donde las propias reglas son parte de la confrontación. Esta estrategia debe usarse con prudencia y teniendo una probabilidad razonable de ganar, porque cambia el juego de la convivencia.

Cooperación: los acuerdos buscan generar ganancias para ambas partes a través de la concertación o negociación. Los actores pierden parte de su libertad individual aunque ganan a través de la mayor libertad colectiva.

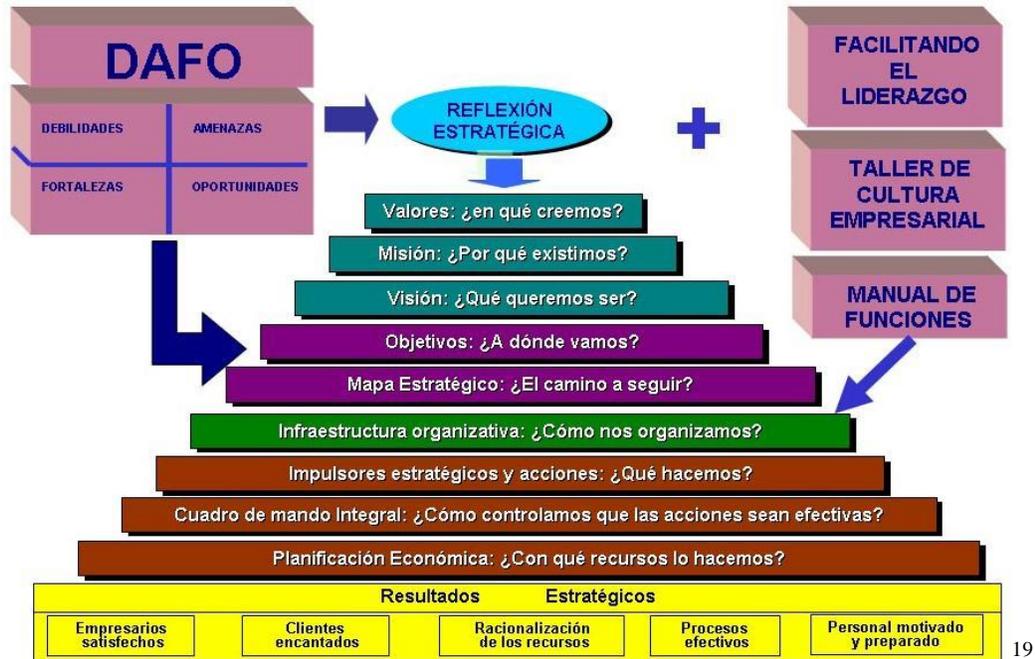
La lógica básica de la construcción de la viabilidad está dada en función de que si uno o más proyectos son necesarios para lograr la situación objetivo y no son actualmente viable, resulta imprescindible construirles la viabilidad a través del movimiento (o proyectos) tendientes a poner el objetivo al alcance.

Plan operativo

El plan operativo, instrumenta las estrategias y operacionaliza los programas y proyectos diseñados. Conformar un elemento de cálculo flexible y preciso para dirigir las intervenciones, permitiendo la verificación en tiempo real de las consecuencias directas de las acciones, facilitando la introducción de correcciones o ajustes. La flexibilidad está dada por el *feedback*. Re-planificar requiere abandonar la realidad en la que se está, conduciendo nuevamente al momento estratégico.

En este momento deben tenerse en cuenta dos variables: el tipo de problema (estructurado, semiestructurado o inestructurado), y el tiempo. Se puede trabajar en tiempo normal o en tiempo acelerado. ¹⁸

c- Reflexión Estratégica



¹⁸ NORESE, Alberto E., Op. Cit, pág. 135.

¹⁹ Consultas a base de información, en internet: <http://planeamientoestrategico.pbwiki.com/> (2013)

CAPITULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE “CONSTRUCCIÓN DE REDES SRL”

Sumario: 1.- Presentación de la empresa “Construcción de redes S.R.L.”; 2.-Análisis FODA; 3.- Misión, visión, valores y objetivos.

1.-Presentación de la Empresa

La empresa “Construcción de redes SRL” se instaló en San Miguel de Tucumán en el año 2011, por lo que se encuentra en pleno desarrollo con amplio potencial de crecimiento. Se dedica a la construcción, reparación y mantenimiento de redes telefónicas.

Construcciones SRL nació como respuesta a la demanda existente en la región por parte de empresas de telefonía, de actores con conocimientos en el rubro que pudieran cubrir la continua y creciente demanda de nuevas redes y ampliación y reparación de las existentes. Esto permitió que, una vez constituida la empresa, obtenga en forma inmediata contratos para la prestación de los servicios de Redes en Santiago del Estero, Tucumán y más adelante Córdoba y Catamarca. Crecimiento producto de la confianza obtenida por los servicios prestados a Telecom. También posibilitó que la empresa continuara siendo la prestadora en esta región a pesar del cambio de empresas intermediarias entre Telecom y el prestador.

La Sociedad está formada por dos socios. Al socio gerente le corresponde el 99% del capital y aporta los conocimientos suficientes para administrar la sociedad por sus 20 años de experiencia en el rubro.

Actualmente la empresa cuenta con 100 empleados, siendo la mayoría obreros destinados a trabajar en: Obras Civiles, Abonados (red de dispersión), Mantenimiento de redes, Obras de Fibra Óptica y cables telefónicos.

Su único cliente es IGW SA, una empresa que trabaja directamente con Telecom. Su proveedor de material mayor (postes, cables, fibra óptica, etc.) es su cliente, IGW, y los proveedores de materiales menores son ferreterías industriales, corralones, empresas que comercializan ropa de trabajo y elementos de protección personal, estaciones de servicio, entre otras.

2.-Análisis FODA

La sigla FODA, es un acróstico de Fortalezas (factores críticos positivos con los que se cuenta), Oportunidades, (aspectos positivos que podemos aprovechar utilizando nuestras fortalezas), Debilidades, (factores críticos negativos que se deben eliminar o reducir) y Amenazas, (aspectos negativos externos que podrían obstaculizar el logro de nuestros objetivos).

Este análisis es como si se tomara una “radiografía” de una situación puntual de lo particular que se esté estudiando. Las variables analizadas y lo que ellas representan en la matriz son particulares de ese momento. Luego de analizarlas, se deberán tomar decisiones estratégicas para mejorar la situación actual en el futuro.

Este análisis FODA es una herramienta que nos va a permitir conformar un cuadro de la situación actual de nuestro objeto de estudio , la empresa, permitiendo de esta manera obtener un diagnóstico preciso que permite, en función de ello, tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

En términos del proceso de la administración de empresas en general, diremos que la matriz FODA es el nexo que nos permitirá pasar del análisis de los ambientes interno y externo de la empresa hacia la formulación y selección de estrategias a seguir.

El objetivo primario del análisis FODA consiste en obtener conclusiones sobre la forma en que “Construcciones de redes S.R.L.” será capaz de afrontar los cambios y las turbulencias en el contexto, (oportunidades y amenazas) a partir de sus fortalezas y debilidades internas. Este primer paso es esencial para la realización de un correcto análisis FODA.

Para comenzar un análisis FODA, vamos a hacer una distinción crucial entre las cuatro variables por separado y determinar qué elementos corresponden a cada una.

Tanto las fortalezas como las debilidades son internas de la organización, por lo que es posible actuar directamente sobre ellas. En cambio las oportunidades y las amenazas son externas, y solo se puede tener injerencia sobre las ellas modificando los aspectos internos.

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

Las fortalezas encontradas en “Construcciones de redes S.R.L.” son:

- Conocimiento del mercado.
- Buena calidad del producto final.
- Características especiales del producto que se oferta.
- Cualidades del servicio que se considera de alto nivel.
- Buen desempeño del trabajo en la calle, calidad de los mismos y presentación en tiempo y forma.
- Conocimiento del personal para la realización de las tareas, y la obtención de resultados positivos (buena logística).
- Inversión.
- Trato con el personal.

- Rapidez para resolver problemas y dar respuesta a los trabajos que se asignan.

Oportunidades: Son aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables, que se deben descubrir en el entorno en el que actúa la empresa, y que permiten obtener ventajas competitivas.

Las mismas son:

Ver las debilidades de la competencia y aprovecharlas para comenzar con una planificación estratégica, desde la reestructuración de los procesos y la estructura.

- Competencia débil.
- Mercado mal atendido.
- Necesidad del producto.
- Tendencias favorables en el mercado.

