



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

ORGANIZACIÓN DEL ÁREA ALMACENES

Autores: Rojas, Johana Elizabeth
Arnedo Sosa, William Eduardo

Director: Ascárate, Lidia Inés

2014

Trabajo de Seminario: Contador Público Nacional

RESUMEN

El objetivo del presente estudio consiste en asistir a la Gerencia de INGENIERÍA DEL SUR SRL en alcanzar el control y resguardo de su Activo Bienes de cambio, proponiendo una solución a su falencia de control en los bienes que comercializa y aplica en la prestación de servicios. Brindando una mejora en la calidad del sistema administrativo haciendo referencia a criterios básicos y distintas normativas aplicables, incorporando los conocimientos adquiridos en la materia Organización Contable de Empresas de la carrera de Contador Público Nacional de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán y el contenido del informe COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission).

Uno de los objetivos importantes, es la integración de los lineamientos del control interno incorporándolos en los distintos procedimientos habituales de la firma. Fue necesario realizar un relevamiento y análisis de la estructura actual tanto jerárquica como de los distintos procesos típicos que se desarrollan en la administración de la organización, estudiar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA), de este modo, tener en claro los puntos débiles y las oportunidades de mejora para diseñar procedimientos estándares y formalizados que ayuden a conseguir el objetivo final, el de control y resguardo de sus bienes de cambio y lleven a un crecimiento sostenido en el tiempo de la organización.

PRÓLOGO

Habitualmente nos encontramos con empresas que comenzaron siendo muy pequeñas y con el tiempo lograron crecer y que continuaran haciéndolo en su afán de expansión. A partir de esta circunstancia nos preguntamos, ¿Cómo impacta en una empresa medianamente chica el crecimiento sostenido de la organización? Con el desarrollo del trabajo, nos dimos cuenta desde el relevamiento de datos de la empresa, que sin una organización adecuada, tienen un desconocimiento de uno de sus Activos más importante, que son sus bienes de cambio. A partir de la excelente formación que tuvimos en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT nos proponemos que INGENIERÍA DEL SUR SRL emplee nuestro trabajo de investigación como guía para poder organizar su área Almacenes y conseguir con ello, dar solución a su hoy mayor falencia de control y resguardo de sus bienes de cambio.

Es clave la seriedad de su administración, la cultura organizacional, la calidad y estandarización de los procedimientos, que involucran los controles internos, la formalización de los mismos y adecuados sistemas de comunicación entre los distintos participantes de la organización.

Queremos agradecer de manera especial la guía y motivación de la Profesora CPN Lidia Inés Ascárate, que nos acompañó y dio su apoyo. Del mismo modo estamos muy agradecidos con los socios y apoderado de la organización que nos permitieron actuar con la libertad necesaria para lograr nuestro objetivo.

CAPÍTULO I

La empresa

Sumario: 1-Naturaleza de la Empresa. 2-Descripción del Mercado en el que actúa la Empresa. 3-Descripción de los Productos y Servicios que comercializa la Empresa. 3.1-Instalaciones. 3.2-Mantenimiento. 3.3-Proyectos. 3.4-Planeamiento Energético y Eléctrico. 3.5-Servicios Técnicos. 3.6-Alquiler y Venta. 4-Características de la Empresa. 4.1-Características Generales. 4.2-Objetivos, Políticas y Valores de la Empresa. 4.3-Análisis F.O.D.A.

1.- Naturaleza de la empresa

INGENIERÍA DEL SUR SRL era una empresa de envergadura pequeña, constituida como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, instalada en el rubro hace 14 años y con perspectivas de crecimiento.

Esta empresa funciona en la ciudad de San Miguel de Tucumán desde el año 2000, es una PYME formada por capitales argentinos. Nació hace 14 años prestando servicio de ejecución y mantenimiento de instalaciones eléctricas y electrónicas y fue a través de los años de trabajo incorporando a la actividad, la distribución de prestigiosas firmas del país como: EATON, RIELLO, LUNAR, TOSHIBA, PALMERO, PERKINS, LANSS, CRAMACO, FLEETGUARD, entre otras. ¹

Recientemente gracias al crecimiento sostenido, esta empresa afrontó un proceso de expansión con la construcción de su propio edificio que significó un

¹ Consultas en Internet: www.ingenieriadelsur.com.ar, (01/09/2014)

cambio a nivel organizacional y direccional, transformándose así en lo que es hoy, esto unido a las nuevas tecnologías incorporadas, se traduce en más y mejores servicios especializados, para brindarles a sus clientes productos y servicios de la más alta calidad.

2.- Descripción del Mercado en el que se desenvuelve la Empresa

La empresa se desarrolla en un mercado en el cual compite a nivel provincial y Regional con competidores, como son Integrar Soluciones Eléctricas, ABC Instalaciones Industriales y Secar Ingeniería Eléctrica SRL, entre otros.

Cuenta con una cartera de clientes, desde grandes empresas hasta algunos clientes pequeños o particulares.

Sus principales clientes son: Banco del Tucumán SA, Banco Macro SA, Telecom Argentina SA, Telecom Personal SA, Eaton Industries Argentina SA, Emerson Argentina SA, Enersystem Argentina SA, Palmero San Luis SAICYA, Argenti Lemon SA, Citrusvil SA, Cencosud SA, Jumbo Retail Argentina SA, EDET SA, EDESE SA, Abasto Tucumano SA, Tarjeta Naranja SA, Transener SA.

3.- Descripción de los Productos y Servicios que Comercializa la Empresa

3.1 - INSTALACIONES:

a) Industriales:

Diseño, construcción y armado de tablero eléctricos; tendido de bandejas, cañerías y conductos portacables; tendido de cables; conexionado de cables a tableros; instalación de puesta a tierra; instalación de sistemas de descargas atmosféricas; instalaciones de comando; instalación de subestaciones transformadoras; tendido de líneas de alimentación en Media y Baja Tensión.

b) Domiciliarias:

Diseño y armado de tablero eléctricos; tendido de cañerías y conductos portacables; tendido de cables; conexionado de cables a tableros; instalación de puesta a tierra.

c) Instalaciones neumáticas

Diseño, construcción y armado de tablero neumáticos; tendido de cañerías y conductos; conexión a tableros; instalaciones de comando.

d) Instalaciones electrónicas:

Diseño, construcción y armado de tableros; tendido de cañerías y conductos; conexión a tableros; instalaciones de comando y control, instrumentación; programación y configuración de sistemas SCADA; diseño, instalación y tendido de redes de comunicaciones (teléfonos y sistemas de información).

3.2 - MANTENIMIENTO:

a) Instalaciones eléctricas:

Mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de instalaciones y equipos.

b) Instalaciones neumáticas:

Mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de instalaciones y equipos.

c) Instalaciones electrónicas:

Mantenimiento predictivo, preventivo y correctivo de instalaciones y equipos.

3.3 - PROYECTOS

a) Evaluación y desarrollo de ingeniería de proyectos industriales y domiciliarios.

b) Dirección técnica de obras.

c) Distribución de energía. Proyecto de instalaciones de media y baja tensión.

1. Proyecto e instalación de sistemas de energía alternativa.

3.4 - PLANEAMIENTO ENERGÉTICO Y ELÉCTRICO

a) Asesoramiento para la contratación de suministro de energía.

b) Análisis de características del suministro.

c) Elaboración de compulsa de precios.

d) Evaluación técnica y económica de ofertas.

- e) Asistencia a la contratación.

3.5 - SERVICIOS TÉCNICOS

- a) Instalaciones eléctricas industriales y domiciliarias.
- b) Instalación de redes de comunicación (teléfonos y sistemas informáticos).
- c) Mantenimiento e instalación de computadoras personales.
- d) Mantenimiento e instalación de instrumental médico.
- e) Instalaciones de audio y video.

3.6 - ALQUILER Y VENTA:

- a) Grupos Electrógenos.
- b) UPS'S
- c) Baterías.
- d) Repuestos y consumibles para motores y generadores.
- e) Filtros.
- f) Cargadores de baterías.
- g) Tableros.
- h) Transformadores de Aislación.
- i) Equipos de Aire Acondicionado.

Es decir, los clientes se presentan con una necesidad de un producto o servicio específico, con sus correspondientes especificaciones técnicas. La oficina técnica prepara los presupuestos.

4.- Características de la Empresa

4.1.- Características Generales

La empresa es de tipo societario, constituida jurídicamente como una Sociedad de Responsabilidad Limitada, en donde las decisiones gerenciales son tomadas por los Socios Gerentes y el apoderado legal.

Cuenta con una nómina total que asciende a 13 empleados, distribuidos entre los Departamentos Técnico y Administración.

Su sede funciona en San Miguel de Tucumán donde ocupa una superficie aproximada de 900 Mts². Cuenta con una estructura edilicia, administrativa, de ventas, almacenaje y laboratorio conformada por materiales, maquinarias, instalaciones industriales y comerciales, encausadas para la provisión de productos y servicios y la distribución de los mismos, brindando servicios a una amplia cartera de clientes en las provincias de Salta, Jujuy, Santiago del Estero, Catamarca, La Rioja, Chaco, San Juan, San Luis, Mendoza, Santa Fé.

La incorporación de nueva tecnología le permite ofrecer productos y servicios de la más alta calidad e incorporar más y mejores productos y servicios.

El punto crítico de la empresa radica en la escasez de personal en el depósito donde se resguardan los productos que comercializa y aplica a los servicios que presta, debido a la reciente construcción de su edificio, por lo tanto no se están aplicando los procesos y controles por oposición de intereses, más allá de que las personas de dicha área son de confianza de los socios.

4.2.- Objetivos, Políticas y Valores de la Empresa

La compañía, y especialmente su conducción, se han planteado como Objetivos, Políticas y Valores propios de la misma, los siguientes:

Objetivos:

Cubrir todas las necesidades de sus clientes, para que sus instalaciones y sistemas sean 100% confiables. Para ello desarrolla y evalúa proyectos, brindando asesoramiento, suministrando productos de marcas mundialmente reconocidas y todo el servicio para su instalación y mantenimiento, que le permite constituirse en un proveedor altamente calificado de soluciones integrales

Política de Calidad:

Se basa en:

- a) Ofrecer servicios conforme a las especificaciones y requisitos establecidos.

- b) Promover la gestión de la calidad a todo el personal, en todos los niveles y en todos los procesos de la empresa.
- c) Prevenir las no conformidades.
- d) Sustentar la mejora continúa como prioridad de la gestión de la calidad, interpretando las expectativas de sus clientes, para que, en caso de corresponder, convertirla en especificaciones de sus servicios.
- e) Establecer un grado de colaboración y compromiso con todos sus proveedores y contratistas en el ámbito de la calidad, tanto en los trabajos realizados como en la provisión de materiales.
- f) Promover como primera medida la seguridad tanto de sus empleados como de toda aquella persona que se encuentre dentro del área de trabajo.
- g) Administrar los recursos humanos en el marco de un proceso de mejora continua que permita, permanentemente, obtener una mayor eficiencia en la gestión.

En ese marco, la Gerencia apoya y dispone de los recursos necesarios para la aplicación del Sistema de Gestión de la Calidad en INGENIERÍA DEL SUR S.R.L., siendo la responsable del seguimiento de esta y contando con la autoridad para adoptar las decisiones necesarias para mantener y mejorar continuamente el Sistema de Calidad.

Todo el personal de la empresa es protagonista importante del servicio desarrollado y brindado a sus clientes.

Política Ambiental

La conservación y protección del medio ambiente, es uno de los pilares en los que se sostiene la política general de la Empresa, cuyo objetivo fundamental es la de prestar un servicio en forma eficiente y segura, asumida por la conducción de la empresa comprometida con la mejora continua de la calidad de vida en el ámbito de su zona de influencia.

Su trabajo se basa en:

- a) Sustentar la mejora continua como prioridad de la gestión ambiental, respaldada por la Gerencia de la Empresa.
- b) Asegurar el cumplimiento de los objetivos de la gestión empresarial, tanto en los procesos de planificación y toma de decisiones como en los relativos a cualquier actividad cotidiana, teniendo en cuenta las medidas necesarias para prevenir la posible contaminación de suelos, atmósfera o aguas, de manera que las operaciones sean ejecutadas de una forma respetuosa con el Medio Ambiente.
- c) Promover la concientización y la capacitación del personal en la consideración ambiental de sus actividades.
- d) Utilizar procedimientos documentados como elemento de referencia común para garantizar la prevención y control de la contaminación, tanto durante el desarrollo de la actividad normal como en casos de incidentes, accidentes y situaciones de emergencia.
- e) Apoyar la investigación y desarrollo de nuevas tecnologías respetuosas con el Medio Ambiente en todas las actividades de la Empresa.
- f) Cumplir con las normativas y legislaciones vigentes en materia ambiental a nivel nacional, provincial y municipal.
- g) Fomentar el uso racional y el ahorro de energía entre sus clientes y la sociedad en general.

- h) Desarrollar una fluida y explícita difusión de la política ambiental de la Empresa.

Todo el personal que trabaja en INGENIERÍA DEL SUR S.R.L. actúa según estas premisas, que hacen que la organización sea reconocida por la calidad del servicio que ofrece y por hacerlo de una manera respetuosa con el Medio Ambiente.

4.3.- Análisis F.O.D.A

A partir del Relevamiento efectuado en la organización y el análisis de algunos factores externos, se puede inferir que sus principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades son las siguientes:

Fortalezas	Debilidades
Buen posicionamiento en el mercado, sostenido con una adecuada política de marketing.	Estructura organizacional inadecuada.
Diversidad y calidad de los productos y los servicios.	Escasa formalización de los procesos, principalmente almacenes.
Vocación de la Gerencia por la estabilidad laboral de los empleados. Buen clima laboral en la organización.	La empresa no cuenta con la cantidad adecuada de personal en el área de almacenes, lo cual impide una adecuada división de tareas (control interno)
Alta calidad de los productos y servicios, de acuerdo a las exigencias de los clientes.	Falta de definición de políticas y objetivos expresados formalmente.

Empleados fuertemente concientizados hacia el logro de	Inexistencia de un régimen formal de evaluación del personal.
Rapidez en la entrega de los productos y los servicios que comercializa.	Sistema informático de apoyo muy limitado y sectorizado (no está integrado).
Precios de los productos y servicios muy competitivos.	Falta de informes que faciliten la toma de decisiones a la alta gerencia.
Imagen de la firma instalada en el mercado.	Falta de control por oposición de intereses.
Equipamiento de última generación.	

Oportunidades	Amenazas
Altos niveles de demanda y manejo de financiamiento con sus clientes.	Competencia consolidada en el mercado.
Demanda creciente muy solida.	Aumento en la cantidad de controles y exigencias estatales.
Posibilidad de firmar contratos con los clientes actuales y potenciales, asegurando calidad, buenos precios y cumplimiento de plazos en los contratos.	No hay un ente regulador de precios, lo que facilita la competencia desleal.
Posibilidad de ampliar el mercado, incorporando nuevas regiones.	Aumento en los precios de los insumos.
Predisposición de los RRHH a la hora de prestar los servicios.	Restricciones a la importación.

CAPÍTULO II

Organización de la empresa: marco normativo técnico

Sumario: 1-Organigrama. 2-Manuales. 2.1-Manual de políticas. 2.2.- Manual de estructuras. 2.3-Manual de procedimientos. 3-Cursograma. 4-Enfoque de Sistemas. 4.1-El Sistema Administrativo. 4.1.1-Concepto. 4.1.2-Rueda Operativa. 4.2-El Sistema Administrativo y el Sistema de Información. 4.2.1-El Sistema de Información. 4.2.2-Componentes del Sistema Administrativo. 4.3-El Sistema Administrativo y las nuevas tecnologías de la Información. 4.3.1-Impacto sobre los procedimientos. 4.3.2-Impacto sobre las personas. 4.3.3-Impacto sobre el Sistema de Información. 4.4-Sistemas Administrativos Eficientes. 5-Etapas de Análisis de Sistemas. 5.1-Relevamiento. 5.2-Diseño. 5.3-Implementación.

1.- Organigrama

Se define como la representación grafica de la estructura formal de una organización.² Muestra gráficamente las relaciones existentes entre las partes que la componen.

El organigrama es considerado como una herramienta mediante la cual pueden lograrse los objetivos que se enuncian a continuación:

- a) Se definen los niveles de jerarquía formal. Muestran las áreas de actividad que componen la organización.
- b) Definen relaciones de autoridad y de staff (asesoramiento).
- c) Especifican las divisiones geográficas, productos, clientes, etc.

² ASCÁRATE, Lidia Inés, Curso: Organización Contable de Empresas, Apuntes de clases teóricas, FACE, UNT, (San Miguel de Tucumán, 2012).

- d) Muestra los órganos colegiados, las direcciones, los departamentos, etc.
- e) Ubica a cada integrante de la organización, y su relación con el resto.
- f) Permiten algún tipo de instrucción a las personas que ingresan a la organización.
- g) Analizar y evaluar estructuras y funciones vigentes y detectar, en consecuencia, deficiencias de estructuración.
- h) Proponer una nueva estructura de una organización ya instituida o a instituir.

“Todo sistema está compuesto de partes a las cuales vincula una estructura, la estructura es la que da coherencia y existencia misma al sistema como tal. Las partes, sin la estructura de vinculación, no constituyen el todo al cual denominamos sistema. La estructura es la que determina que al afectar un parte se origine un proceso en cadena que altere a las demás.”³

Organigrama: Su importancia

- a) Brindar una imagen formal de la organización.
- b) Es una fuente de consulta oficial.
- c) Facilitan el conocimiento de la organización, así como de sus relaciones de jerarquía.
- d) Constituyen un elemento técnico valioso para hacer análisis organizacional.
- e) Mediante un dibujo no se asegura la calidad de la organización, pero es el mejor camino para conseguirla.
- f) Implica un planeamiento de la organización.
- g) Asegura un procedimiento sistematizado.

“La mayor complejidad y la incertidumbre del entorno actual han llevado a que las empresas emprendieran procesos de cambio en sus estructuras y prácticas gerenciales para hacer frente a esas condiciones. En muchos casos, los programas de cambio implican modificaciones significativas en la estrategia, la estructura, las

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

prácticas de recursos humanos, los sistemas de información y la cultura de la organización.”⁴

Limitaciones inherentes de los organigramas

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

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

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

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

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

2.- Manuales

Los manuales son un medio de comunicación y de información, a través de los cuales, la Dirección comunica las políticas, la organización estructural y los procesos y procedimientos.⁵

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

⁴ AROSTEGUI, Ángel O., DOVAL ANTOINE DE, Inés M., GILLI, Juan J., IESULAURO, Alejandra S., SCHULMAN, Diana R., Diseño y Efectividad Organizacional, Ed. Mascchi, 1° Edición, (Buenos Aires, 2000), pág. 13.

⁵ ASCÁRATE, Lidia Inés, loc. Cit.

por un medio uniforme y a un bajo costo. El medio utilizado son los “Manuales”, que son parte del sistema de comunicación de la empresa, pero no sólo comunican, también dan y toman información de ella. Es una herramienta de la organización formal. “Los manuales administrativos son una de las herramientas que poseen las organizaciones para mejorar su funcionamiento, facilitando el desempeño de las tareas y operaciones administrativas y operativas. En su esencia, son un poderoso instrumento de comunicación.”⁶

“El manual de organización presenta la descripción detallada de la organización formal, a través de la descripción de los objetivos, funciones, autoridad y responsabilidad de los puestos de trabajo.”⁷

En conclusión, los manuales son parte del sistema de comunicación y de información de la empresa, por medio de los cuales la Dirección transmite decisiones sobre:

- 1- Políticas de la empresa.
- 2- Organización estructural.
- 3- Procedimientos.

Manuales: Ventaja en su uso

- a) Sirven para enlazar las partes de la estructura formal.
- b) Permite dirimir conflictos, derivados de superposición de funciones, responsabilidades y autoridad.
- c) El legado de experiencia, habilidad y capacidad de los jefes, encuentra en ese medio una excelente vía de transmisión y conservación.
- d) Sirven como herramienta de apoyo a la Dirección, en sus funciones de Planificar, Coordinar y Controlar.
- e) Normalizan o establecen un estándar de trabajo.

⁶ VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Sistemas Administrativos y Sistemas de Información, Ed. Osmar D. Buyatti, 1º Edición, (Buenos Aires, 2004), pág. 387.

⁷ Ibidem, pág. 390.

- f) Proveen un elemento de base, para la revisión del sistema, en forma ordenada y permanente.
- g) Establecen un medio para coordinar la recepción y emisión de informaciones.
- h) Permiten una visión general de las tareas de la empresa.

Manuales: Tipos

Hay tres tipos o clases de manuales relacionados con la organización que se describen a continuación:

2.1.- Manual de Políticas

Desde el punto de vista de la organización podemos decir que política es la actitud que toma la Dirección frente a la organización y a determinados acontecimientos.

“El éxito de una organización, que se traduce en un funcionamiento económico superavitario, es el que permite su crecimiento y supervivencia en el tiempo.”⁸

Las políticas son frutos de experiencias anteriores y de conocimientos de la Dirección. Ésta debe comunicar al resto de la organización “hacia dónde están yendo”, en la medida en que deba ser bajada esa información.

El manual de políticas casi nunca se escribe, en general, es un manual reservado a la cúspide organizacional, y se toma conocimiento de él mediante el Manual de Funciones, ya que la política está descrita en las funciones. Cuando decimos “política”, se refiere a la política general de una empresa, o de una política particular de un sector. Es casi un entendimiento tácito entre los directivos.

Lo que se quiere lograr con un Manual de Políticas es la adhesión a la política general de la empresa. Son lineamientos que deben seguir, pueden ser particulares o generales. Ejemplo: políticas de ventas, de créditos, de descuentos, política de producción, etc.

⁸ MAGDALENA, Fernando G., op. cit., pág. 3.

2.2.- Manual de Estructuras, Funciones: conjunto de los organigramas y del Manual de Funciones.

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

El objetivo es que cada jefatura está informada de:

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

Propósitos y usos del Manual de Funciones:

- a) Para el empleado: le permite ver con claridad su misión, facilitando así su integración a la organización al especificar cuál es su tarea, de qué es responsable, de quién depende y cuáles son las relaciones con otros miembros d la organización.
- b) Para el jefe: le provee un estándar para valorar la actuación de sus subordinados, apreciar las realizaciones y tener una visión más objetiva de la ejecución real.
- c) Para el análisis organizacional: permite apreciar la adecuación de la división del trabajo, de la asignación de responsabilidades, del grado de descentralización y del sistema relacional.
- d) Para la planificación de recursos humanos: provee información acerca del perfil de los puestos (conocimientos, experiencias) y permite advertir cuáles son los requerimientos de personal que deberá incorporar y capacitar.

- e) Contenido del Manual de Funciones: existen distintas visiones sobre las posiciones de la administración. Uno de los más utilizados, divide al manual en cinco capítulos:

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

Funciones: enuncia el cargo o tarea asignada por la empresa y cuya responsabilidad se imputa al titular del cargo. Hay dos grandes grupos de funciones. Funciones administrativas: comunes a cualquier cargo de conducción (planeamiento, conducción, control, etc.)

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

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

Relaciones: se refiere a cómo es la relación de autoridad y cómo se establecen los canales de información. En relación de autoridad se dice de quien depende y quiénes son sus subordinados; en canales de información indica cómo se relacionan en los sistemas de información con los superiores y con los subordinados, teniendo en cuenta que cuando mejor formalizados están los canales de información y mejor determinadas las relaciones entre la gente, es más difícil que busquen los canales informales de relacionarse.

Condiciones requeridas para el puesto de trabajo: se refiere a la capacidad técnica y experiencia, teniendo en cuenta por lo menos, conocimientos técnicos formalizados (título profesional o especialización), experiencia laboral (en otros

puestos de la empresa o fuera de ella), condiciones personales (edad, sexo, apariencia, aptitudes físicas y mentales, personalidad, etc.)

2.3.- Manual de Procedimientos

Los manuales de procedimientos son una serie de procedimientos y prácticas que comprenden tanto la preparación, autorización, registración y por último, archivo y seguimiento de toda la documentación (física o electrónica) respaldatoria de una determinada operatoria, reflejo de una transacción económica- financiera.

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

Los objetivos del Manual de Procedimientos son:

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

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

3.- Cursograma

Se utiliza para representar gráficamente las rutinas o procedimientos administrativos de una organización, es decir, permite representar sintéticamente la

secuencia de acciones que se realizan para satisfacer las distintas finalidades de la organización. Es decir, es una herramienta gráfica que permite visualizar y estudiar los procedimientos o rutinas administrativas. Por lo tanto representa una o más acciones a través de varias operaciones ordenadas en forma secuencial y sistemática. Es útil realizar estos diagramas para el tipo de operaciones repetitivas, comunes, diarias, con cierta permanencia que justifiquen su confección.

Ejemplo 1: circuito de ventas:

- 1°- recepción del pedido del cliente.
- 2°- se verifica si hay stock del producto.
- 3°- se cierra la venta.
- 4°- se factura.
- 5°- se cobra.
- 6°- se entrega el producto.

Ejemplo 2: circuito de pago a proveedores:

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

Esta mínima acción que es pagar a un proveedor, está armada de una serie de pasos que se deben respetar en su orden. Es una suerte concatenada de operaciones. Debe tener un orden secuencial y sistemático. Es decir tiene que haber un proceso lógico en el orden en que va ocurriendo, y si hablamos de rutina tenemos que aplicar un criterio racional. Ejemplo: cómo dividir las operaciones.

Diagrama de sistemas: Su importancia

La empresa puede desarrollar sus actividades sin tener un diagrama de sistemas, y puede hacerlo correctamente, lo haría mejor si dispone del mismo. Se elude, de esta manera, la desorganización en el proceder de que cada quien haga como le parezca, consiguiendo establecer un orden y dando prioridad a los

procederes. También, permite el control de los procedimientos y para aumentar su efectividad deben ser revisados periódicamente.

Diagramado de los distintos procesos: Beneficiarios

- a) Al partícipe del proceso: para ubicarse dentro de éste y saber qué tiene que hacer.
- b) A los supervisores, gerentes, dirección, auditoría interna: para poder controlar el procedimiento.
- c) Al auditor externo: para hacer su dictamen y ubicarse en los procesos que tiene que evaluar del control interno.
- d) A la empresa: para ordenar los procesos y operaciones que se realizan en la misma.

Los procesos son analizados mediante la técnica de “Análisis de Sistemas”, la cual permite analizar en las empresas qué se está haciendo, dónde se encuentran las fallas o falencias, efectuar una propuesta de cambio e implementar las propuestas aprobadas por la dirección. Este análisis puede ser realizado por profesionales internos o externos a la empresa.

Utilidad de los cursogramas

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

- a) Permiten ver de un vistazo todo un procedimiento o parte de él.
- b) Permiten detectar los nudos del procedimiento o cuellos de botella para la información.
- c) Permiten detectar la ausencia de controles internos o la duplicación.
- d) Permiten racionalizar el uso de la documentación: copias innecesarias o faltantes (no deben quedar copias sueltas).

- e) Permiten sintetizar las actividades de un sector.
- f) Permiten determinar los lugares de archivos.
- g) Permiten confeccionar el manual de procedimientos, que es donde se indica en forma detallada la forma de proceder en las operaciones habituales de la empresa (indica cómo).
- h) Facilitan las auditorías internas y controles operativos.
- i) Respaldan el cumplimiento de principios de control interno.
- j) De esta forma se puede verificar si la descripción del procedimiento es compleja, permitiendo la detección de errores, omisiones, reiteraciones o superposiciones, a fin de subsanarlos y lograr procedimientos más eficientes.
- k) En conclusión, entre otras cosas los cursogramas permiten evaluar, a través del análisis, donde existen problemas que afectan al control interno de la organización.

Características de los cursogramas

- a) Deben reflejar todas las operaciones que tengan significación desde el punto de vista del control interno.
- b) Deben aplicarse a la mayoría de las rutinas administrativas que sean necesarias.
- c) Su preparación es tarea personal del profesional, no se delega su preparación.
- d) Los procedimientos deben mostrar secuencias ordenadas, no deben ser complicadas.
- e) Debe dar cuenta y razón de cada una de las copias de los documentos.
- f) Deben mostrar los lazos con los distintos sectores o departamentos.
- g) Deben actualizarse y revisarse periódicamente.
- h) Los símbolos deben tener un único significado.

Limitaciones de los cursogramas

Por ser gráfico es incompleto, ya que no se puede colocar en un diagrama todo el detalle del proceso, pero esta limitación está salvada por el uso del manual de procedimientos. Ejemplo: la sección facturación previo a emitir la factura debe controlar la nota de venta, entonces se agrega la operación control en el cursograma, pero éste no dice qué se debe hacer ni cómo hacerlo, ya que estos detalles van por escrito en el Manual de Procedimientos.

No existe una simbología universal que se deba usar para su diagramación ya que existen simbologías propuestas como las reguladas por las normas IRAM. Por lo tanto el profesional que va a diagramar un cursograma debe definir la simbología a utilizar ya que si no indica su significado esto se convierte en un limitante para interpretar el mismo.

El cursograma prescinde del factor tiempo en su diagrama, no se puede determinar cuánto tarda o que tiempo demora cada sección en llevar a cabo el proceso; esta limitación se salva con otros diagramas denominados “diagramas de tiempo” o “cronogramas”.

No indican la carga de trabajo o sea la cantidad de veces que se repite cada operación, esto se suele salvar con el uso de los “diagramas de carga de trabajo sectorial” usados generalmente en empresas industriales.

4.- Enfoque de Sistemas

4.1.- El sistema administrativo

4.1.1.- Concepto

Es la función que, por medio de un conjunto integrado de procedimientos que prescriben tareas y que incluyen información y decisión, hace posible la obtención de los objetivos de la organización.