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

Las debilidades reales de la empresa son las siguientes:

- Inexistencia de cursos y programas de capacitación en materia de certificación.
- Deficientes habilidades gerenciales.
- Falta de motivación de los recursos humanos.
- Falta de organización en la estructura de la empresa.
- No hay vinculación entre las áreas.
- Falta de comunicación.

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

Las amenazas son:

- Aumento de precio de insumos.
- Tendencias desfavorables en el mercado.
- Inexistencia de competencia regional significativa.
- No hay aumentos en el precio de los puntos de producción.
- Probabilidad que en un futuro Telecom no invierta y se paren los trabajos.
- No percibir en tiempo y forma los pagos por los trabajos realizados.
- Reducción de costos y falta de trabajo.

En este análisis no nos vamos a limitar solamente a elaborar cuatro listas. La parte más importante de nuestro análisis es la evaluación de los puntos fuertes y débiles, las oportunidades y las amenazas. Sólo con este tipo de análisis y evaluación integral del FODA, estaremos en condiciones de responder interrogantes tales como:

- ¿Tiene la compañía puntos fuertes internos o capacidades fundamentales sobre las cuales se pueda crear una estrategia atractiva?
- ¿Los puntos débiles de la compañía la hacen competitivamente vulnerable y la descalifican para buscar ciertas oportunidades? Qué puntos débiles necesita corregir la estrategia?
- ¿Qué oportunidades podrá buscar con éxito la compañía mediante las habilidades, capacidades y recursos con los que cuenta?
- Qué amenazas deben preocupar más a los directivos y qué movimientos estratégicos deben considerar para crear una buena defensa?
- ¿Está funcionando bien la estrategia actual?
- ¿Qué estrategias debemos adoptar?
- ¿Cuán sólida es la posición competitiva de la empresa?
- ¿Cuáles son los problemas estratégicos que enfrenta la compañía?

Por lo tanto, y antes de tomar cualquier decisión debemos analizar la situación teniendo en cuenta la realidad particular de lo que se está analizando, las posibles alternativas a elegir, el costo de oportunidad de elegir cada una de las alternativas posibles, y las consecuencias futuras de cada elección.

Lo significativo y preocupante, es que existe una gran cantidad de empresas que enfrentan sus problemas tomando decisiones de forma automática e irracional (no estratégica), y no tienen en cuenta que el resultado de una mala o buena elección puede tener consecuencias en el éxito o fracaso de la empresa.

La importancia de confeccionar y trabajar con una matriz de análisis FODA reside en que este proceso nos permite buscar y analizar, de forma proactiva y sistemática, todas las variables que intervienen en el negocio con el fin de tener más y mejor información al momento de tomar decisiones.

F	O
<ul style="list-style-type: none">▪ Buena calidad del producto final.▪ Rapidez en respuestas a trabajos.	<ul style="list-style-type: none">▪ Competencia débil.▪ Tendencias favorables del mercado.
D	A
<ul style="list-style-type: none">▪ Falta de organización en la empresa.▪ Falta de comunicación entre sectores.	<ul style="list-style-type: none">▪ Aumento de precio de insumos.▪ Falta de trabajos.

3.-Misión, visión, valores y objetivos

La empresa “Construcción de redes S.R.L.” no poseía una misión ni una visión correctamente definidas y formuladas.

Las mismas se pudieron redactar gracias a la colaboración y encuestas realizadas al dueño y a los jefes de cada sector de la empresa.

Misión: ser la empresa de construcción, reparación y mantenimiento de redes telefónicas, dedicada a satisfacer las necesidades de sus usuarios con eficiencia, calidad, oportunidad y cobertura en nivel de excelencia, promoviendo el desarrollo estructural y la mejora en la prestación del servicio telefónico.

Visión: ser la empresa líder en la región, para lo cual estará debidamente consolidada en todos los niveles, con responsabilidad social, mejorando la calidad de vida de los usuarios, resaltando por nuestra excelencia en imagen, calidad y cumplimiento de nuestro trabajo.

Valores: los valores de la empresa son importantes, porque de ello depende el comportamiento de la misma. Los mismos les otorgan una identidad que distinguirá la forma en como cada uno de los integrantes hace su trabajo, convirtiéndose en una gran fuerza impulsora, promoviendo el aprendizaje continuo y el compromiso de los miembros de la empresa.

Los valores principales que se destacan en “Construcción de redes S.R.L.” son:

- Respeto y lealtad entre compañeros de trabajo, y de éstos hacia sus clientes;
- Fidelidad para con la organización y sus fines;
- Responsabilidad por los trabajos realizados;
- Confianza y honestidad en el ejercicio de sus actividades;
- Esfuerzo y calidad para brindar servicios de excelencia.

Objetivos: la empresa “Construcción de redes S.R.L.” tiene como principal objetivo cubrir la mayor proporción del mercado de Tucumán de los trabajos de servicios, y lograr la totalidad de los mismos en Santiago del Estero. Por último la captación de Telecom como cliente directo, sin subcontrataciones, comprende uno de los principales objetivos de la empresa.

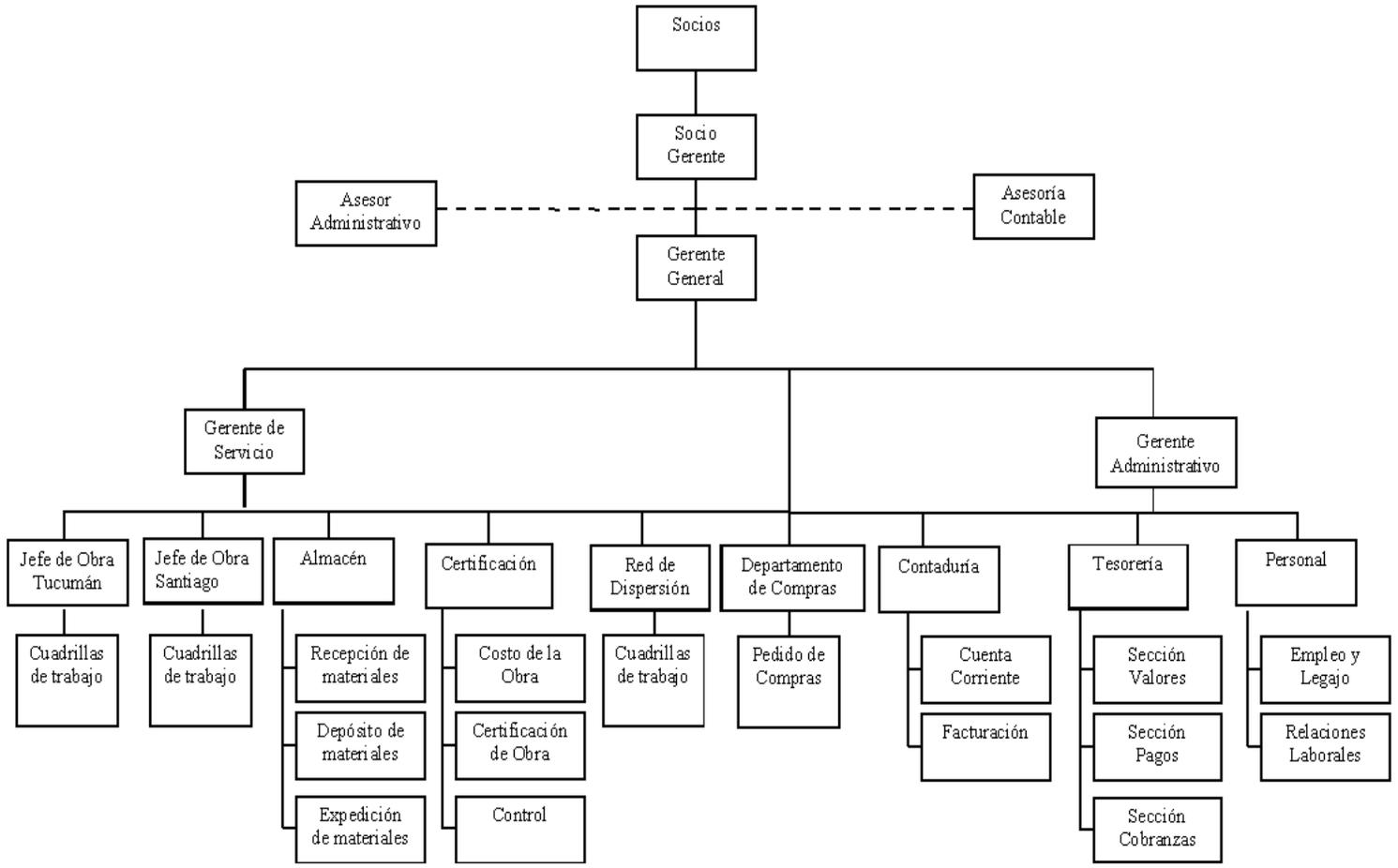
CAPITULO V
ESTRUCTURA DE “CONSTRUCCIÓN DE REDES
S.R.L.”