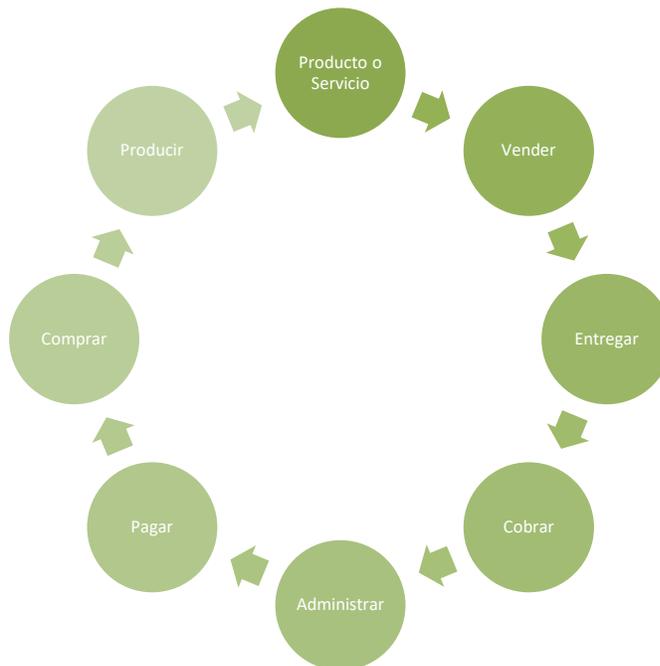
- Transmite, registra y conserva los soportes de la información.
- Procesa la información de toda la organización.

- La que surge de las operaciones rutinarias.
- La que proviene del entorno organizacional.
- Transforma el conocimiento tácito en conocimiento explícito.
- Transforma el conocimiento en un activo organizacional valioso.

4.1.2.- Rueda operativa

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

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



4.2.- El Sistema Administrativo y el Sistema de Información

El SA procesa todos los datos captados produciendo salidas que se interpretan, tomándose decisiones basadas en esa información.

La información se mueve por toda la organización pero lo hace en un esquema determinado formalmente.

Todo SA depende de ese flujo de información que se organiza bajo una entidad abstracta denominada sistema de información.

Los sistemas de información son subsistemas de los SA.

4.2.1- El Sistema de Información

Sistema formal de personas, equipos y procedimientos que, en forma integrada y coordinada, y operando sobre un conjunto de datos estructurados acorde con las necesidades organizacionales, capturan datos, los transforman en información, los almacenan, los distribuyen.

A fin de apoyar las actividades de las organizaciones:

Las operaciones- el control- la administración- la toma de decisiones para desarrollar la estrategia y lograr los objetivos planteados.

La información debidamente contextualizada, a la cual se le ha agregado experiencia y reflexión, es más que información mejorada, es conocimiento.

Representa en el mundo contemporáneo, el principal Activo Intangible de las organizaciones.

4.2.2.- Componentes del Sistema Administrativo

a) Conjunto de procedimientos: red de operaciones que se llevan a cabo dentro del sistema administrativo; significan la rutina, como se ejecuta cada cosa.

b) RRHH: es el conjunto de personas que participan y actúan en cada una de las operaciones que integran el sistema administrativo.

c) Estructura: el patrón de relaciones de los componentes de la organización

d) Tecnología: todos los elementos físicos y soportes que se requiere para llevar adelante esas operaciones. Ejemplo: sistemas de gestión, equipos, maquinarias, comprobantes, formularios, espacio físico, etc.

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

4.3.1.- Impacto sobre los procedimientos

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

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

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

4.3.2.- Impacto sobre las personas

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

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

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

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

4.3.3.- Impacto sobre el sistema de información

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

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

Especial consideración a una sobrecarga de información en las posiciones gerenciales, lo cual puede llegar a entorpecer la toma de decisiones y el diseño de estrategias- Informes para la Dirección.

4.4.- Sistemas Administrativos Eficientes

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

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

“Organizaciones que poseen excelentes diseños estratégicos pero gestiones administrativas deficientes tienen el mismo riesgo de fracaso que aquellas otras que

contando con eficientes administraciones no poseen estrategias adecuadas a las exigencias de su ambiente.”⁹

“Puede decirse, sin riesgo a equivocarse, que cualquier persona de capacidad media se transforma, al cabo de un tiempo de ejecutar ciertas tareas, en un “especialista” en el conocimiento de todos los detalles y alternativas de las mismas. El analista tiene la ventaja de poseer conocimientos generales sobre métodos de trabajo o equipos de procesamiento, que abren la posibilidad de aplicar, alternativamente, procedimientos más adecuados en cada circunstancia; pero se enfrenta a la organización, representada por los individuos trabajando, con las desventajas de no poseer la “especialidad” que cada uno tiene en su propia tarea.”¹⁰

¿Cómo evaluamos la eficiencia de los sistemas administrativos?

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

- Control interno: satisfacer los objetivos de proveer adecuada protección a los activos, generar información confiable.
- Competitividad: buscar y mantener clientes, mejorar acuerdos con los proveedores, alejar competidores.
- Costos: relación beneficio-costos, conocer los costos.
- Comunicación: transmisión de información, coordinación de sectores.
- Capacidad: velocidad de procesamiento, volumen de trabajo, recuperación de la información.

5.- Etapas de Análisis de Sistemas

5.1.- Relevamiento

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

⁹ VOLPENTESTA, Jorge Roberto, op. cit., pág. 21.

¹⁰ MAGDALENA, Fernando G., op. cit., pág. 29.

- a) Encuestas de relevamiento inicial.
- b) Entrevistas
- c) Observación directa
- d) Recolección Externa de datos: involucra la búsqueda de antecedentes relacionados con el estudio que se está desarrollando disponibles en el mercado, fuera del ámbito mismo de la empresa.

Fuentes de datos

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

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

- a) Cruzar los datos, programando entrevistas de manera de preguntar a las personas que están en la misma cadena de trámites.
- b) Controlar la continuidad de las operaciones y la concordancia de los datos.
- c) Desarrollar un ordenamiento primario
- d) Desarrollar un complemento interactivo de datos, es decir no esperar recolectar toda la información para luego ordenarla, sino a medida que se va avanzando en el relevamiento.

Esquema final del sistema actual

5.2.- Diseño

Es la etapa donde se desarrolla la actividad creativa de un Programa de Análisis de Sistema. El analista, sobre la base de los antecedentes reunidos en la etapa de relevamiento, formula sus objeciones sobre el sistema actual y presenta su proyecto alternativo. La labor del diseño consiste en combinar los datos obtenidos en el

relevamiento con los conocimientos técnicos que aporta el analista para proponer los cambios que tiendan a optimizar la eficacia y eficiencia.

Diagnóstico: su propósito es

- a) Poner en manifiesto los problemas que presenta el sistema actual.
- b) Plantear propuestas concretas de cambio.

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

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

Diagramas de estructura: organigramas.

Diagramas de procesos: cursogramas.

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

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

5.3.- Implementación

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

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

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

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

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

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

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

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

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

CAPÍTULO III

Relevamiento de Estructura y Procesos

Sumario: 1-Estructura Actual. 1.1-Organigrama Vigente. 1.2-Observaciones al Organigrama. 2-Cuestionario de Relevamiento. 3- Descripción de las áreas y departamentos actuales. 3.1-Administración. 3.2-Área Industrial. 3.3- Área Comercial.

1.- Estructura Actual

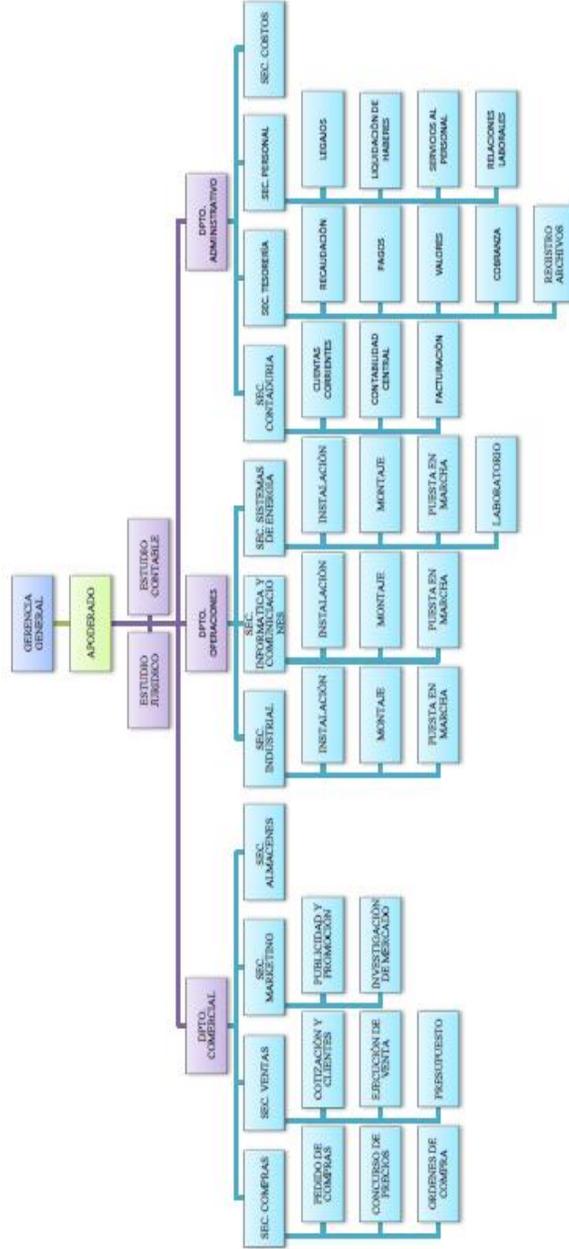
1.1.- Organigrama Vigente

En la actualidad, la estructura de la empresa se encuentra conformada por la Gerencia general, el Apoderado Legal, el Staff que lo componen un Estudio Jurídico y un Estudio Contable y tres departamentos: Comercial, De Operaciones y Administrativo.

La mayor parte del personal se concentra en el departamento de operaciones, que está compuesto por las secciones: Industrial, informática y comunicaciones y sistema de energía.

También están los departamentos comercial y administrativo, las cuales respectivamente cuentan con escaso personal encargado de todas las tareas atinentes a dichas aéreas. Por lo tanto podemos advertir que las tareas se encuentran concentradas en poco personal, con la imposibilidad de delegar debido a la falta o escasez de personal.

RELEVAMIENTO INICIAL: ORGANIGRAMA



FUENTE: INGENIERIA DEL SUR SRL, GERENCIA GENERAL, ENERO 2010, SAN MIGUEL DE TUCUMÁN

1.2.- Observaciones al Organigrama

Los principios de administración que se violan en la actualidad son:

1.- Alcance de control: no existe un control por oposición de intereses en el área de almacenes, las tareas se encuentran concentradas en las restantes áreas debido a que no existía personal destinado a dicha sector por no contar anteriormente con la estructura edilicia necesaria;

2.- Unidad de mando: en el departamento de operaciones, no hay un encargado al mando, los operarios, sin embargo, reciben órdenes de la gerencia general y el apoderado;

3.- Centralización: existe una adecuada departamentalización en las áreas de comercialización (excepto por almacenes), operaciones y de administración pero debido al poco personal destinado a estos sectores, no es posible delegar funciones, y por lo tanto hay una concentración de tareas en una cantidad restringida de personal. Por lo tanto no se da tampoco un adecuado control por oposición de intereses. Al no poder delegar, su campo de acción se ve limitado y disminuye la calidad de supervisión. Si se proyecta un crecimiento de la empresa, sería necesario contratar nuevo personal y departamentalizar las distintas áreas.

4.- Definición de funciones: No se cuenta con normas o instructivos por escrito de las funciones que se deberían prestar de cada uno de los diferentes puestos de trabajo del sector almacenes. Esto repercute en los controles que lleva a cabo la gerencia. Al no contar con una adecuada definición de tareas, no se identifican las responsabilidades, provocando además que los controles que se realizan resulten inadecuados o insuficientes.

“Pareciera que los errores y fraudes tienen mayor probabilidad de ocurrencia en situaciones de excesiva concentración de poder y/o ausencia de control (o al menos, eso es lo que me han enseñado los muchos años de ejercicio profesional y docencia en la materia.”¹¹

¹¹ PUNGITORE, José Luis, Sistemas Administrativos y Control Interno, Ed. Osmar D. Buyatti, 2° Edición, (Buenos Aires, 2007), pág. 25.

2.- Cuestionario de Relevamiento

Con el objeto de detectar fallas de control interno, se ha confeccionado un cuestionario modelo, el que deberá ser completado por la totalidad del personal (Ver en Apéndice I).

Cuestionario Modelo

Datos Generales Identificatorios

- a) Apellido y Nombre:
- b) Edad:
- c) Puesto que ocupa:
- d) Antigüedad en el Puesto o Cargo:

Estructura de la Organización

- a) Sector donde se desempeña:
- b) Misión y funciones del sector donde se desempeña:
- c) Supervisor o jefe inmediato superior:
- d) ¿Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona? Indique de quién:
- e) Cantidad de personas que trabajan en su Sector:
- f) Indique si tiene empleados a su cargo:
- g) Cantidad de empleados a su cargo:
- h) ¿Conoce el organigrama de su sector?

Funciones y/o Tareas

- a) Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad:
- b) Describa brevemente las tareas rutinarias que realiza (administrativas, comerciales, logística, otras):
- c) ¿Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea?
- d) Si no fuera así, ¿Quién le indica cómo realizar su tarea?
- e) Enuncie toda la Documentación o Registros que usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas:

- f) Enuncie todos los Informes que usted emite y a quién los dirige:
- g) Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias (O sea, las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa- administrativas, comerciales, logística, otras-):
- h) ¿Trabaja usted con algún Sistema de Gestión Computarizado?
- i) Indicar quiénes trabajan en el Sector con el Sistema de Gestión.
- j) Indicar cómo es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización).
- k) Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Sector.
- l) Indicar las Aplicaciones que se utilizan.
- m) Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema.
- n) En sus tareas, ¿usted efectúa controles? Enuncie todos los controles que efectúa:
- o) ¿El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado?

Sugerencias

- a) Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a:
Sector al que pertenece - Tareas que efectúa - Documentación que maneja -
Elementos de trabajo - Sistema de cómputo que utiliza - Otros

3.- Descripción de las Áreas y Departamentos actuales:

3.1.- Departamento Administrativo: Está integrado por dos personas que realiza las siguientes tareas:

- a) Facturación.
- b) Cobranzas.
- c) Manejo y control de caja.
- d) Pagos a proveedores, liquidación de sueldos, empleados.
- e) Control de asistencia del personal.
- f) Envío de mercaderías a clientes.
- g) Registros.
- h) Envío mercadería a clientes.

i) Análisis de costos.

Otras:

- a) Atender teléfono.
- b) Atender timbre de la puerta.
- c) Atención al cliente (comercial).
- d) Derivar al cliente según su consulta.

Los puntos débiles detectados referidos a área almacenes son:

- a) No existe separación de funciones entre compras y operaciones con almacenes.

3.2.- Departamento de Operaciones

Está compuesto por las sección Industrial, Informática y Comunicaciones y Sistemas de Energía.

Las principales funciones del área son:

- a) Cálculos y presupuestos: generación de los mismos.
- b) Diseño de proyectos.
- c) Programación de trabajos.
- d) Control de los servicios prestados.
- e) Control de calidad.
- f) Visitas a clientes y asesoramiento técnico.
- g) Pedidos de precios.
- h) Recepción de órdenes de compra de clientes.
- i) Confección de órdenes compra.
- j) Confección de asistencias técnicas.

3.3.- Departamento Comercial:

Se encuentra conformado por dos personas.

Las principales operatorias son:

- a) Atención al cliente.

- b) Visita a los clientes.
- c) Búsqueda de nuevos clientes.
- d) Seguimiento de los pedidos.
- e) Envío, seguimiento y archivo de presupuestos.
- f) Generación de órdenes de compras de materiales, equipos e insumos.
- g) Compra de equipos e insumos.
- h) Emisión de informes acerca de los trabajos terminados.
- i) Coordinación con el cliente para la correspondiente aceptación de los servicios prestados.
- j) Embalaje y despacho de mercadería.

Los puntos débiles detectados referidos a área almacenes son:

- a) No existe separación de funciones entre compras y operaciones con almacenes.
- b) No existe un criterio consistente en base a los costos de pedir y mantener inventario a la hora de realizar las compras (lote económico de compras)
- c) No se confecciona el comprobante de alta de almacenes.
- d) No se confecciona una planilla de pedido de compra.
- e) No se realiza mantenimiento de stock.
- f) No cuentan con planilla de inventario permanente.
- g) No se realizan las baja del stock.
- h) El empleado que se encuentra en el momento de que llega mercadería se encarga de recibirla, conforma los remitos, las facturas de proveedores.
- i) No existe un comprobante que avale la salida de los materiales entregados a quien los solicite, ya sea para entregarlos en el mismo estado o para aplicarlos en la prestación de servicios, lo que implica un libre acceso y un alto riesgo por consiguiente.

CAPÍTULO IV

Propuesta de organización hacia el desarrollo

Sumario: 1-Metodología del Ciclo de Vida. 2-Etapas del Desarrollo. 3-Consideraciones para el diseño del organigrama y cursogramas. 4-Organigrama Propuesto. 5-Cursogramas Propuestos. 5.1-Circuito de Recepción de Equipos, Materiales e Insumos. 5.2-Circuito de Emisión de Presupuesto y Aceptación del Mismo 5.3-Circuito de Expedición de materiales. 5.4-Circuito de Emisión de Remito y Factura en Cuenta Corriente. 5.5-Circuito de Emisión de Recibo de Cobranza. 5.6-Circuito de Devolución de Compra. 5.7-Circuito de Devolución de Venta. 6-Simbología utilizada en cursogramas. 7-Formularios. 7.1-Alta de Almacenes. 7.2-Informe de Recepción. 7.3-Orden de Servicio Interna. 7.4-Materiales Provistos. 7.5-Remito Provisorio. 7.6-Remito Interno. 7.7-Remito. 7.8-Nota de Devolución. 7.9-Orden de Devolución- 8-El Sistema de Control Interno. 8.1-Concepto. 8.2-Actividades de Control. 8.3-Premisas Básicas de Control. 8.4- Diseño de las Actividades de Control. 8.5-Metodología de Diseño. 9-Matrices de Control Interno. 9.1-Ciclo Emisión del Informe de Recepción. 9.2-Ciclo Emisión de Remito Interno. 10-Matriz de Sistemas Administrativos. 10.1-Área Funcional Almacenes: Adquisiciones a proveedores. 10.2-Área Funcional Ventas: Presupuestación de servicios. 11-Manual de Funciones. 11.1-Encargado de Almacenes.

1.- Metodología del Ciclo de Vida

“La metodología del ciclo de vida es conocida como la metodología tradicional para el estudio de sistemas. Normalmente, se le reconocen etapas de estudio preliminar,

relevamiento de la información, análisis, diseño e implementación, que a su vez, están compuestas por una secuencia de pasos en los que se realizan diferentes tareas.

Esta metodología, permite manejar el estudio como un proyecto en el cual cada una de las etapas del desarrollo está bien definida.

Este ideal en el desarrollo de un estudio de sistema no se puede lograr en la realidad, ya que las etapas se superponen y, en ocasiones, se desarrollan paralelamente. Es muy frecuente la necesidad de volver hacia atrás, a una etapa o fase anterior, para descubrir fallas de información o de procedimientos, o porque surgieron nuevos elementos a ser considerados; por todo esto, no es posible delimitar con exactitud la línea divisoria entre ellas ya que mientras se está realizando una, se está pensando en la siguiente”.

2.- Etapas del Desarrollo

a) Etapa de Síntesis

Investigación Sistémica: Un estudio de sistemas puede tener como motivación de comienzo la resolución de problemas que pudieran manifestarse en el interior de la organización; la detección de amenazas o el aprovechamiento de oportunidades provenientes del contexto. Además, el estudio puede realizarse con personal especializado que pertenezca a la organización o con consultores externos contratados para dicho trabajo. Podrá realizarse con el objetivo inicial de mejorar o rediseñar un sistema existente, como en situaciones donde no existe ningún sistema y el objetivo es la creación de uno.

En esta etapa de síntesis, se buscará entender el sistema, identificar al o los sistemas mayores que lo contienen, explicar sus conductas y propiedades, definir las funciones del sistema estudiado dentro de ese supra sistema y una vez esclarecidos estos aspectos, proceder a definir si sobre el sistema se aplicará un mejoramiento o un rediseño, fundamentando tal elección en las conclusiones de las actividades anteriores.

Para proceder ordenadamente, durante esta etapa de síntesis se deben desarrollar actividades que satisfagan los siguientes objetivos:

b) Identificar y definir el objetivo del estudio.

- Integrar el equipo.
- Trazar el panorama sincrético.
- Evaluar la facilidad del estudio.
- Aceptar o rechazar el estudio.

c) Etapa de Relevamiento de la Información

Investigación Detallada: Es la búsqueda de información que se realiza sobre un sistema al que se le van a efectuar mejoras o que se busca rediseñar, y tiene como finalidad conocer su estructura, su flujo de actividad, su interacción con otros sistemas, es decir, los aspectos más salientes de su actuación.

Esta fase es de gran importancia porque para poder determinar con precisión cuales son las necesidades y requerimientos que la organización tiene respecto de un sistema en particular, es necesario conocer y comprender que hace y como actúa, de modo que luego pueda ser examinado y evaluado su desempeño, introduciéndole modificaciones o reemplazándolo de ser necesario.

Las necesidades y requerimientos son aquellas condiciones y características que debe tener el nuevo sistema. La única forma de poder investigar cuales son estas necesidades y requerimientos es estudiando el sistema actual, y recopilando todos los datos relacionados a este.

En función de la orientación que asuma el estudio de sistemas (mejoramiento o rediseño), variará la profundidad con que se realiza la búsqueda de la información.

Un sistema que va a ser reemplazado, no deberá investigárselo en sus mínimos detalles, en tanto que si se lo deberá hacer, y resulta absolutamente necesario, en un sistema que pretende ser mejorado.

d) Características de la información reunida:

Cantidad: La extensión de esta fase tanto en el tiempo como en la cantidad de información a obtener, varía de acuerdo a cada estudio. Cualquiera sea el estudio emprendido, la cantidad de la información a recoger es un elemento que requiere mucha atención, porque debe considerarse que toda búsqueda de información genera costos y consume tiempo del personal de sistemas y del personal operativo. Además,

una excesiva cantidad de información, en el caso que sea acompañada de un deficiente ordenamiento, genera una mayor confusión.

Fuente de la Información: Es muy importante que la mayor cantidad posible de información sea obtenida directamente de las personas que intervienen en los procesos o bien realizan las operaciones, ya sea por consulta directa o por la presencia física en el lugar de trabajo. Siempre es preferible la información obtenida de fuentes directas, pues la que se adquiere a través de intercambios o participantes indirectos, aunque en ellos medie buena fe, pueden no ajustarse a la realidad.

Precisión: La posibilidad de realizar un buen estudio de sistemas depende grandemente de la forma en que se obtiene y documenta la información. Es por eso que los términos usados en su registración deben expresar claramente lo que se quiere exponer. Además de ser exactas, las definiciones deben ser expresadas en una terminología que sea previamente elegida, de modo que todos los que están realizando el estudio la entiendan.

e) Etapa de Análisis

Análisis, Evaluación y Determinación de requerimientos: Durante toda la etapa de investigación detallada se recopila información que, una vez considerada suficiente, se analiza con la finalidad de evaluar el funcionamiento del sistema objeto del estudio; a partir de esta evaluación se determinan y especifican los requerimientos que debe contener el nuevo diseño.

Controles utilizados y Orientación de los sistemas: Indagar sobre estas cuestiones sirve para identificar aquellos procesos o procedimientos donde existen problemas. Esta indagatoria luego se complementa con las herramientas de registración que sistematizan y ordenan toda la información obtenida.

Por lo tanto, en esta etapa, el objetivo que se persigue es obtener conclusiones sobre la eficacia, eficiencia y/o efectividad del sistema, y definir concretamente los requerimientos del nuevo sistema, que actuarán como pre-requisitos de la etapa de diseño.

Guías para el Análisis: Toda la información reunida debe ser objeto de un análisis crítico, sistemático y ordenado, de manera que se puedan obtener conclusiones sobre el sistema estudiado y establecer qué funciona bien o qué parte es ineficiente, dónde faltan controles o dónde las especificaciones son incompletas.

Guía para la Evaluación: En la evaluación se deben contar con elementos que sirvan de orientación y ayuda. Esto significa que una vez analizada cada actividad o tarea, ésta se debe evaluar considerando si satisface los parámetros de capacidad, comunicación, costo, competitividad y control interno.

A su vez, los cambios o las nuevas actividades que se propongan deberán contemplar y satisfacer los máximos requerimientos posibles establecidos para cada uno de esos parámetros.

f) Etapa de Diseño

El diseño es una respuesta a los problemas encontrados, una solución que significa encontrar las formas que satisfagan los requerimientos del sistema.

“La respuesta de la organización ante intentos de modificar sistemas administrativos no es inmediata y está influida por una cantidad de factores que muchas veces no permiten evaluar a la Dirección si realmente se está avanzando en un sentido correcto.”¹²

“Las organizaciones que adoptan la forma funcional son generalmente organizaciones maduras, lo suficientemente grandes como para tener un volumen de trabajo, operativo como para justificar la estandarización de los procesos de trabajo, y también lo suficientemente antiguas para que esos procedimientos y el conjunto de normas que las regulan se hayan formalizado, lo cual supone que han pasado por las etapas de creatividad y crecimiento, y las condiciones de contexto les permiten buscar especialización y estabilidad a través de la estructura.”¹³

El método de diseño se inicia con formulaciones generales en las cuales no se consideran los detalles, que pueden confundir y desviar la atención si se los considera en este momento. Una vez realizado ese diseño general, se realiza una prueba de

¹² MAGDALENA, Fernando G., *op. cit.*, pág. 13.

¹³ AROSTEGUI, Ángel O., DOVAL ANTOINE DE, Inés M., GILLI, Juan J., IESULAURO, Alejandra S., SCHULMAN, Diana R., *op. cit.*, pág. 196.

factibilidad, que si se resuelve positivamente, habilita para entrar a la siguiente fase de diseño detallado.

La etapa de diseño se compone de dos fases:

- Diseño General: En esta fase de diseño se van a formular las especificaciones funcionales de diseño, que son las características de lo que va a hacer el sistema, cómo lo va a hacer y en qué momento va a hacer cada cosa; esto significa que se van a definir sus salidas, sus entradas, sus archivos y sus procedimientos, de manera que satisfagan los requerimientos determinados en la anterior etapa del estudio.
- Diseño Detallado: Una vez justificada la propuesta del nuevo sistema desde aspectos técnicos, económicos, operativos y organizacionales, se pasa al diseño detallado, que se ocupa de concretar y explicitar en profundidad las especificaciones funcionales ya definidas en la fase de diseño general, determinando quién hace qué cosa y cómo. La fase de diseño detallado se lleva a cabo por el personal especializado, de modo que la participación del usuario en esta fase no se considera como significativa.

Los productos obtenidos en esta fase son:

- Diseño del sistema técnico, que incluye los programas, el flujo de trabajo y las actividades del personal de línea.
- Estructura de los programas requeridos por el sistema, con determinación de las funciones y de los procedimientos asociados a cada uno.
- Especificación de los equipos (hardware) si el sistema va a contar con P.E.D.
- Especificación de las comunicaciones y flujos de datos.
- Diseño detallado de salidas, entradas, procesos y almacenamientos de datos.

“Para que los sistemas administrativos puedan ayudar a la Dirección, ésta debe tener un mínimo de conciencia de las limitaciones que se afrontan en el diseño.”

Existe la posibilidad de que sistemas administrativos ineficaces hagan fracasar políticas e impidan la concreción de los objetivos empresarios. Pero también puede ocurrir que para alcanzar los objetivos que la Dirección ha fijado como meta, se formulan políticas tan intrincadas que luego los sistemas no pueden administrarlas.”¹⁴

“Lo que parece ser una fórmula clara en su planteo, resulta muchas veces difícil de instrumentar en la práctica. Ello se deriva de la relatividad de ciertos conceptos; cuando se pretende tener un control interno que cubra todas las posibilidades de evasión, aun sobre la base de las hipótesis más remotas, o, al planificar la provisión de información, se pide que ella sea abundante y esté disponible en todo momento, sin duda se incrementa el costo del sistema.”¹⁵

g) Etapa de Implementación

Esta etapa del estudio de sistema está compuesta por las tareas que deberán realizarse para que el nuevo sistema sea llevado a la práctica reemplazando al anterior.

Ninguna implementación, por mejor realizada que esté puede subsanar un diseño mal hecho, pero una inadecuada implementación, si puede hacer fracasar un sistema bien diseñado.

La implementación del sistema consta de las siguientes fases:

- Planeamiento y Programación de la implementación: Esta fase tiene como objetivo obtener un programa de implementación, con el fin de que todos los sectores relacionados al sistema se coordinen con el fin de lograr su puesta en marcha.
- Capacitación y Entrenamiento del personal: Para que los sistemas operen satisfactoriamente deben ser bien operados, para lo cual se necesita que el personal interviniente reciba la suficiente capacitación y entrenamiento que le permita conocer cómo utilizarlo; cuáles son sus funciones; y qué hará o no el sistema como elementos complementarios. La capacitación y el entrenamiento actúan como instrumentos que permiten vencer la resistencia

¹⁴ MAGDALENA, Fernando G., op. cit., pág. 7.

¹⁵ Ibidem, pág. 46.

al cambio y deben conducir a que todos los que intervienen en el sistema conozcan los aspectos relacionados con sus funciones, que concretamente significa lo siguiente: Capacitación y entrenamiento de los operadores en todas las operaciones posibles, tanto ordinarias como extraordinarias, Entrenamiento en el mantenimiento del sistema a los programadores; Instrucción en el uso del equipo e instalaciones a los usuarios, así como en la captación y preparación de datos.

- Conversión del Sistema: Significa el reemplazo del sistema anterior por el nuevo sistema. La conversión implica realizar a término todas las actividades definidas durante el planeamiento y programación de la implementación. La conversión del sistema puede realizarse de distintas formas, la opción elegida estará condicionada por la característica del sistema (mejorado o rediseñado) y por los factores situacionales de cada organización.