Sumario: 1.- Organigrama actual y propuesto; 2.-Manual de funciones; 3.- Circuito de Certificaciones; 4.- Área depósito de materiales; 5.-Matriz de Control Interno.

1.-Propuesta de Organigrama

La empresa en la actualidad no tiene definido un organigrama. Las funciones son determinadas por el gerente general que maneja todas las áreas administrativas y de servicio. Además reciben asesoría de un estudio contable y de un administrador de empresas, a través de un servicio de consultoría.

A través de encuestas realizadas al dueño de la empresa y al personal administrativo, decidimos proponer el siguiente organigrama:



2.- Manual de funciones

a) Gerente General:

Misión: Dirigir la empresa para lograr alcanzar sus objetivos. Su objetivo principal es el de crear un valor agregado a la organización, llevando desde la situación actual (pyme) a una gran empresa, integrando más actividades y desarrollando mayores cantidades de negocios.

Funciones:

1. Desarrollar estrategias generales para alcanzar los objetivos y metas propuestas.
2. Definir y liderar el proceso de planeación estratégica y las formas de control de la misma.
3. Definir y redefinir estructura organizacional cuando sea necesario.
4. Crear un ambiente donde el personal pueda lograr las metas en forma grupal de manera eficiente, eficaz, optimizando los recursos disponibles.
5. Autorizar pagos, compras de mercadería poco habitual y herramientas.
6. Toma de decisiones a través de cuentas de resultados.
7. Preparar descripciones de tareas y objetivos para cada área funcional.
8. Comunicar misión, visión y normativa vigente.
9. Autorizar las decisiones en cuanto a la toma, y al despido del personal, seleccionando personal competente y desarrollando programas de entrenamiento para potenciar sus capacidades.
10. Aceptación y continuidad del vínculo comercial con Telecom.

Autoridad: Actúa como representante legal de la empresa. Es el soporte de la organización a nivel general, es decir a nivel conceptual y de él dependen el área de servicios y el área Administrativo/Financiera.

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 Administrativo/financiera:

Misión: Se ocupa de la optimización del proceso administrativo, realizando eficaz y eficientemente la administración de los recursos financieros y físicos utilizados para el cumplimiento de las metas de la empresa; y todo el proceso de administración financiera de la organización.

Funciones:

1. Coordinar con las distintas áreas las políticas de precios y financiamiento.
2. Procurar equilibrio económico financiero.
3. Realizar controles presupuestarios.
4. Lograr una adecuada capacidad de maniobra.
5. Determinar calendario de actividades a realizar por los departamentos a su cargo, como ser pago de impuestos, pago de sueldos, etc.
6. Generar informe sobre flujos de fondos.
7. Proponer normativas.
8. Llevar a cabo las registraciones contables.

Autoridad: Depende directamente de la Gerencia General. Tiene autoridad sobre los sectores de facturación, tesorería y cuentas corrientes.

Documentación: Presupuestos de ingresos y egresos de la empresa. Facturas de ventas y orden de certificaciones. Informe sobre flujos de fondos, desvíos de presupuesto. Manual con políticas de créditos.

c) Gerente de Servicios:

Misión: velar por la ejecución de los trabajos combinando de manera eficaz y eficiente los recursos humanos y materiales para lograr la prestación de servicios en tiempo y forma y la satisfacción del cliente. De esta manera garantizar la calidad de los servicios brindados.

Autoridad: Supervisión directa a las áreas “certificación”, “depósito”, “abonados” y “jefes de obra”. Responde al gerente general por el área de servicios.

Funciones:

1. Realizar planes de acción a seguir.
2. Proyectar estrategias de trabajo.
3. Solicitar a los jefes de obras planillas quincenales con las obras en ejecución y los materiales utilizados.
4. Solicitar constantemente al área de certificaciones información completa y clara sobre las certificaciones enviadas y los controles de facturación correspondientes, como así también sobre los importes adeudados actualizados, indicando el motivo de la demora en el pago.
5. Crear Normativas y determinar las responsabilidades del personal del Área de Servicios.
6. Avalar y firmar las sanciones correspondientes al personal a su cargo.
7. Solicitar del área depósito un informe mensual con inventario de materiales y herramientas.
8. Comunicación con el Cliente evaluando la calidad del servicio prestado y las novedades que considere apropiado informar.
9. Requerir del área Abonados un informe con las solicitudes cerradas y con las que todavía están pendientes.
10. Realizar auditorías sorpresivas para evaluar la correcta coordinación de los distintos procesos.

11. Con la información recolectada enviar al gerente general un informe breve detallando estado de las obras, saldos adeudados pendientes, solicitudes cerradas y pendientes, y las necesidades de las distintas áreas.
12. Brindar al gerente general información clara y precisa de los procesos para una correcta toma de decisiones.

Documentación: Firmar Planilla de evolución de obras y materiales, informe de certificación, informe de inventario de materiales y herramientas, informe de solicitudes de abonados, planillas de sanciones, enviar informe breve al gerente general.

d) Área Almacén:

Misión: Se ocupa principalmente de obtener los insumos necesarios para la realización de las obras; la administración y designación de los mismos; y su custodia, para lograr coordinar con las demás áreas y alcanzar los objetivos de la empresa.

Funciones:

1. Custodiar las existencias de materiales.
2. Mantener inventarios permanentes de las existencias.
3. Mantener un control de entradas y salidas de insumos.
4. Controlar el buen uso del depósito.
5. Hacer los pedidos de materiales necesarios.
6. Controlar la recepción de dichos pedidos.
7. Hacer un análisis de los insumos necesarios para cada obra.
8. Suministrar al sector servicio dichos insumos.

Autoridad: Depende directamente de la Gerencia General.

Documentación: Ordenes de pedido de materiales. Informe de recepción de materiales. Solicitud de materiales de los sectores de realización de obras. Planilla de control de inventarios.

e) Jefe de Obra:

Misión: Lograr que las obras se ejecuten correctamente y en los plazos estimados, y velar por la seguridad y la salud de los trabajadores.

Autoridad: El jefe de Obra es la máxima autoridad en la Obra y tiene a su cargo todas las cuadrillas de trabajo.

Funciones:

1. Gestionar los recursos humanos y materiales para la ejecución de la obra.
2. Responsable directo de las Planificaciones de Obra y Cierres de Producción.
3. Supervisar la preparación, seguimiento, revisión de operaciones y ejecución final de las obras/servicios elaborando informes y/o estudios encaminados a la optimización del Proyecto con un objetivo de rentabilidad y legalidad del mismo.
4. Realizar seguimientos in-situ de la correcta ejecución del proyecto/obra, así como, del cumplimiento de los requisitos y/o condiciones impuestas a los materiales y servicios que prestan los proveedores.
5. Supervisar las obras/servicios con el Cliente, manteniendo reuniones con este con objeto de analizar desviaciones que modifiquen los plazos o ratios de trabajo.
6. Asegurar, por sus gestiones, la imagen de la empresa, evitando o trasladando situaciones que vayan en contra de la misma.
7. Como Responsable Directo de la obra a su cargo deberá cumplir y hacer cumplir los requerimientos del Plan de Seguridad y Salud (PSS) y Plan de Puntos de Inspección (PPI), teniendo en cuenta las tareas que se desarrollan,

las medidas preventivas en función de los riesgos existentes y de calidad en cada obra, vigilando el cumplimiento de todo el personal a su cargo directo y subcontratado, así como, posibles externos tales como visitas, etc.

8. Aprobar mediante su firma los planos preparados para certificar, teniendo en cuenta el trabajo realizado real y el detallado en el plano.
9. Rendir cuenta al Gerente de Servicios, elaborando un informe mensual detallado, de los inicios, avances y cierre de obras.

Documentación: Planillas de detalles de obras, Planos, informe mensual de obras, programas de seguridad y salud laboral.

f) Certificador:

Misión: asegurar la confección y el envío de la documentación respaldatoria de la obra denominada “Certificación” en tiempo y forma, utilizando criterios aceptables.

Autoridad: Si bien no tiene personal directo a su cargo, se nutre de la información brindada por el jefe de obra, o en su caso, de los encargados de cada cuadrilla de trabajo y del encargado del depósito de materiales

Funciones:

1. Recepcionar los planos con el detalle de los trabajos realizados y materiales utilizados.
2. Verificar, solicitando la evaluación y firma del jefe de obra, el correcto cumplimiento de cada una de las tareas realizadas, evitando así certificar trabajos que no corresponden.
3. Solicitar del depósito la confirmación de los materiales utilizados en cada obra y cruzar la información con el detalle recibido en el plano.
4. Certificar cada Obra, a medida que las va recepcionando.
5. Controlar las certificaciones y los criterios aplicados.

6. Enviar las certificaciones al cliente con tiempo para poder recibir respuestas sobre la validación de las mismas.
7. Corregir en caso de que hayan desviaciones indicadas por el cliente y solicitar la verificación del jefe de obra.
8. Enviar las certificaciones corregidas.
9. Cruzar información con el encargado de control de facturación.
10. Enviar un detalle semanal al Jefe de Obras y al gerente de servicios de las obras que se van certificando y de las obras pendientes de certificar.

Documentación: Planos de obras realizadas, planilla de materiales utilizados, certificaciones de obras, informe de obras certificadas.

3.- Circuito de Certificaciones

Luego de haber realizado los análisis y evaluaciones correspondientes a la empresa, estamos en condiciones de asegurar que las mayores falencias que posee la misma se detectan en los sectores de CERTIFICACION y DEPÓSITO. Dado la importancia de estas dos áreas, afirmamos que una reestructuración generaría mayor rentabilidad y un mejor posicionamiento en el mercado.

El circuito de certificación se realiza de la siguiente manera:

1. El cliente envía a la empresa los trabajos a realizar (no existe documentación respaldatoria, es de palabra).
2. En 72 horas el certificador realiza un análisis de costo para ver si es viable.
3. Una vez aceptada la obra, sin comprobantes intervinientes, debe comenzarse entre 10 y 14 días.
4. A medida que va transcurriendo la obra se va certificando de manera parcial plasmándose en un documento denominado “Certificado de Obra”, realizándose de la siguiente manera:

5. Se presenta el jefe de la cuadrilla en la oficina del certificador con el plano de la obra con los distintos grados de avance.
6. Entre ambos determinan, bajo su criterio, los materiales afectados a la obra y las tareas específicas realizadas.
7. El certificador cuantifica la obra mediante un sistema de puntos.
8. El certificador valoriza los puntos en pesos.
9. Al 23 de cada mes, el certificador reúne todos los certificados de obra y se los envía al cliente para control.

Fallas encontradas en el circuito:

1. Se debe documentar el pedido de inicio de obra.
2. Inexistencia de archivos que estandaricen los costos de las distintas obras, para facilitar el análisis de costos.
3. Falta de comprobantes que respalden la aceptación de a obra.
4. No existe comunicación entre el certificador, con el jefe de obra y el encargado de depósito para corroborar el trabajo realizado y los materiales involucrados.
5. Inexistencia de un archivo que defina objetivamente límites de utilización de materiales afectados a cada trabajo, teniendo en cuenta el volumen de la obra.
6. Demora en el envío de las certificaciones, siendo lo ideal que se envié una vez terminadas las mismas.
7. Falta de cruce de información entre las certificaciones enviadas y la respuesta del cliente a través de una orden de facturación, detallando allí las certificaciones aprobadas.
8. No se cuenta con un sistema de reclamos entre las diferencias marcadas en el punto anterior.

El circuito propuesto, luego del mencionado análisis es el siguiente:

- En el departamento de **Certificaciones** en la sección de **Costo de Obra:**

1. Ingresa el Pedido del Cliente
2. Se ingresa en el computador para revisar los siguientes archivos:
3. Pedido de Obra (PO)
4. Estándares de Costos (EC) se analiza cuáles son los diferentes estándares dependiendo del tipo de pedido que realice el cliente.
5. Análisis Financiero (AF) se analiza si es conveniente o no dependiendo de este análisis financiero realizar el pedido.

- Se analiza y se debe tomar una decisión:

- a) No: se rechaza el pedido y se imprime un comprobante de Rechazo y se lo envía al cliente.
- b) Si: se da inicio a la obra.

- En el departamento **Jefe de Obra:**

1. Inicia un nuevo proceso, elabora el Plano de Obra Parcial.
2. Lo firma.
3. Y lo envía al departamento de Certificaciones.

- En el departamento **Certificaciones** en la sección de **Certificación:**

1. Llega el POP el certificador elabora la Planilla de Utilización de materiales (en donde se analiza que materiales van a estar incluidos en dicha obra) por duplicado.
2. Se adjunta las PUM con el POP que envía el Jefe de Obra.
3. Se envía a Almacenes.

- En el departamento **Almacén** en la sección **Expedición**:
 1. El encargado con ambos documentos consulta los materiales que se encuentran en el almacén.
- Se debe toma una decisión:
 - a) No hay: se debe rechazar el pedido, el POP se envía al Jefe de Obra para que lo controle, y las PUM se archivan aquí de manera permanente.
 - b) Si hay: se firma ambos documentos, y se guarda una copia de la PUM aquí en el almacén de manera permanente, el resto de los documentos se envían al área de Certificaciones.
- En el departamento **Certificaciones** en la sección de **Certificación**.

Cuando llegan ambos documentos (PUM y POP) se ingresa al sistema y se consultan los siguientes archivos:

- I. Certificado de Obra (CO)
- II. Sistema de Puntos (SP), los trabajos que realiza la empresa están medidos en puntos, por lo tanto en este archivo se encuentran detallados cada trabajo para la asignación de los correspondientes puntos.
- III. Tipo de Materiales (TM), en este archivo encontramos algunos detalles de los materiales involucrados en los diferentes trabajos que puede llegar a pedir el cliente.

Se imprime 3 copias de los **Certificados de Obra**.

Original: se envía al cliente.

Duplicado: se archiva en este departamento adjunto al POP y a la PUM.

Triplicado: se envía a la sección de Control.

- En el departamento de **Certificaciones** en el área de **Control**.

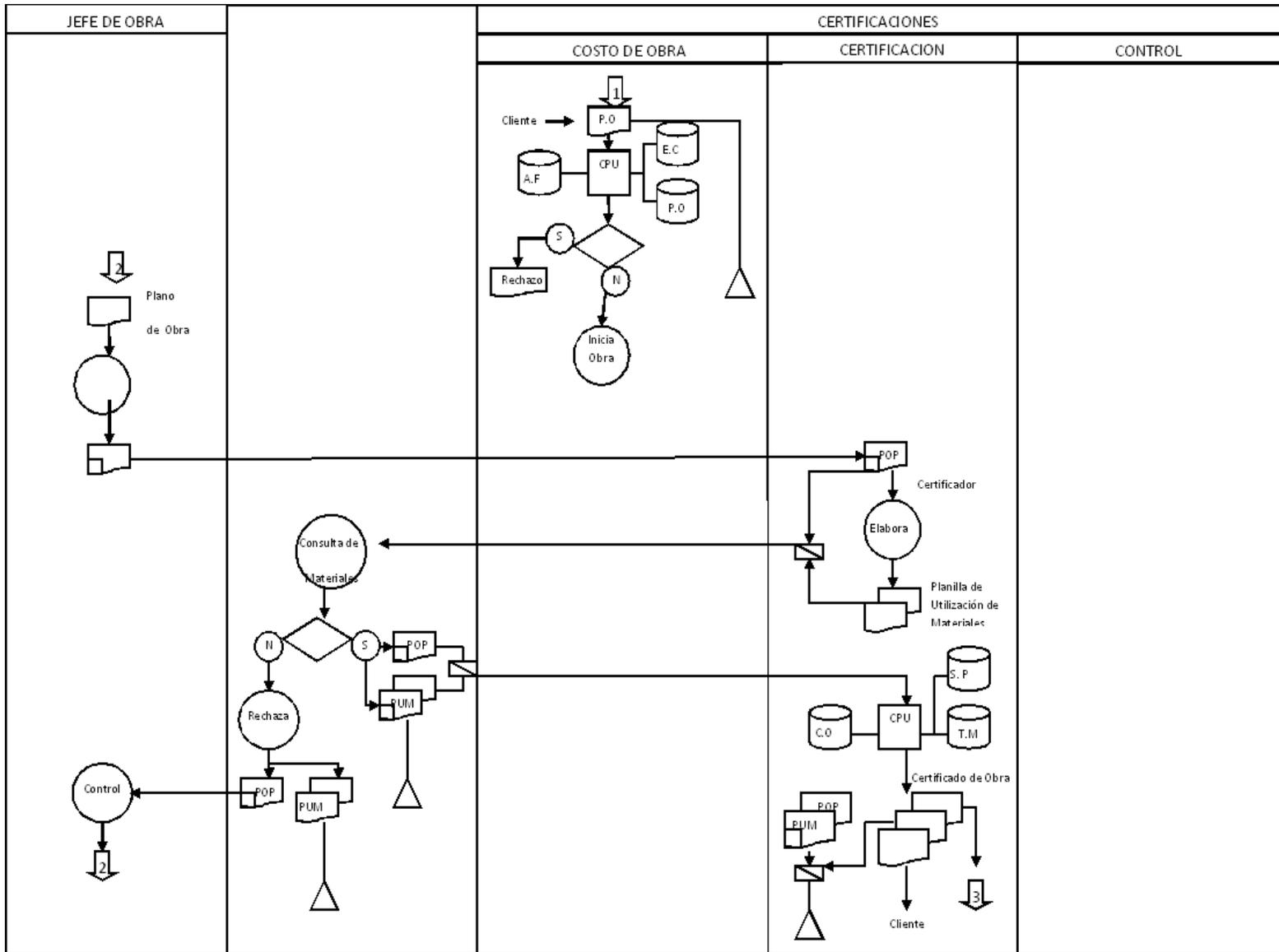
Se inicia un nuevo proceso, con la llegada del CO de la sección de Certificaciones, y la Orden de Facturación (OF) que llega del cliente.