Los métodos tradicionales de conversión son:

- a) Trabajo Paralelo: La conversión por medio de este método consiste en operar el sistema nuevo en paralelo con el viejo; esto significa que el trabajo debe realizarse por el sistema nuevo, pero también debe seguir haciéndose por el sistema viejo, de la misma manera tal como se venía realizando. Esta modalidad de conversión permite que en caso que surjan problemas o inconvenientes con el nuevo sistema, el trabajo no va a retrasarse ni interrumpirse.
- b) Reemplazo Directo: Este método produce el reemplazo directo del sistema viejo, para lo cual se fije una fecha en la que deja de operar y en la que, automáticamente, empieza a funcionar el sistema nuevo. En esta modalidad resulta importante la elección de la fecha de conversión; normalmente, se buscan periodos de baja actividad.
- c) Sistema Piloto: Consiste en la implementación de un sistema, pero sólo en un sector o unidad de la organización, con el fin de probarlo y verificar la existencia de errores y corregirlos. Cuando se estima que el sistema está

operando correctamente, entonces se lo implementará en toda la organización, por medio de algunos de los otros métodos.

d) Arranque por Fase: Para utilizar esta modalidad, el sistema debe ser diseñado en módulos separados, de manera que cada uno de éstos, comience a operar tan pronto como esté listo. Como cada módulo es solo una parte del sistema general, cualquier problema que pudiera surgir puede ser fácilmente acotado, de modo que no llegue a afectar a otras partes del sistema.

h) Etapa de Seguimiento

Una vez que el sistema implementado fue objeto de una revisión detallada y se usa en forma rutinaria, solo se necesita de la aceptación expresa de los usuarios para considerar terminado el estudio del sistema. El seguimiento consiste en verificar los resultados del nuevo sistema procurando que éste se consolide, operando a un alto nivel de eficiencia dentro de una condición de estado estable. Esto significa que es probable que se vayan detectando y corrigiendo fallas tanto de operación como de interpretación en los primeros tiempos de utilización, así como desviaciones que los usuarios intenten implementar al rumbo establecido en la etapa anterior.

A posteriori, el sistema se mantiene con los cambios menores o mayores según se necesite. Esto se debe a que una vez instalado, un sistema tiene una vida útil de varios años durante la cual es probable que sea necesario establecer algún tipo de reparación o mejoras que adapten el sistema a situaciones novedosas.

El mantenimiento puede reducirse sensiblemente en la medida en que se realice un buen estudio, se diseñe un sistema que contemple las necesidades actuales y prevea la absorción de mayores o distintas actividades futuras. Esta etapa perdura hasta el punto en que se considere que el sistema ya no satisface las expectativas actuales, motivo por el cual se comenzará un nuevo estudio de sistema que tendrá como resultado su reemplazo.

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

Al momento de diseñar la propuesta de organización hacia el crecimiento de la organización, que se verá plasmada en el organigrama, el correspondiente manual de funciones, los organigramas y el manual de procedimientos, es necesario tener en cuenta las particularidades de esta empresa y las limitaciones existentes.

Lo primero que tuvimos en consideración es el escaso personal del cual se dispone. Ingeniería del Sur cuenta, además del personal del área de operaciones, con tres personas más que son: el gerente general, dos personas encargadas de las áreas administrativa, y comercial. Este hecho nos acota las opciones a la hora de diseñar los controles internos, que necesariamente deben existir para asegurar a los socios una buena administración de su empresa. Es por eso que consideramos que para que la empresa se pueda desarrollar a pleno y crecer, aprovechando el potencial que tiene, es indispensable desarrollar una estructura comercial que acompañe al desarrollo y eficiente funcionamiento de Dpto. Comercial. Es importante que tanto el gerente general como los recursos de las diferente áreas trabajen en conjunto con un buen sistema de comunicación que facilite la coordinación entre ellos. Al mismo tiempo cada sector debe tener claras cuáles son sus metas y tratar de cumplirlas. El gerente general tendrá que preocuparse por posicionar a la empresa lo mejor posible en el mercado, buscando nuevos horizontes de ventas, aplicando políticas claras en cuanto a las mismas, analizando la información que produce la empresa, plantear los objetivos a largo y corto plazo y establecer un plan de acción claro para alcanzar los mismos. Vemos la importancia de esto en los resultados a lo largo de la vida transcurrida de la empresa, en los cuales ha podido tener un crecimiento, pero no como debería debido a la falta de una estructura adecuada del personal en almacenes. Podemos ver que el personal que debería estar encargado de pensar en cómo mejorar las ventas, posicionar a la empresa, planificar, controlar, etc., se debe encargar de tareas rutinarias comerciales, como son, la recepción, almacenaje y expedición de mercadería que carecen de control, y que le hacen perder el tiempo. Por ejemplo, se puede hacer mención que en ocasiones teniendo el conocimiento de la existencia de

determinados materiales eléctricos, se constato que los mismos habían sido sustraídos o en otros casos que estando en existencia los materiales se activaba el proceso de compra generando costos innecesarios.

Por los motivos mencionados en el párrafo precedente, considerando que en estos últimos años se ha dado mayor importancia a los almacenes ya que su gestión es crítica para lograr economías potenciales (disminución de costos) y para aumentar las utilidades de la empresa. Consideramos que para darle la posibilidad de acompañar el crecimiento de la Organización y continuar con el desarrollo de su potencial, que son el conocimiento, la capacidad y los años de experiencia en la provisión de equipos y materiales aplicados tanto en prestación de servicios como en la comercialización directa, es necesario hacer una organización importante en la estructura de almacenes de Ingeniería del Sur SRL. Proponemos el desarrollo del área almacenes, mejorar la calidad, eficiencia y eficacia de las actividades desarrolladas por dicha área, para garantizar que los equipos y materiales resguardados en el almacén, se encuentren en óptimas condiciones de uso, funcionamiento y grado de conservación al momento de solicitarlos, para que la organización pueda funcionar a pleno pudiendo conseguir el objetivo de facilitar un fluido y rápido aprovisionamiento de los bienes a las diferentes áreas que lo requieren, asegurar un adecuado resguardo, seguridad, mantenimiento y conservación de todos los bienes a su cargo, y que están bajo su responsabilidad; mantener bajos costos de almacenamiento y de administración de existencias, en sus distintas etapas; procurar un eficaz control de existencias, manejo, control y resguardo de sus bienes de cambio, como también actualizado el sistema de inventarios, mediante el adecuado registro. Se pone la decisión en el lugar más bajo compatible donde se presenta el problema. Aumenta la calidad del trabajo, y la calidad de la estructura va a depender de la efectividad de la delegación y de la calidad del área.

Asignación de funciones:

- Las funciones del área serán: Recibir todos los bienes, materiales y suministros adquiridos; entregar materiales y bienes, con autorización, a los sectores requirentes; resguardar adecuadamente los materiales, los bienes

destinados a la comercialización; mantener el almacén en condiciones optimas de distribución, limpieza y orden; entregar los productos destinados a la venta directa como en la prestación de servicios definidos por el área de comercialización; custodiar adecuadamente los bienes tanto en cantidad como en calidad; efectuar los movimientos del stock con el mínimo de tiempo y costo posible; llevar registros de las existencias y de sus movimientos.

Procesos básicos como serie de subsistemas:

- De ingreso de bienes: Adquisiciones a proveedores; devolución de clientes; devoluciones internas de otros sectores
- De salidas de bienes: Entrega por ventas a clientes; devolución a proveedores; entregas internas a otros sectores.

Ubicación del área dentro de la estructura:

- Se ubica dentro del Dpto. Comercial

Organización interna:

- Recepción de bienes: Preparar el lugar físico adecuado para recibir los productos y/o materiales que ingresan a la empresa; autorizar los ingresos en los accesos a la empresa; realizar el recuento y control de los bienes que ingresan; efectuar el control de calidad de los bienes cuando sea necesario; emitir el comprobante que respalda el control de la recepción; confeccionar o emitir el informe de recepción; resguardar los productos hasta su almacenaje en el depósito.
- Deposito de bienes: Disponer y administrar los espacios y lugares de almacenaje; asignar y distribuir los bienes según criterios técnicos y de seguridad de los mismos; clasificar, ordenar, acomodar y resguardar todos los bienes en su poder; Llevar a cabo las medidas para asegurar un óptimo mantenimiento y conservación de los bienes en su poder; efectuar controles físicos periódicos de los bienes.
- Expedición de bienes: Preparar el lugar físico adecuado para efectuar la expedición de los bienes; acondicionar los bienes para su entrega y

traslados; autorizar los egresos de bienes que salen por los accesos a la empresa; realizar el control de los productos que salen de la empresa; emitir el comprobante de respaldo del egreso definitivo y provisorio de los bienes; organizar las entregas a los transportes de carga; resguardar los bienes pendientes de entrega.

Sugerencias:

Es importante realizar capacitaciones técnicas periódicas al personal, a fin de trabajar de un modo más eficiente, tanto en el manejo del tiempo como en el uso de los materiales e insumos (principales costos de los productos) considerando:

- Los factores para la elección de técnicas de almacenamiento como: Espacio disponible para el almacenamiento de materiales; tipos de materiales que serán almacenados; cantidad de los mismos; tiempo de embalaje.
- Técnicas de almacenamiento más usuales: Carga unitaria; cajas o cajones; estanterías; columnas; apilamientos; contenedores flexibles

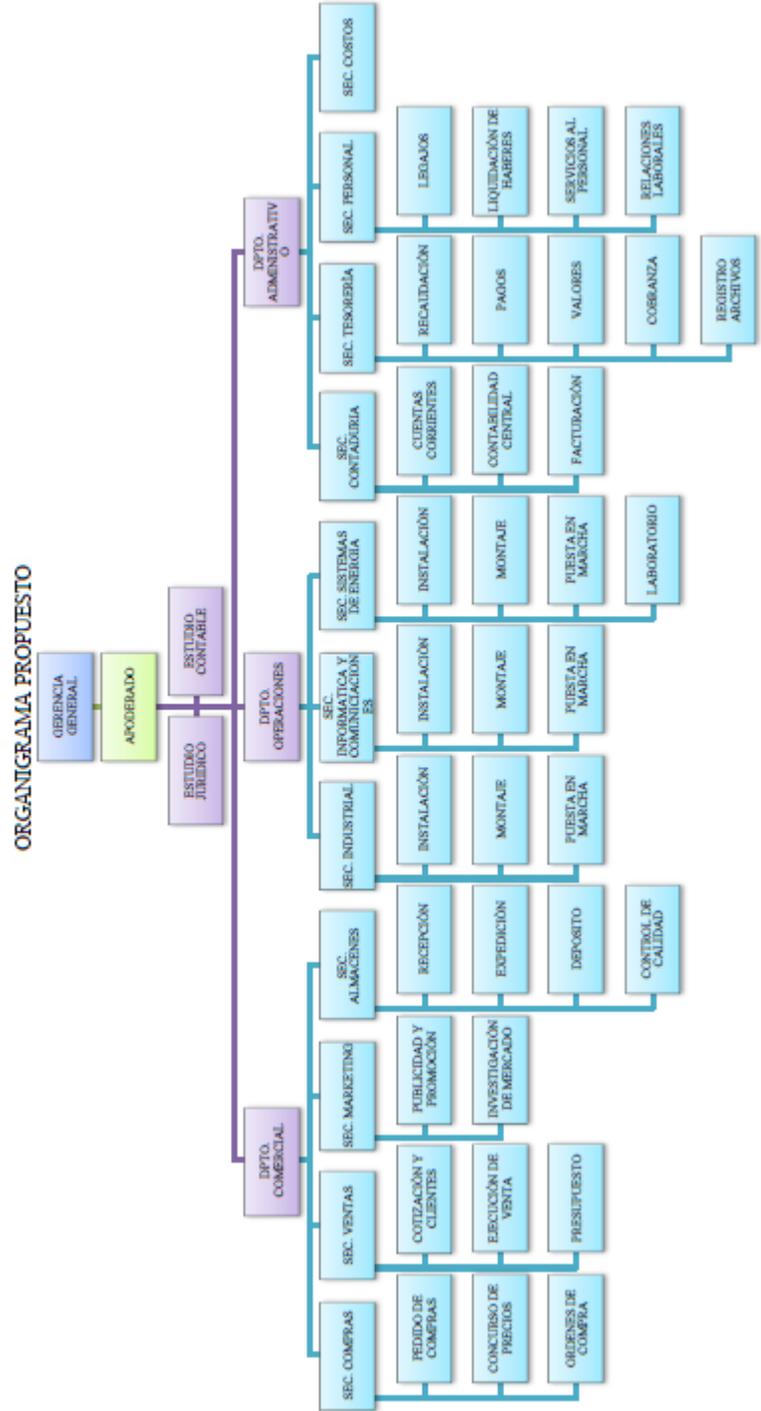
Se deben mejorar los sistemas de comunicación y de información, incorporando al sector de almacenes computadoras para que el/los empleados confeccione/n los distintos formularios que se aplicaran al área mencionada. También para llevar a cabo un mejor seguimiento e identificación de los bienes a través de la codificación.

Pautas de control interno:

- Separación de funciones, quien recibe los bienes debe ser distinto de quien los entrega.
- Quien manipula los bienes, debe ser distinto de quien registra los mismos.
- Toda salida o expedición de bienes, debe estar autorizada por áreas diferentes al almacén.
- Toda recepción de bienes, debe estar autorizada por áreas diferentes al almacén.
- Todo movimiento de existencias debe estar respaldado por documentación.

- La documentación debe tener numeración precorrelativa.
- Recuentos físicos periódicos o permanentes y conciliación con registros.
- Verificar la existencia de procesos adecuados para la manipulación y almacenaje de bienes peligrosos.