Ambos documentos ingresan al sistema y luego se adjuntan y se guardan de manera definitiva en este departamento. Los archivos que se tocan son los siguientes:

- I. Certificado de Obra (CO)
- II. Certificado de Facturación (CF)
- III. Software de gestión (SOF), nos sirve para mantener todo el sistema conectado para poder hacer un constante cruce de datos para diversos controles.

Se realiza un cruce de documentación entre los archivos y los documentos para ver que todo se encuentre en orden. Y se debe tomar una decisión:

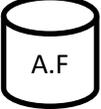
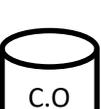
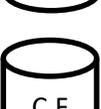
- a) No: se debe ingresar al sistema al archivo de Software de gestión y hacer las consultas correspondientes, en imprimir una orden de **Rechazo** por duplicado, la original se enviara al cliente y el duplicado se archivara en este departamento de manera permanente.
- b) Si: se en envía la Información al Departamento **Facturación**.



JEFE DE OBRA	ALMACEN	CERTIFICACIONES		
		COSTO DE OBRA	CERTIFICACION	CONTROL
				<pre> graph TD C3[3] --> CO[C.O.] DF[D.F.] Cliente[Cliente] --> DF SOF1[(SOF)] --- CPL1[CPL] CO --- CPL1 CO --- CO_Cyl[(C.O.)] CO --- CF_Cyl[(C.F.)] CPL1 --> QInfo((C Oue de Info)) QInfo --> D{ } D --> Fact[Facturación] D --> SOF2[(SOF)] SOF2 --- CPL2[CPL] CPL2 --> Rechazo[Rechazo] Rechazo --> Cliente2[Cliente] </pre>

Referencia:

Cursograma del Área de CERTIFICACIONES

-  E.C **Estándares de Costos.**
-  A.F **Análisis Financiero.**
-  P.O **Pedido de Obra.**
-  S.P **Sistema de Puntos.**
-  C.O **Certificado de Obra.**
-  T.M **Tipo de Materiales.**
-  SOF **Software de Gestión.**
-  C.F **Certificado de Facturación.**
-  P.O **Pedido de Obra**
-  C.O **Certificado de Obra**
-  P.O.P **Plano de Obra Parcial.**

4.-Área Almacén de Materiales

Circuito Real:

Actualmente el área de depósito está conformada por dos encargados que reciben, custodian y entregan el material y las herramientas de trabajo.

A medida que surgen necesidades de materiales, se retiran del depósito del cliente, firmando previamente un remito, las cantidades que a criterios del encargado del depósito y del jefe de obra son las estimadas para ser utilizadas en las obras en curso. No existiendo inventario de materiales permanentes ni un criterio general a base de estándares de materiales a utilizar, se producen grandes inconvenientes a la hora de confeccionar el balance de materiales semestral, que solicita el cliente para poder devolver los fondos retenidos (10% del valor total de la obra) en concepto de fondo de reparo.

La solicitud de materiales para asignarlos a las obras, la realiza el jefe de obra de manera verbal consultando generalmente con el gerente general. Una vez que se entrega el material a las cuadrillas de trabajo, se firma un remito interno para dejar constancia de la salida de los mismos.

Fallas encontradas en el circuito

- En la estructura de la empresa, no existen divisiones del Área de Depósito en sectores de recepción, depósito y expedición de materiales.
- No existe un software de gestión de inventarios ni archivos actualizados que faciliten el control.

- No se realizan “Balances de Materiales” entre el material entregado por el cliente y el material utilizado en la obra. Por lo tanto, el fondo de reparo no puede ser recuperado generando pérdidas económicas y financieras.
- Falta de documentación respaldatoria interna de la entrada de materiales y de un posterior control de stock.
- No existe un seguimiento y control de las herramientas utilizadas en las obras y del estado de las mismas.
- Deficiencia en la custodia de materiales para evitar hurtos y pérdidas.

A partir de dicho análisis, se plantea el siguiente circuito:

- En el Departamento **Almacén** en la sección **Recepción**:

1. Se inicia el proceso, la mercadería llega con sus respectivos remitos, se firman, el duplicado vuelve al cliente, y el original queda en este departamento de manera transitoria.
2. Se inicia un nuevo proceso, donde los encargados de esta área realizan un control de los materiales, y elaboran un Informe de Recepción (IR) por duplicado.
3. El IR y el R se adjuntan, se comparan y se debe tomar una decisión de acuerdo a la coherencia entre ambos documentos, para ver si coinciden o no:
 - a) No: elabora un PO, el cual se adjunta a al Informe de Recepción y se lo envía al cliente.
 - b) Si: se elabora el Alta de Almacenes (AA) por duplicado, y se envían la copia a Almacén de Materiales junto con la mercadería.

- En el Departamento **Almacén** en la sección **Deposito de Materiales:**

Llega el AA junto con la mercadería, se ingresa al sistema y se tocan los siguientes archivos:

1. Informe de Recepción (IR), se elabora de los distintos materiales que ingresen al deposito
2. Sistema de Gestión de Inventarios (SGI), este sistema nos va a permitir llevar un mayor control debido a que nos ofrece un constante cruce de información, para poder realizar las correcciones adecuadas a tiempo real.
3. Informe de Materiales (IM)
4. El AA se archiva aquí de manera permanente.
5. Se imprime un Informe de Materiales (IM), con todos los materiales que se necesitan para realizar el pedido realizado por el cliente, por duplicado, uno queda aquí, mientras que el otro es enviado al Gerente de Servicio para que tome conocimiento de esto.
6. Inicia un nuevo proceso cuando el Jefe de Obra envía el Pedido de Materiales Interno (PMI), el cual se adjunta y compara con el Informe de Materiales que realizo este departamento.
7. Los encargados de este sector deben realizar el análisis de stock de los materiales que se encuentran en el depósito, ver si hay materiales suficientes:
 - a) No: deben elaborar una Solicitud de Materiales por duplicado, enviar la original al cliente, y el duplicado queda de manera permanente en este departamento.
 - b) Si: se elabora la Orden de Expedición (OE) por duplicado, y se envía el original a la sección **Expedición**, y el original queda archivado en esta sección de manera permanente.

- En el Departamento **Almacén** en la sección **Expedición:**

Llega la Orden de Expedición, se ingresa al sistema y se tocan los siguientes archivos:

1. Sistema de Gestión de Inventarios (SGI)
2. Informe de Expedición (IE)
3. Se imprime el Informe de Expedición por duplicado, el original sale junto con la mercadería hacia la obra, y el duplicado se archiva de manera permanente en la sección de Expedición.

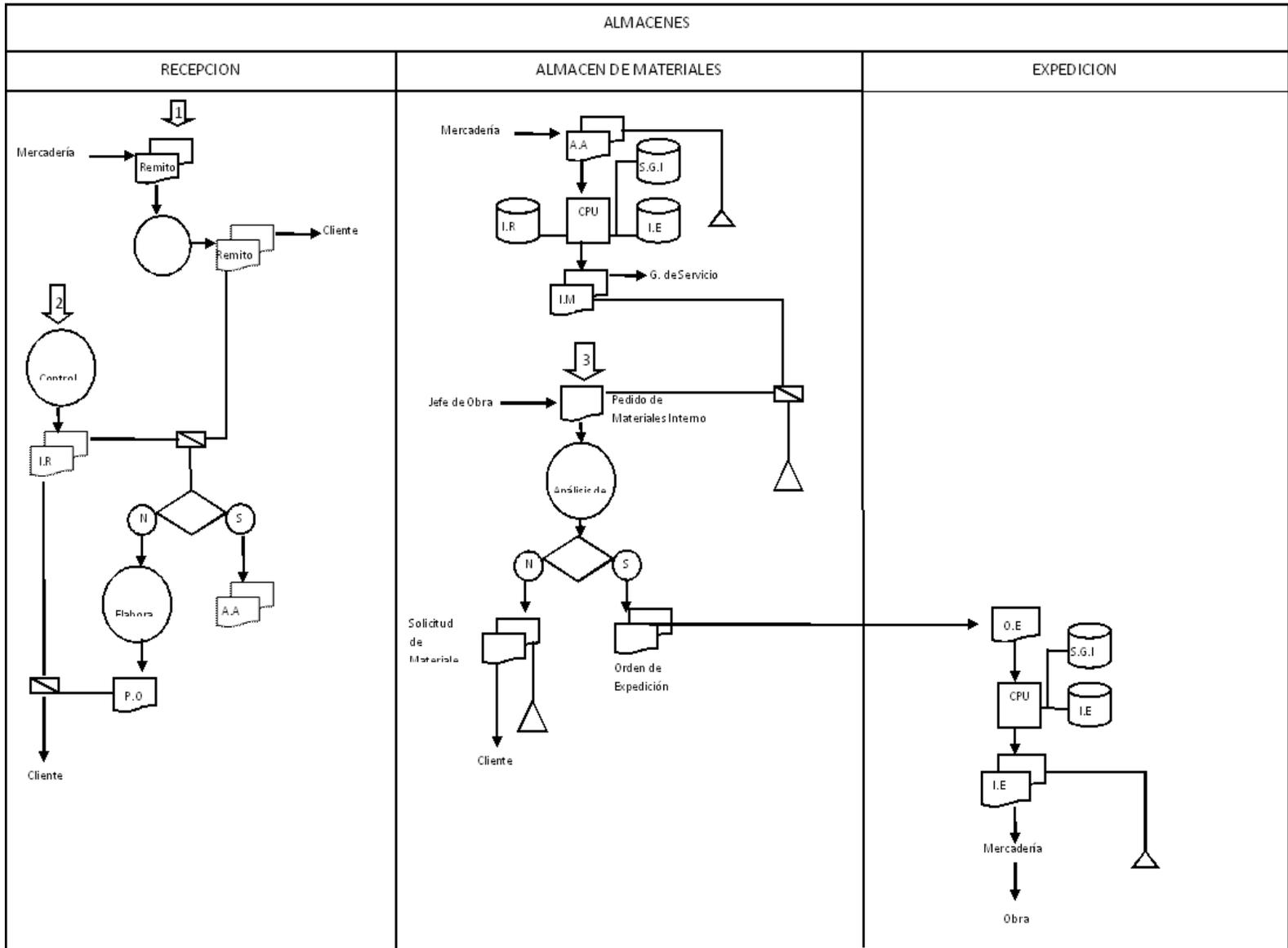
- En el Departamento **Almacén** en la sección **Deposito de Materiales:**

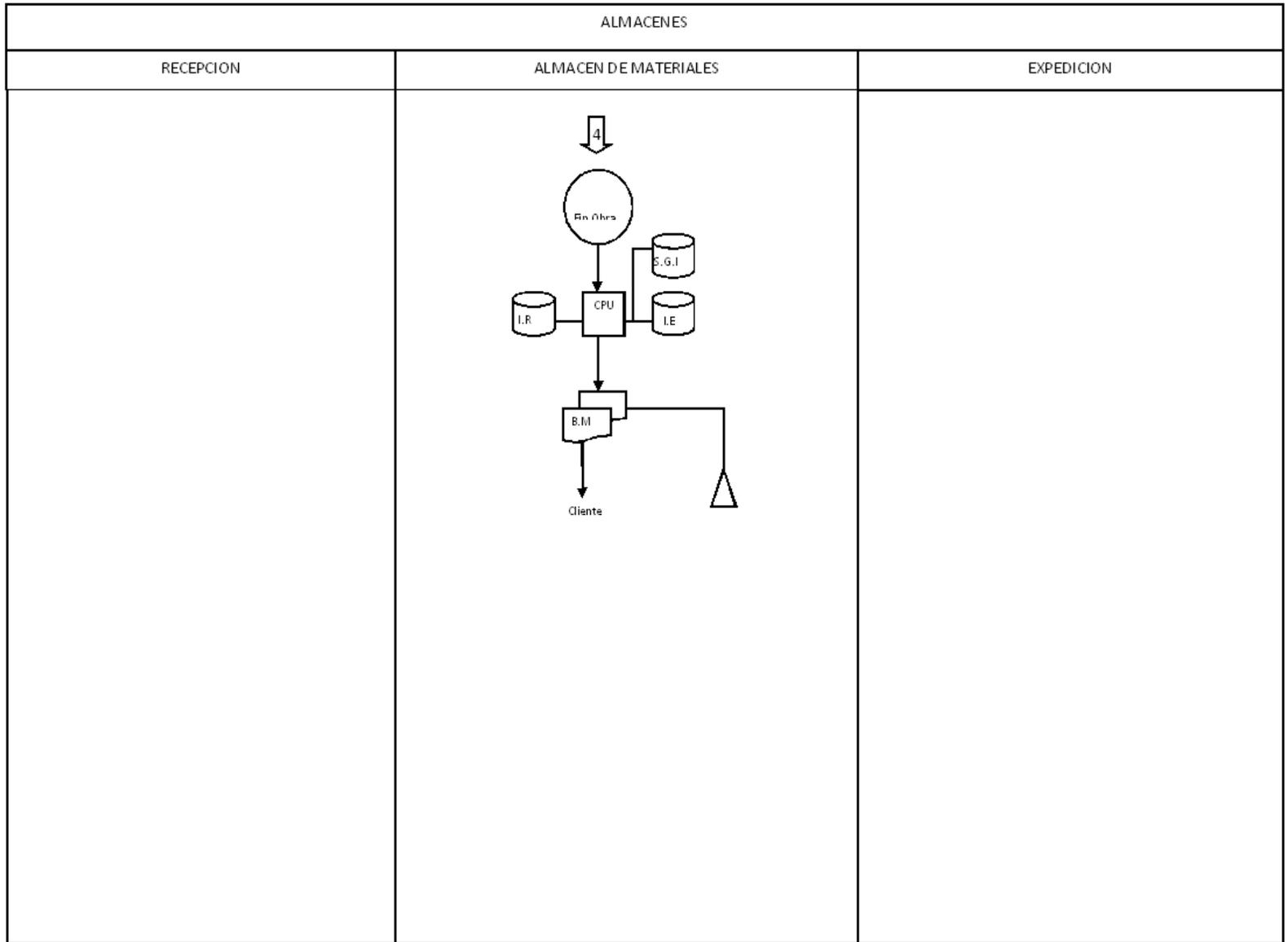
Se inicia un nuevo proceso una vez terminada la obra.

Se ingresa al sistema, y se analizan los siguientes archivos:

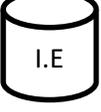
1. Informe de Recepción (IR)
2. Sistema de Gestión de Inventario (SGI)
3. Informe de Expedición (IE)

Con el análisis de estos archivos se realiza el Balance de Materiales, explicando detalladamente los materiales que llegaron, los que se utilizaron en la obra, y si es que sobraron algunos al finalizarla. Este Balance de Materiales se realiza por duplicado, el original se envía al cliente, y el duplicado queda archivado aquí en este departamento.





Referencias del Cursograma de Almacenes

	Sistema de Gestión de Inventarios.		Solicitud de Materiales.
	Informe de Recepción.		Orden de Expedición.
	Informe de Materiales.		Informe de Expedición.
	Informe de Expedición.		Balance de Materiales.
	Informe de Recepción.		
	Alta de Almacenes.		
	Informe de Materiales.		