4.- Organigrama Propuesto



5.- Cursogramas Propuestos

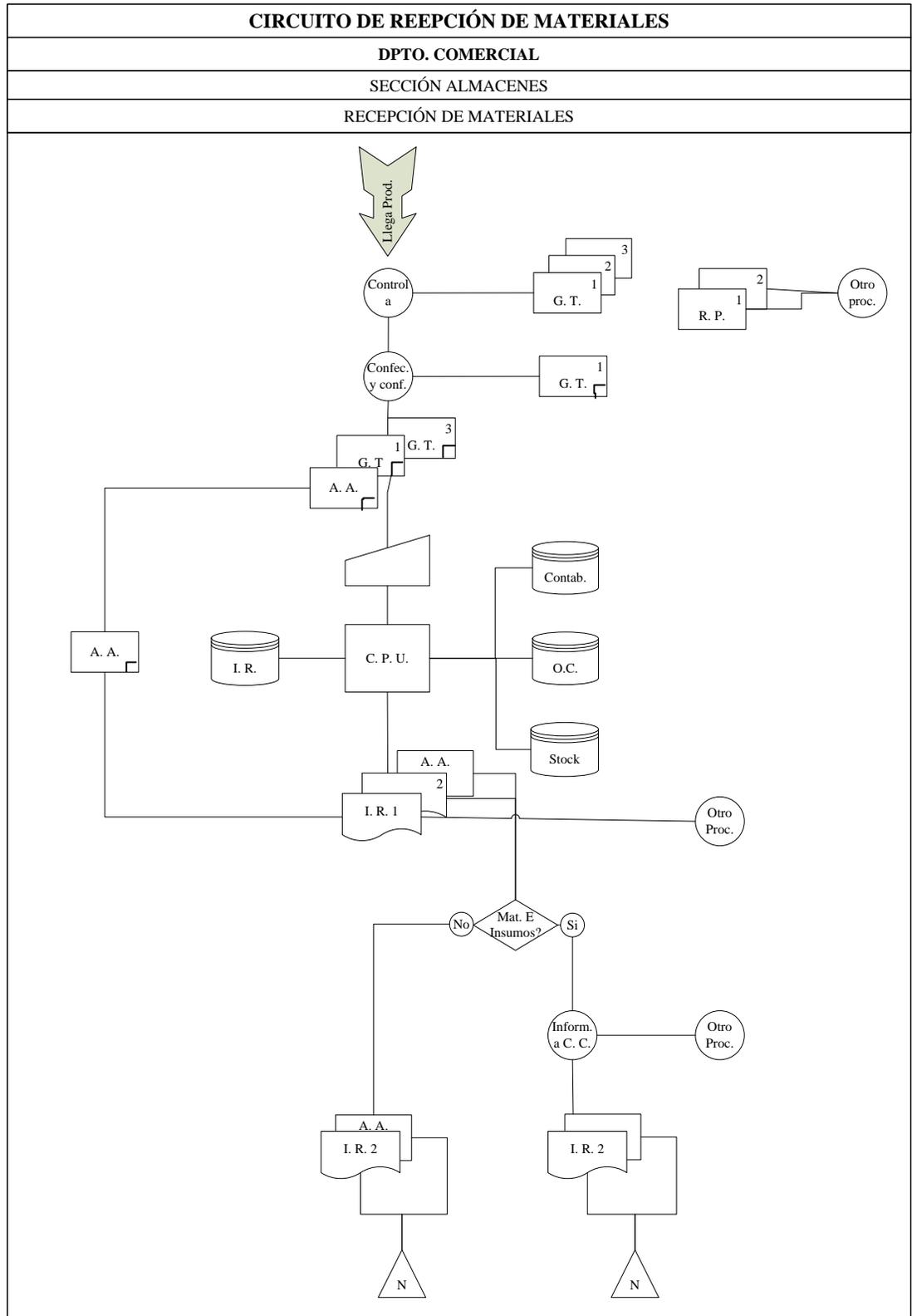
5.1 - Circuito de recepción de equipos, materiales e insumos

Recepción de la Sección Almacenes: La recepción de los equipos, materiales e insumos comienza cuando el transportista llega con la misma, en ese instante se controla la cantidad de bultos y se conforma la Guía de transporte. Se procede a confeccionar el Alta de almacenes, el que sirve de base para la emisión del Informe de recepción. El duplicado de la Guía de transporte se entrega al transportista y el resto de las copias (Original y triplicado) se envían a la Sección Órdenes de Compra.

Se ingresa al sistema y se confecciona el Informe de recepción por duplicado, constatando que se trate de una Orden de compra pendiente. Al mismo tiempo, se realiza la afectación definitiva del stock y se registra la operación en la contabilidad.

Se informa al encargado del área para el correspondiente control de calidad y se archivan definitivamente por número el duplicado del Informe de recepción y el Alta de almacenes.

Se envía el Informe de recepción original a Órdenes de Compra, a efectos de anexarlo con el resto de los comprobantes y completar los mismos.



5.2 – Circuito de Emisión de Presupuesto y Aceptación del mismo

Dpto. Comercial:

Sección Ventas:

Presupuesto: Se inicia el proceso en el momento en el que se recibe el pedido de Presupuestación del cliente. Se ingresa al sistema para emitir la “Solicitud de Presupuesto”, con sus respectivas especificaciones técnicas, por duplicado, archivándose transitoriamente el duplicado. El original es enviado al Dpto. de Operaciones (ejemplo del cursograma) Sección Sistemas de Energía, para determinar las cantidades de materiales e insumos.

Dpto. De Operaciones:

Sección Sistemas de Energía: Recibe la “Solicitud de Presupuesto”, se analizan las particularidades y requerimientos del servicio a presupuestar, emitiéndose un “Presupuesto de materiales e Insumos a Utilizar” sin valorizar, el que es remitido a la Sección Costos del Dpto. Administrativo.

Dpto. Administrativo:

Sección Costos: Recibe el “Presupuesto de Materiales de Insumos a Utilizar” sin valorizar, lo valoriza, determinando los costos indirectos, el costo de mano de obra y el costo de materiales e insumos. Finalmente emite el “Presupuesto de Materiales e Insumos a Utilizar” valorizado, enviándolo a Presupuesto de la Sección Ventas del Dpto. Comercial

Dpto. Comercial:

Sección Ventas:

Presupuesto: Recibe el “Presupuesto de Materiales e Insumos a Utilizar” valorizado de la Sección Costo, y procede a emitir el “Presupuesto” de acuerdo a las

especificaciones solicitadas en el pedido de presupuesto del cliente. Posteriormente se remite el presupuesto al cliente para su aceptación o rechazo.

En caso de aceptación por parte del cliente del “Presupuesto” enviado, el cual es requisito fundamental, la devolución del mismo con firma y sello de los responsables de la empresa que lo solicito, acompañado con la Orden de Compra/Servicio.

La Orden de Compra/Servicio es enviada para ser archivada transitoriamente en Facturación de la Sección contaduría del Dpto. Administrativo.

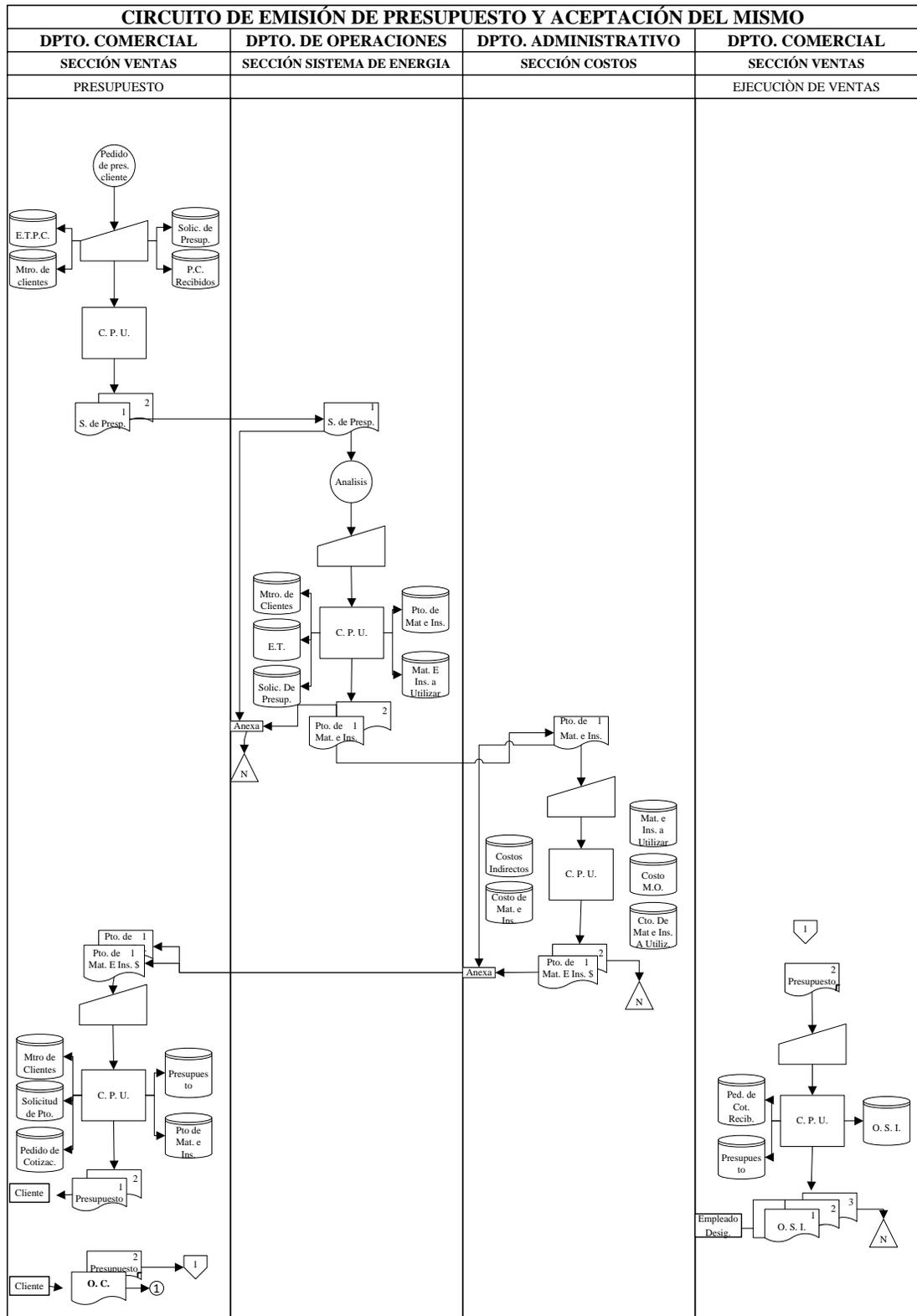
El “Presupuesto” firmado y sellado es enviado a Ejecución de Ventas de la sección Ventas del Dpto. Comercial.

Dpto. Comercial:

Sección Ventas:

Ejecución de Ventas: Recibe el “Presupuesto” firmado y sellado. En dicha área se procede a hacer el seguimiento del “Presupuesto”, si todo es correcto se emite el comprobante “Orden de Servicio Interna” por triplicado designando en el mismo momento al empleado encargado en jefe de prestar o cumplir el servicio.

El comprobante “Orden de Servicio Interno” es que autoriza al empleado encargado en jefe de presentarse en la Sección Almacenes para el retiro de materiales e insumos necesarios para ejecutar el servicio encomendado.



5.3 – Circuito de Expedición de Materiales e Insumos

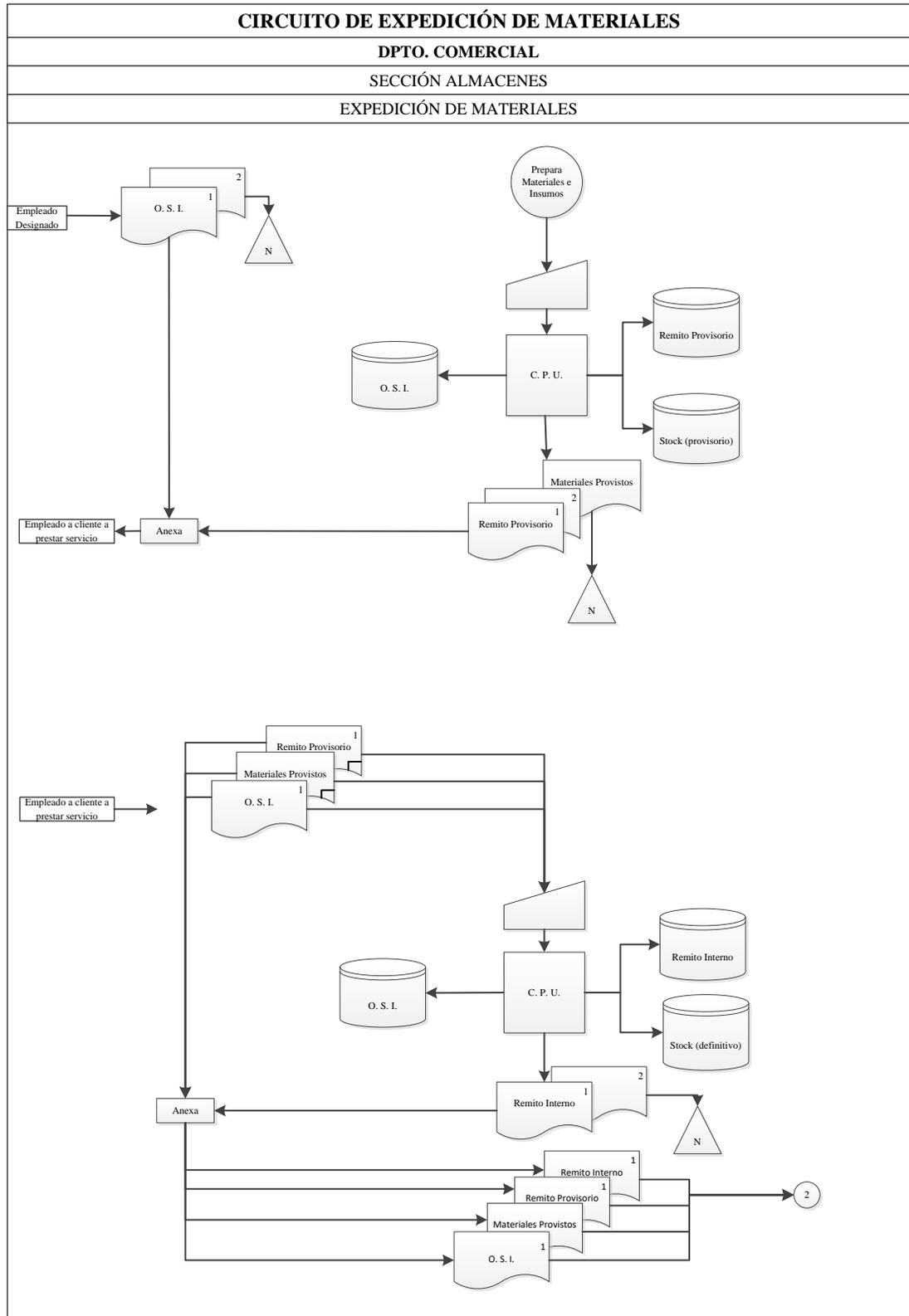
Dpto. Comercial:

Sección Almacenes:

Expedición de Materiales: El empleado se presenta en la Sección Almacenes, Expedición de Materiales con la “Orden de Servicio Interna”. El/los empleados del área preparan los materiales e insumos indicados por el responsable de ejecución de la “Orden de Servicio Interna” generando un “Remito Provisorio” por duplicado afectando provisoriamente el stock. El comprobante duplicado de “Remito Provisorio” se anexa con el comprobante duplicado de la “Orden de Servicio Interna” archivándose definitivamente en Expedición de Materiales.

Junto con el comprobante original de “Remito Provisorio”, se entrega un formulario “Materiales Provistos”, el que será confeccionado a mano por el empleado detallando en el mismo la exactitud de las cantidades de materiales e insumos utilizados.

El técnico devuelve el “Remito Provisorio” y “Materiales Provistos” junto con el original de “Orden de Servicio Interna” a Expedición de Materiales de la Sección Almacén donde se procede a generar el “Remito Interno” afectando definitivamente el stock. Se adjuntan todos los comprobantes y se los envía a Facturación de la Sección Contaduría del Dpto. Administrativo.