5.- Matriz de Control Interno

Matriz de Control Interno del Sector Certificaciones

OPERACIÓN	OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGO ASOCIADO	ACTIVIDAD DE CONTROL
Recepción de trabajos a realizar y análisis de costos	Recibir del cliente los trabajos encargados, y analizar los costos que correspondería para realizar los mismos	Operacional e informático	Que no exista la documentación que respalden los pedidos de trabajos, ni un sistema que permita estandarizar los costos del mismo, de manera correcta.	Confeccionar un informe de recepción de encargo de trabajo. Instalar sistemas actualizados que permitan obtener los costos estándares de cada obra.
Recepción planos de trabajos realizados y materiales utilizados	Lograr obtener la información confirmada y real de lo que se realizó, para lograr una correcta certificación de los trabajos.	Operacional	Que no se logren certificar la totalidad de los trabajos realizados.	Mantener reuniones frecuentes con los jefes de obra y encargados de almacenes. Obtener reportes de los materiales empleados en cada obra.
Certificar cada obra	Certificar la totalidad de las obras realizadas en el tiempo debido.	Operacional e informático	Que no se envíen en los tiempos establecidos las certificaciones a sus clientes	Establecer fechas mensuales para envío de certificaciones de los trabajos realizados a los

			para su posterior facturación.	clientes.
Cruzar facturación enviada por el cliente	Lograr la facturación total de los trabajos o realizados, o la justificación por la falta del mismo.	Operacional e Informático	Probables falta de facturación de trabajos realizados y certificados.	Implementar un sistema que permita cruzar las certificaciones enviadas, con la orden de facturación recibida. Analizar las inconsistencias entre las mismas. Implementar un sistema de reclamos para aquellas diferencias marcadas.

Matriz de Control Interno del Sector Almacén

OPERACIÓN	OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGO ASOCIADO	ACTIVIDAD DE CONTROL
Recepción de materiales	Los materiales solicitados deben ser los recibidos	Operacional	Que exista inconsistencia entre los materiales solicitados y los recibidos.	<p>Confeccionar un informe de recepción de materiales.</p> <p>Verificar que coincida la información del informe de recepción con el remito del proveedor.</p> <p>Controlar cantidad y calidad de materiales.</p>
Custodia de Materiales y herramientas	Evitar pérdidas ,hurto y fallas en el seguimiento de materiales	Operacional e informático	Falta de seguimiento del uso de materiales	<p>Mantener un inventario permanente.</p> <p>Limpieza y orden del área de depósito para favorecer la custodia de materiales.</p> <p>Elaborar una planilla de uso de herramientas.</p>
Salida de Materiales	Destinar materiales necesarios y adecuados a las obras.	Operacional	Que los materiales destinados a obras sean los adecuados. Seguimiento de materiales.	Verificar el pedido interno de materiales, corroborar que los materiales solicitados se encuentren en stock, de lo contrario, solicitar al cliente. Preparar los materiales solicitados y elaborar un remito de salida de materiales.
Inventario	Stock de	Operacional	Demoras u	Establecer tres días fijos en la semana en los que se debe

permanente	inventario actualizado	e Informático	omisión al cargar la información al sistema.	controlar el sistema de inventarios, cargando remitos de entrada y de salida. Verificar y archivar adecuadamente documentación respaldatoria (remitos)
Balance de Materiales	Recuperar el fondo de reparo retenido en cada obra (10% del total de la obra)	Financiero	Errores en la fuente de información o información desactualizada que puedan imposibilitar la confección de los balances.	Comparar información, teniendo en cuenta materiales solicitados al cliente y materiales utilizados en obra, justificando los desvíos. Confeccionar papeles de trabajo previos al balance de materiales.

CONCLUSION

El trabajo de investigación planteado nos ha permitido descubrir y valorar las ventajas competitivas que agrega el concepto de “Organización Contable” a una empresa que cuenta con todos los recursos para adaptarse a una estructura que permita lograr sus objetivos de una manera más eficiente.

La organización en la estructura de la empresa, desarrollada a través de Organigrama, Cursogramas, Manuales de funciones y manuales de procedimientos, crea una conducta más responsable a los recursos humanos y brinda la posibilidad de detectar rápidamente fallas y responsabilidades en los procesos, permitiendo así tomar las acciones correctivas necesarias.

Con las propuestas elaboradas buscamos volcar nuestros conocimientos adquiridos durante el estudio de la carrera de Contador Público Nacional, con especial atención en la materia Organización Contable de Empresas para colaborar con empresas del medio y orientar a la organización objeto del trabajo a conseguir un desempeño más eficiente.

Concluimos también que las recomendaciones aportadas a la organización bajo estudio le permitirá una distinción en el mercado y un trabajo más eficiente a nivel de competitividad y permanencia en el mercado.

ANEXO

PARA LOGRAR EL RELEVAMIENTO DE LA EMPRESA A TRAVES DE ENTREVISTAS SE REQUIRO LA PRESENTACION DE LA SIGUIENTE NOTA:

San Miguel de Tucumán, Julio de 2014

Construcción de Redes S.R.L.

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.

Saludamos atte.

Montes, María Cecilia.

Padilla, Alicia María.

Salles, Natalia Alejandra.

C.P.N. Cecilia Inés Raya Abdelnur

Prof. Directora del Seminario U.N.T.

PREGUNTAS FORMULADAS EN LA ENTREVISTA Y SUS RESPECTIVAS RESPUESTAS:

Nombre de la empresa: CONSTRUCCION DE REDES S.R.L.

Tipo de empresa: S.R.L.

Actividad: SUBCONTRATISTA DE TELECOM. REPARACIÓN, MANTENIMIENTO Y CONSTRUCCIÓN DE REDES TELEFONICAS

Persona a entrevistar: Socio Gerente

¿Cómo nació la empresa?

La empresa nace con el objetivo de dejar de ser empleado y formar mi propia empresa. Me junté con un grupo de compañeros y les pedí su apoyo, les ofrecí buenas condiciones laborales pero con el fin de que todos hagamos que la empresa marche. Así nace DRD con la intención de cubrir las necesidades del mercado en cuanto a personal capacitado para tendido de redes.

¿Cuántos son sus socios?

Los socios somos dos. Yo soy socio gerente con el 99% del capital, y el otro socio con el 1%.

¿Cuáles son las actividades principales de la empresa?

Actividades Principales: Obras Civiles, Abonados (red de dispersión), Mantenimiento de redes, Obras de Fibra Óptica y cables telefónicos.

¿Quiénes son sus principales clientes?

Nuestro Cliente es IGW Argentina SA, una empresa que trabaja directamente con Telecom.

¿En qué mercado se desenvuelve?

En Tucumán, Santiago del Estero en forma permanente, Córdoba en forma temporal.

¿Quiénes son sus principales competidores?

Existen 3 empresas con las que compite DRD que son Moscú, Ecos y Estructuras. Actualmente en Tucumán DRD tiene el 70% de la producción y el 100% de Santiago del Estero. En Córdoba se realizan algunas obras.

¿Cuáles son las fortalezas de la empresa?

Buen desempeño del trabajo en la calle, calidad de los mismos y presentación en tiempo y forma.

Conocimiento del personal para la realización de las tareas, y la obtención de resultados positivos (buena logística)

Respuesta rápida y solución de problemas

Inversión

Trato con el personal

¿Cuáles considera que pueden ser debilidades?

Falta de Organización en la coordinación

No hay vinculación entre las áreas

Falta de comunicación

¿Qué factores externos pueden afectar a la empresa?

No hay aumentos en el precio de los puntos de producción. Otro factor de riesgo es que Telecom no invierta y se paren los trabajos. Y por último que no nos pagan en término los trabajos.

¿Con qué herramientas cuenta para crecer a largo plazo?

Infraestructura, Inversión, Personal y Maquinaria.

¿Cuál es el objetivo de la empresa?

Nuestro objetivo principal es trabajar directamente con Telecom, la prestación del servicio en forma directa. También brindar servicios de mejor calidad y el bienestar laboral de los empleados.

¿Tiene la empresa una misión y visión definida?

MISION:

VISION: Que a largo plazo DRD sea una empresa bien estructurada, con áreas bien definidas y localización de tareas funcionales, de forma que la sociedad crezca y pueda expandirse.

¿Hay un organigrama?

No hay un organigrama

¿Con cuántos empleados cuenta?

Son 100 empleados

¿Cuáles son los puestos que ocupan?

Los puestos son:

Ayudante de Línea

Civil

Empalmadores

Instaladores

Choferes

Certificadores

Encargado de depósito y materiales

Encargados de abonados

Jefes de Obra

Administrativos

¿Están definidos los puestos?

No están bien definidos, están en proceso de elaboración varios de ellos.

¿Hay manuales de funciones?

No hay

¿Hay manuales de procedimientos?

No hay

¿Tienen reuniones frecuentes con el personal?

Si hay reuniones frecuentes

¿Cuál es su función específica dentro de la empresa?

Mi función es conseguir los trabajos, supervisarlos, controlar a la gente, comprar los materiales que hagan falta, pagar a los proveedores, pagar los sueldos, administrar y tomar decisiones.

Entrevista al personal: Certificador

¿Cuál es su puesto en la empresa?

Antes era certificador, plasmar en un acta las tareas realizadas en la calle. Y actualmente se me designó la tarea de Controlar la facturación.