5.4 – Circuito de Emisión de Remitos y Facturas en Cuenta Corriente

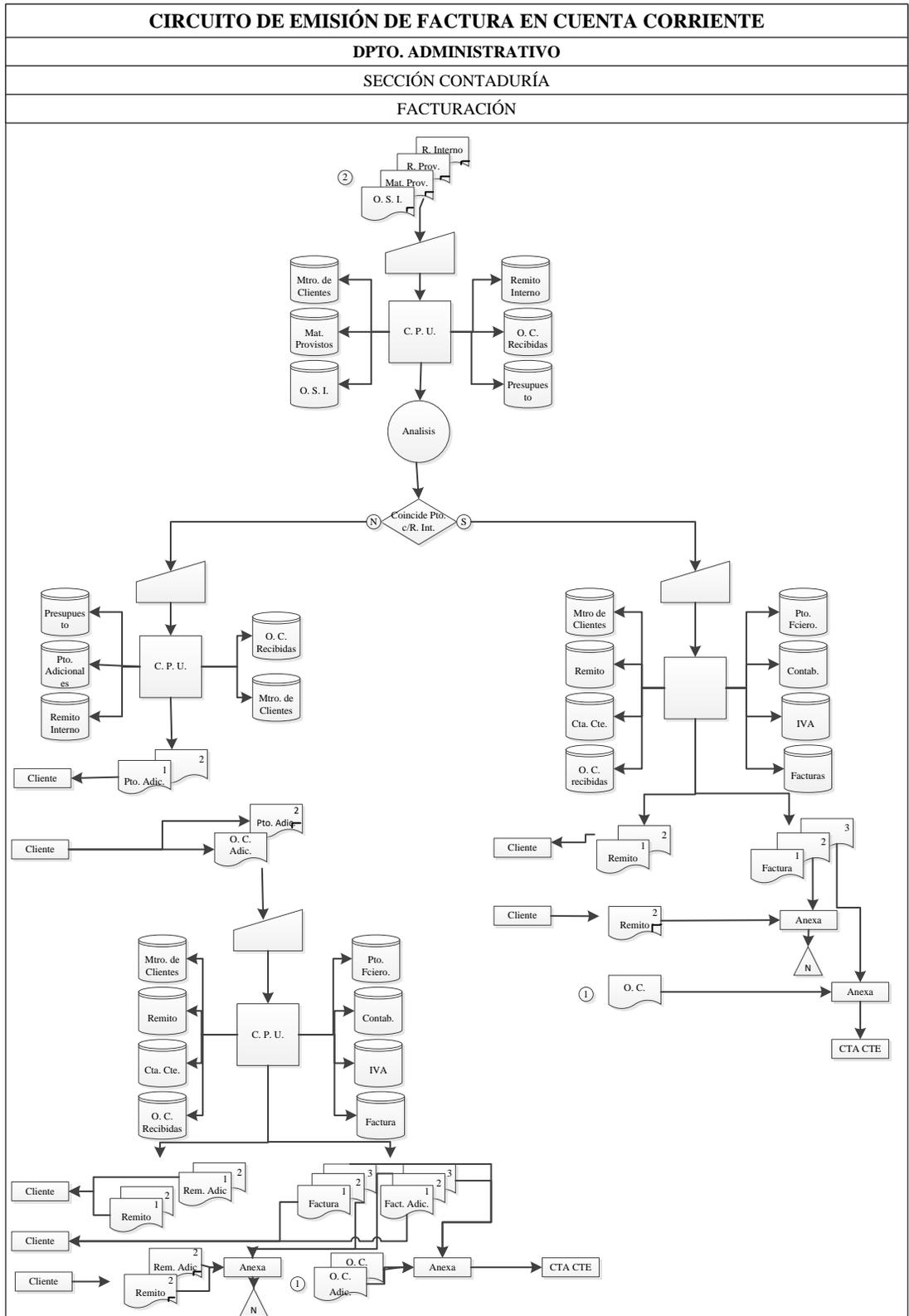
Dpto. Administrativo:

Sección Contaduría:

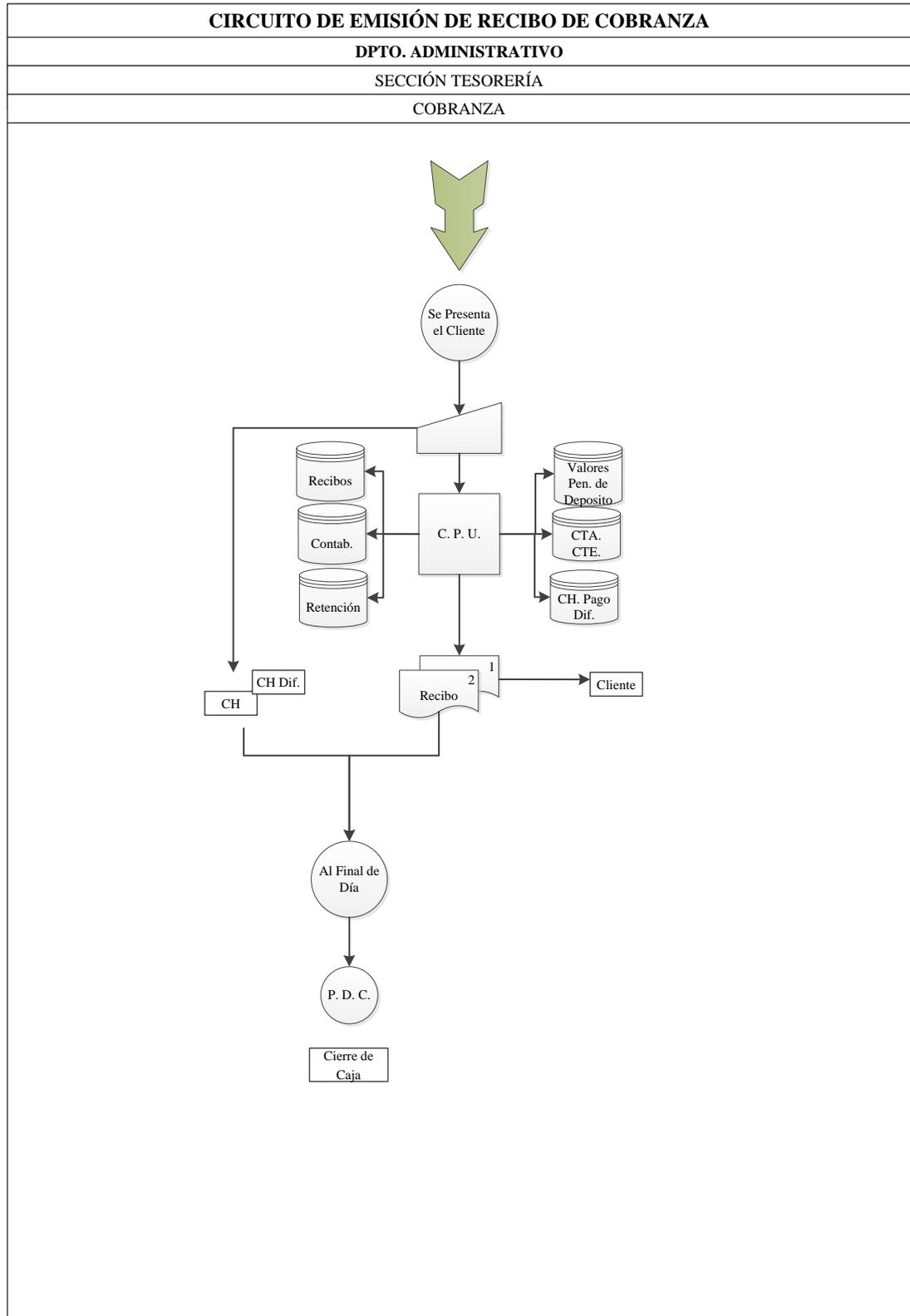
Facturación: El proceso de facturación comienza con la recepción de los comprobantes “Orden de Servicio Interna”, “Remito Provisorio”, “Materiales Provistos” y “Remito Interno”. Se procede al análisis para determinar si el servicio/trabajo se prestó en los términos originales o si se procedió a la aplicación de materiales no incluidos en el presupuesto.

En el caso de “SI” coincide “Presupuesto” con el “Remito Interno”, se inicia el proceso de emisión de “Remito” y “Factura” por los servicio contratados, por duplicado y triplicado respectivamente. Los “Remitos” (original y duplicado) junto con la “Factura” original se envían al cliente esperando la devolución del “Remito” duplicado conformado por el mismo. Con la devolución del “Remito” duplicado conformado por parte del cliente se procede a anexarlo con el duplicado de la factura y la orden de Compra/Servicio recibida enviándose a Cuenta Corriente hasta su respectivo cobro.

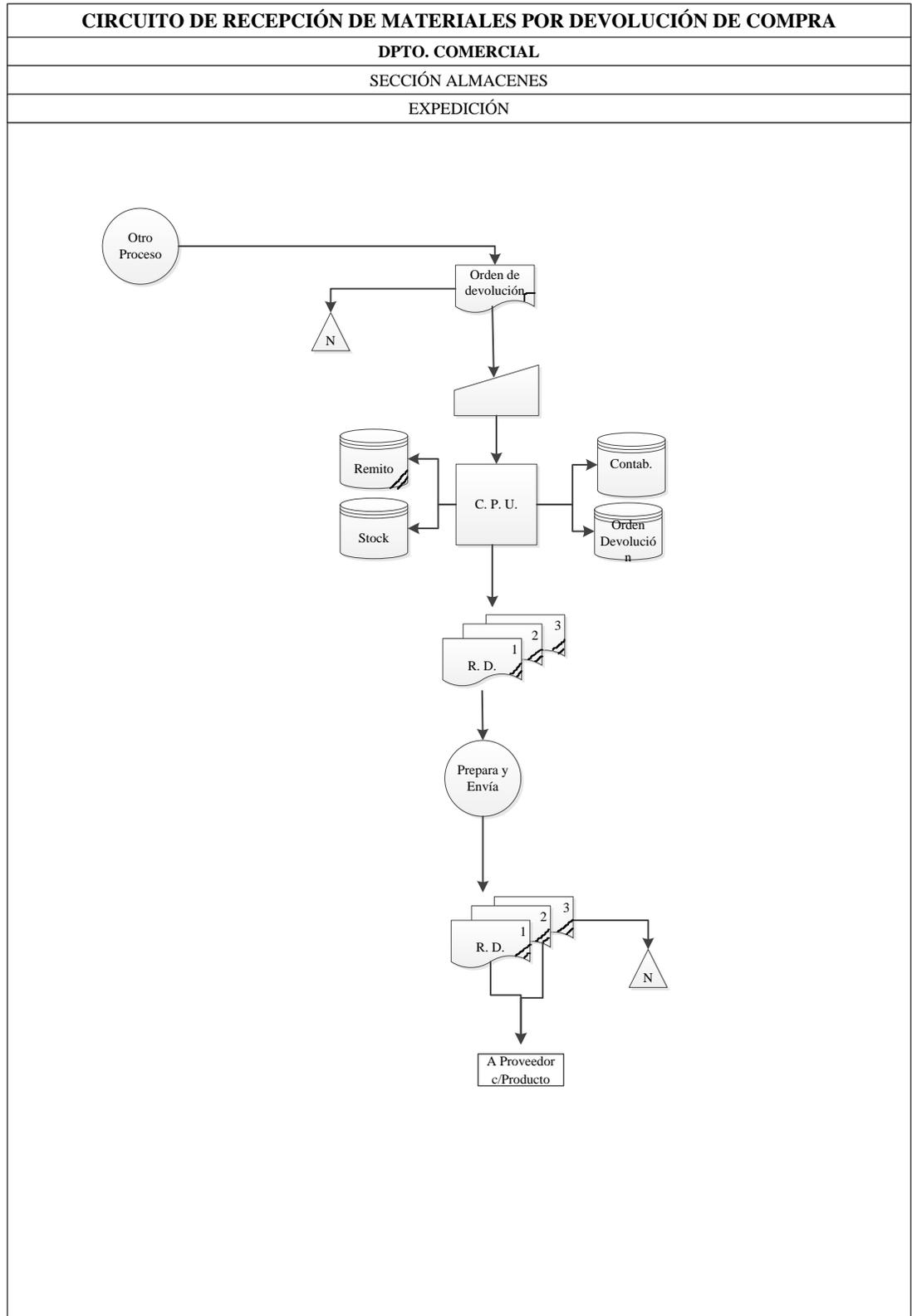
En caso de “NO” coincide “Presupuesto” con “Remito Interno”, se inicia el proceso de análisis para determinar los materiales e insumos provistos adicionalmente emitiéndose “Presupuesto por Adicionales” en original y duplicado, ambos son enviados al cliente. Cuando es devuelto el duplicado conformado por el cliente del “Presupuesto por Adicionales” y su respectiva “Orden de Compra/Servicio” recién en ese momento se inicia el proceso de la emisión de “Remito” y “Factura”. Emitiéndose los Remitos por duplicado y las Facturas por triplicado, tanto por la Orden de Compra/Servicio original como por la Orden de Compra/Servicio por adicionales. Los Remitos originales y duplicados junto con las Facturas originales son enviados al cliente. Cuando el cliente devuelve los Remitos conformados se precede a anexar junto con las Órdenes de Compra/Servicio recibidas y los duplicados de las Facturas para enviarlos a Cuenta Corriente hasta su respectivo cobro.



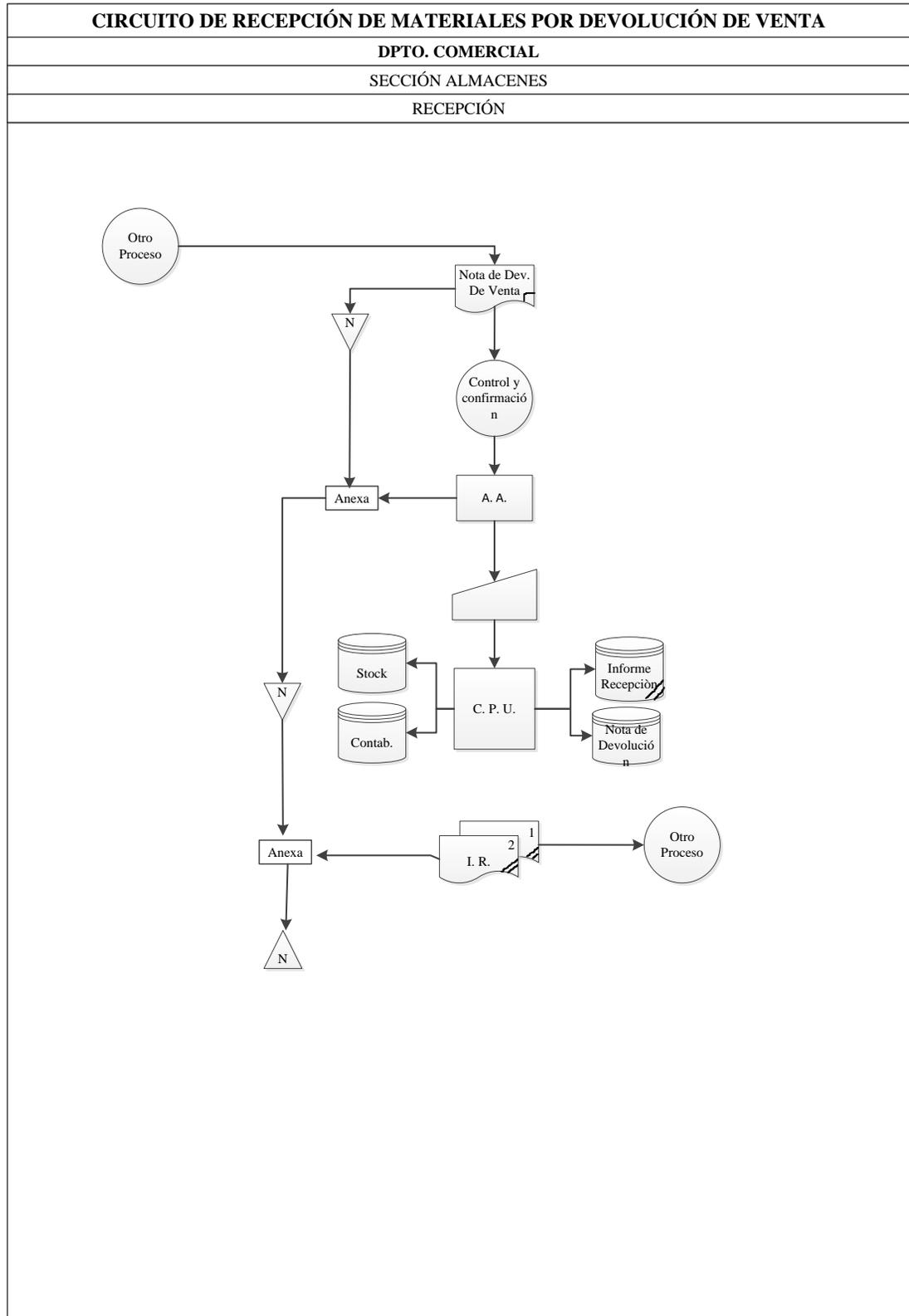
5.5 – Circuito de Emisión de Recibo de Cobranza