¿Cuál es su función específica?

Controlar que lo que se certifica esté incluido en la Factura, realizar el balance de materiales para lograr liberar los fondos de reparo.

¿Cuáles son las tareas secundarias que realiza?

Capacitar al personal nuevo, apoyo informático, realizar planillas específicas.

¿Cuántas horas trabaja?

10 horas

¿Cuál es su responsabilidad?

Que se logre el objetivo de controlar la facturación, que se facture todo lo que se presenta.

¿Cuántas personas tiene a cargo?

5 personas a cargo

¿A quién responde por su trabajo?

Al socio gerente y a mi compañero Sergio.

¿De quién depende para realizar en tiempo y forma su trabajo?

En cuanto a mi tarea anterior de certificador, mi trabajo dependía de la información que trae el jefe de obra de la calle, y en cuanto a los materiales que la información este a disposición.

Y de mi puesto actual, depende de mí.

¿En qué momento realizan las certificaciones?

Se realizan a medida que convergen dos requisitos: Mano de Obra y Materiales. Se puede realizar la certificación el mismo día que traen la información de la tarea realizada.

¿En qué fecha las envían al cliente?

La fecha de presentación de las certificaciones es el 23 de cada mes. Antes se esperaba hasta ese día para enviar todas las certificaciones. Ahora la idea es ir enviando a medida que se certifique para poder trabajar más ordenado y con tiempo.

¿Qué documentación y en qué fecha les manda el cliente una vez enviada las certificaciones?

Del 10 al 15 de cada mes nos envían la orden de facturación.

¿Qué control se realiza sobre las certificaciones enviadas y las certificaciones facturadas?

No hay control constante.

¿Qué sucede con las certificaciones rechazadas?

Se contacta al jefe de obra de la empresa para que controle que el trabajo este realizado en la calle. En el caso que sea un error en la certificación por adopción de criterios distintos, se las corrige y pasan al mes siguiente.

¿Hay trabajos pendientes de certificar? (en caso de ser afirmativa, explicar los motivos de la demora)

Generalmente no hay, pero estos últimos meses si hubo.

¿Considera que puede aplicarse técnicas para mejorar la calidad de los procesos?

Si, aplicar diagramas de flujos de procesos, organigrama de la empresa, para determinar en forma precisa los puestos y funciones que cada uno ocupa en la misma.

Entrevista al personal: Supervisor

¿Cuál es su puesto en la empresa?

Mi puesto es la supervisión, pero no está bien definido, incluye varias actividades.

¿Cuál es su tarea específica y cuáles son secundarias?

Como tarea específica superviso todas las áreas (obra, mantenimiento, dispersión), en forma secundaria realizo las certificaciones, colaboro con el pago al personal, realizo asesoramiento, programo diversas reuniones, etc.

¿Cuál es su responsabilidad?

Que la empresa funcione correctamente.

¿Tiene personal a cargo?

Si, muchos.

¿A quién responde por su trabajo?

Al socio gerente

¿Cómo es el circuito desde que llega el trabajo hasta que se realiza la certificación?

El cliente envía a la empresa los trabajos a realizar (no existe documentación respaldatoria, es de palabra). En 72 horas realizo un análisis de costo para ver si es viable. Una vez aceptada la obra debe comenzarse entre 10 y 14 días. Cuando se inicia la obra se va certificando de manera parcial hasta su conclusión.

¿Existen un control de los procesos?

No existe

¿Qué fallas detecta en el proceso de las certificaciones y el control posterior de las mismas con respecto a lo facturado?

Falta de comunicación, confiar en el trabajo y abandonar el seguimiento de las actas. Falta un sistema de operaciones que mejore la calidad del trabajo y permita cruzar la información. También hay fallas a nivel organización y control de la documentación.

Fallas en la capacitación y motivación del personal.

¿Cómo sería el circuito ideal de certificación y control?.

El jefe de obra analiza y supervisa cada tarea, y da el OK de cada tarea bien realizada

Al área certificación le debe llegar la información clara, precisa y oportuna en el tiempo.

Se realizan las certificaciones propiamente dichas, trabajando conjuntamente con el área depósito y materiales para indicar que materiales se utilizó.

Se presentan las certificaciones una vez realizadas

Se espera respuesta y se realiza un seguimiento de las mismas.

¿Con qué elementos cuentan para llevarlo a cabo?

Recursos Humanos, Materiales, infraestructura.

¿Cree que el personal está preparado para cambios en los procesos, de manera tal que se logre mejorarlos y simplificarlos?

Si estamos preparados.

Observaciones:

Fortalezas de la empresa a tener en cuenta: rapidez para resolver problemas y dar respuesta a los trabajos que se nos asignan, no tenemos trabas sino que más bien depende de nosotros. Y nuestra gran debilidad es la falta de organización y control.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General:

- LATTUCA, Antonio J. y MORA Cayetano A. Informe del Área de Auditoria N° 5, 12° Reimpresión, Julio 2011, (Argentina).
- NORESE, Alberto E., Tutoría de Gestión: Clave para el éxito de los negocios, 1° Edición, Editorial Osmar Buyatti (Buenos Aires, 2006).

b) Especial:

- OSSORIO, Alfredo, Planeamiento Estrategico, 5° Edicion, Subsecretaría de Gestion Publica (Buenos Aires, 2003).
- BYRNES G.W. y CHERESTONE B.K., Decisiones Y Estrategias, trad. Por Jose Clementi, 1° Edición, Editorial "El Ateneo" (Argentina, 1978)

c) Otras Publicaciones:

- DELGADO, Mónica, Organización Contable de empresas, Facultad de ciencias Económicas de la UNT, Apuntes de clases teóricas (Tucumán 2003).
- www.sgp.gov.ar/contenidos/inap/publicaciones/docs/capacitacion/planeamientoestrategico.pdf (2009)

- www.businessintelligencestrategymanagement.wordpress.com/tag/plane-strategico/ (2010)
- <http://planeamientoestrategico.pbwiki.com/> (2013)

ÍNDICE ANALÍTICO

Pág.

PORTADA

RESUMEN ----- 1

PRÓLOGO----- 2

CAPÍTULO I

ESTRUCTURA ORGANIZATIVA

1. <i>Teoría general de sistemas</i> -----	5
2. <i>Concepto de organización</i> -----	7
3. <i>La empresa como sistema</i> -----	7
4. <i>Proceso organizacional</i> -----	10
5. <i>¿Qué es una estructura?</i> -----	11
6. <i>Formalización de la estructura</i> -----	12

CAPÍTULO II

HERRAMIENTAS PARA LA FORMALIZACIÓN DE LA ESTRUCTURA

1. <i>Herramientas: Su función necesaria en la organización</i> ----	18
2. <i>Herramientas gráficas:</i>	
a. <i>Organigrama</i> -----	19
b. <i>Cursogramas</i> -----	20
3. <i>Herramientas no gráficas:</i>	
a. <i>Manual de funciones</i> -----	22
b. <i>Manual de procedimientos</i> -----	23
4. <i>Control interno.</i> -----	24

CAPÍTULO III

PLANEAMIENTO ESTRATÉGICO

1. <i>El plan:</i>	27
a. <i>Características del plan</i> -----	28
b. <i>¿Por qué la alta dirección debería planificar?</i> -----	28
c. <i>¿Cómo planificar?</i> -----	29
2. <i>Estrategia:</i>	30
a. <i>Dimensiones de la estrategia.</i> -----	30

b. <i>Objetivos de la estrategia.</i> -----	31
3. <i>Planeamiento Estratégico:</i> -----	32
a. <i>Estructura del planeamiento</i> -----	34
b. <i>Etapas del planeamiento estratégico.</i> -----	35
c. <i>Reflexión Estratégica.</i> -----	39

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE “CONSTRUCCIÓN DE REDES SRL”

1. <i>Presentación de la empresa “Construcción de redes S.R.L.”</i>	40
2. <i>Análisis FODA.</i> -----	41
3. <i>Misión, visión, valores y objetivos.</i> -----	45

CAPÍTULO V

ESTRUCTURA DE “CONSTRUCCIÓN DE REDES S.R.L.”

1. <i>Organigrama actual y propuesto.</i> -----	47
2. <i>Manual de funciones.</i> -----	49
3. <i>Circuito de Certificaciones.</i> -----	55
4. <i>Área depósito de materiales.</i> -----	63
5. <i>Matriz de Control Interno.</i> -----	70

CONCLUSIÓN. -----	74
--------------------------	----

ANEX.O -----	75
---------------------	----

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO. -----	84
------------------------------------	----

ÍNDICE ANALÍTICO. -----	86
--------------------------------	----