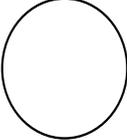
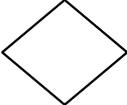
5.6 – Circuito de Devolución de Compra



5.7 – Circuito de Devolución de Ventas



6.- Simbología utilizada en cursogramas

<u>Simbología utilizada en cursogramas</u>				
	Comprobante manual o externo		Comprobante o planilla emitido por sistema	
	Operación manual		CPU	
	Decisión		Terminal	
	Anexión		Disco (o archivo)	
	Conector dentro de la misma página		Inicio o reinicio de una operatoria	
	Conector página a página o cursograma a cursograma		Carpeta/Legajo	
	Línea de Trayectoria		Curso alternativo/ Toma o entrega de información	
	Archivo transitorio			
	Archivo definitivo			
		Cronológico	Numérico	Alfabético

7.- Formularios

7.1- Alta de Almacenes

 INGENIERÍA DEL SUR S.R.L. Don Orione (ex Delfín Gallo) 2831 C.P. T4001ESQ - San Miguel de Tucumán Tucumán - República Argentina Tel./Fax: 0381 4345740 E-mail: info@ingenieriadelsur.com.ar Web Site: www.ingenieriadelsur.com.ar	N° 0001 - 00000000		
	COMPROBANTE	FECHA	
	ALTA DE ALMACENES		
L.V.A.: RESPONSABLE INSCRIPTO	HORA:		
SECCION ALMACENES			
TRANSPORTISTA:		GUIA/REMITO N° 0000 - 00000000	
CODIGO	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCION
OBSERVACIONES:			
SECCION ALMACENES			
CONFECCIONA	INGRESO AL SISTEMA	L. R. N°	ARCHIVO
RESERVADO PARA IMPRENTA			

7.2- Informe de Recepción

 <p>INGENIERÍA DEL SUR S.R.L. Don Orión (ex Delfín Gallo) 2831 C.P. T4001EBQ - San Miguel de Tucumán Tucumán - República Argentina Tel./Fax: 0361 4345740 E-mail: info@ingenieriadelsur.com.ar Web Site: www.ingenieriadelsur.com.ar</p>	<p>N° 0001 - 00000000</p>											
	COMPROBANTE	FECHA										
	INFORME DE RECEPCIÓN											
L.V.A.: RESPONSABLE INSCRIPTO												
<p>SECCIÓN ALMACENES ALTA DE ALMACENES N° 0000 - 00000000</p> <p>PROVEEDOR: ORDEN DE COMPRA N° 0000 - 00000000</p> <p>MEDIO DE TRANSPORTE:</p>												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2">CODIGO</th> <th rowspan="2">CANTIDAD</th> <th rowspan="2">DESCRIPCIÓN</th> </tr> <tr> <th>INTERNO</th> <th>PROVEEDOR</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 200px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>			CODIGO		CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	INTERNO	PROVEEDOR				
CODIGO		CANTIDAD	DESCRIPCIÓN									
INTERNO	PROVEEDOR											
OBSERVACIONES:												
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 30%;">SECCIÓN ALMACENES</th> <th style="width: 40%;">SECCIÓN COMPRAS</th> <th style="width: 30%;">ARCHIVO</th> </tr> <tr> <th>EMITE</th> <th>REMITO DEL PROVEEDOR</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td>N°</td> <td>CONFORMIDAD/OBSERVACIONES</td> </tr> </tbody> </table>			SECCIÓN ALMACENES	SECCIÓN COMPRAS	ARCHIVO	EMITE	REMITO DEL PROVEEDOR			N°	CONFORMIDAD/OBSERVACIONES	
SECCIÓN ALMACENES	SECCIÓN COMPRAS	ARCHIVO										
EMITE	REMITO DEL PROVEEDOR											
	N°	CONFORMIDAD/OBSERVACIONES										
RESERVADO PARA IMPRENTA												

7.5- Remito Provisorio

 INGENIERÍA DEL SUR S.R.L. Don Orión (ex Delfín Gallo) 2831 C.P. T4001EBQ - San Miguel de Tucumán Tucumán - República Argentina Tel./Fax: 0581 4345740 E-mail: info@ingenieriadelsur.com.ar Web Site: www.ingenieriadelsur.com.ar	R	N° 0001 - 00000000	
		COMPROBANTE	FECHA
REMITO PROVISORIO			
L.V.A.: RESPONSABLE INSCRIPTO		C.U.I.T. N°: 30-70714544-3 Ingresos Brutos Convenio Multilateral N°: 924-832608-0 Inicio de Actividad: Abril de 2000	
Razón Social:		Sucursal:	
Domicilio:		Localidad:	
Provincia:		C.P.:	
L.V.A.:		Pais:	
C.U.I.T. N°:		Cliente N°:	
ORDEN DE SERVICIO	N° 0001 - 00000000	AUTORIZA:	
ORDEN	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN
RESERVADO PARA PERSONA QUE RECIBE MATERIALES			
Firma:			
Aclaración:			
Documento de Identidad N°:			

7.6- Remito Interno

 <p>INGENIERÍA DEL SUR S.R.L. Don Orione (ex Delfin Gallo) 2831 C.P. T4001EBQ - San Miguel de Tucumán Tucumán - República Argentina Tel./Fax: 0381 4345740 E-mail: info@ingenieriadelsur.com.ar Web Site: www.ingenieriadelsur.com.ar</p>	R	N° 0001 - 00000000	
	COMPROBANTE	FECHA	
	REMITO INTERNO		
L.V.A.: RESPONSABLE INSCRIPTO		C.U.I.T. N°: 30-70714544-3 Ingresos Brutos Convenio Multilateral N°: 924-832508-9 Inicio de Actividad: Abril de 2000	
Razón Social: Domicilio: Provincia: L.V.A.:		Sucursal: Localidad: C.P.: País: C.U.I.T. N°: Cliente N°:	
ORDEN DE SERVICIO: N° 0001 - 00000000 REMITO PROVISORIO: N° 0001 - 00000000		MATERIALES PROVISTOS: N° 0001 - 00000000	
ORDEN	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN
RESERVADO PARA PERSONA QUE RECIBE MATERIALES			
Firma: Aclaración: Documento de Identidad N°:			

7.7- Remito

 INGENIERÍA DEL SUR S.R.L. Don Orión (ex Delfín Gallo) 2831 C.P. T4001EBQ - San Miguel de Tucumán Tucumán - República Argentina Tel./Fax: 0381 4345740 E-mail: info@ingenieriadelsur.com.ar Web Site: www.ingenieriadelsur.com.ar		R <small>código de giro</small>	N° 0001 - 00000000	
		COMPROBANTE	FECHA	
REMITO		C.U.I.T. N°: 30-70714544-3 Ingresos Brutos Convenio Multilateral N°: 924-832608-9 Inicio de Actividad: Abril de 2000		
L.V.A.: RESPONSABLE INSCRIPTO				
Razón Social:		Sucursal:		
Domicilio:		Localidad:		
Provincia:		C.P.:	País:	
I.V.A.:		C.U.I.T. N°:	Cliente N°:	
ORDEN DE COMPRA/ORDEN DE SERVICIO	N° 0000 - 00000000	ORDEN DE DEVOLUCIÓN	N° 0000 - 00000000	
CÓDIGO	CANTIDAD	UNIDAD	DESCRIPCIÓN	
OBSERVACIONES:			FECHA	
RESERVADO PARA EMPRESA/PERSONA TRANSPORTE			APELLIDO Y NOMBRE	
TRANSPORTISTA / RAZÓN SOCIAL:			D. N. I. N°	
DOMICILIO		CUIT N°:	FIRMA DE RECEPCIÓN	
NOMBRE DEL CHOFER		D. N. I. N°:		
RODADO MARCA:	DOMINIO	REMOLQUE MARCA	DOMINIO	
SECCIÓN ALMACENES		SECCIÓN CONTADURÍA		ARCHIVO
EMITE	CONTROLA SALIDA	FACTURA / N.D. N°	FIRMA	

7.8 – Nota de Devolución

 INGENIERÍA DEL SUR S.R.L. Don Ofione (ex Delfín Gallo) 2831 C.P. T4001ESQ - San Miguel de Tucumán Tucumán - República Argentina Tel./Fax: 0381 4345740 E-mail: info@ingenieriadelsur.com.ar Web Site: www.ingenieriadelsur.com.ar		N° 0001 - 00000000		
		COMPROBANTE	FECHA	
L.V.A.: RESPONSABLE INSCRIPTO		NOTA DE DEVOLUCIÓN		
CLIENTE CÓDIGO N°: DOMICILIO: PROVINCIA: LOCALIDAD:		O. C. N°: N. V. N°: REMITO N°: FECHA:		
CODIGO	CANTIDAD	DESCRIPCIÓN		
MOTIVO DE LA DEVOLUCIÓN:				
SECCIÓN VENTAS	SECCIÓN ALMACENES		CONTADURÍA	
COTIZACIÓN Y CLIENTES	RECEPCIÓN			ARCHIVO
EMITE	AUTORIZA	RECIBE	I. R. POR DEV. N°	NOTA DE CREDITO N°
RESERVADO PARA IMPRENTA				

7.9 – Orden de Devolución

 INGENIERÍA DEL SUR S.R.L. Don Orión (ex Delfín Gallo) 2831 C.P. T4001EBQ - San Miguel de Tucumán Tucumán - República Argentina Tel./Fax: 0381 4345740 E-mail: info@ingenieriadelsur.com.ar Web Site: www.ingenieriadelsur.com.ar	N° 0001 - 00000000											
	COMPROBANTE	FECHA										
ORDEN DE DEVOLUCIÓN												
L.V.A.: RESPONSABLE INSCRIPTO												
PROVEEDOR: CÓDIGO N°: DOMICILIO: PROVINCIA: LOCALIDAD:	I. C. C.: REMITO PROV. N°: I. R. N°: FECHA:											
<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th colspan="2" style="text-align: left;">CÓDIGO</th> <th style="text-align: center;">CANTIDAD</th> <th rowspan="2" style="text-align: center;">DESCRIPCIÓN</th> </tr> <tr> <th style="text-align: center;">INTERNO</th> <th style="text-align: center;">PROVEEDOR</th> <th></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td style="height: 200px;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	CÓDIGO		CANTIDAD	DESCRIPCIÓN	INTERNO	PROVEEDOR						
CÓDIGO		CANTIDAD	DESCRIPCIÓN									
INTERNO	PROVEEDOR											
MEDIO DE TRANSPORTE:												
MOTIVO DE LA DEVOLUCIÓN:												
SECCIÓN COMPRAS ORDENES DE COMPRA	SECCIÓN ALMACENES EXPEDICIÓN	ARCHIVO										
NITE	AUTORIZA	ENTREGA	REMITO POR DEV. N°									
RESERVADO PARA IMPRENTA												

8.- El Sistema de Control Interno

8.1 - Concepto

Se entiende por control interno como el proceso que ejecuta la administración con el fin de evaluar operaciones específicas con seguridad razonable en tres principales categorías: Efectividad y eficiencia operacional, confiabilidad de la información financiera y cumplimiento de políticas, leyes y normas.

El sistema de Control Interno se conforma de cinco elementos constituyentes: Ambiente y entorno de control; Evaluación de riesgo; Actividades de control; información y comunicación y Supervisión.

8.2 - Actividades de Control

Las actividades de control interno consisten en políticas, normas y procedimientos adoptados por la Dirección, que tienden a asegurar que se cumplan sus directrices y que se tomen las medidas y acciones necesarias para afrontar los riesgos que ponen en peligro el cumplimiento de los objetivos de la Organización.

Las actividades de control interno se llevan a cabo en toda la organización: Estructuras; Funciones; Sistema de información.

Las actividades de control se clasifican en tres categorías, según el tipo de objetivo de la organización con el que están vinculadas: Las operaciones; La confiabilidad de la información financiera; El cumplimiento de la legislación aplicable.

Las actividades de control implican diseños de acciones de autorizar, aprobar, conciliar, recontar, conformar.

Los tipos de control que se encuentran son: Preventivos/Correctivos; Manuales/Automatizados; Gerenciales.

8.3 - Premisas básicas del control

- a) El mayor costo en que incurre una entidad es la falta de control.
- b) El equilibrio se logra considerando que el control a implementar no debe tener un costo mayor al beneficio que ese control genera.

- c) A mayor riesgo asociado a la operación, nivel, área, mayor es la acción de control a ejecutar.
- d) Propender a la mayor seguridad razonable, al menor costo posible.
- e) El nivel de riesgo determina la intensidad y frecuencia de la supervisión y la profundidad y alcance del monitoreo.

8.4 - Diseño de las actividades de control

- a) Las actividades de control se diseñan, se definen al diseñar el sistema administrativo, el sistema de información y el sistema de comunicación.
- b) Cuando se determina un proceso, se definen las actividades de control del proceso.
- c) Cuando se define una estructura, se definen las actividades de control de esa estructura.
- d) Cuando se diseña el sistema de información, se deben definir las actividades de control del sistema de información.
- e) Se utiliza una metodología de diseño para dar cobertura a toda la organización, sus diferentes niveles, funciones y procesos.

8.5 - Metodología de diseño.

- a) Analizar los diferentes Ciclos Operacionales de la empresa (Principales sistemas, sub sistemas y circuitos).
- b) Identificar las Operaciones del Ciclo/Sistema.
- c) Determinar los Objetivos de cada operación que integra el ciclo.
- d) Identificar el Tipo de Objetivo: Operacional o de Gestión, de Información o de Cumplimiento.
- e) Determinar el Riesgo asociado a la Operación.
- f) Definir la Actividad de Control a ejecutar, a realizar para minimizar el riesgo.
- g) Incorporar la actividad en el Proceso, en la Estructura o en el Sistema de Información de la Operación.

9. - Matrices de Control Interno

9.1 – Ciclo Emisión del Informe de Recepción

CICLO	OPERACIÓN	OBJETIVOS	TIPO DE OBJETIVO	RIESGO	ACTIVIDAD DE CONTROL
EMISIÓN DEL INFORME DE RECEPCIÓN	RECEPCIÓN DE MATERIALES	Que los bienes que se reciben sean los bienes adecuados y necesarios para la empresa	Operación o De gestión	Que las Especificaciones Técnicas no sean claras y precisas	Revisión periódica de las E. T. por el área de
				Que los pedidos de compras sean confusos o imprecisos. Que no reflejen las E. T.	Automatizar las cargas de la E. T. en la orden de compra. Validar las O. C. con las E. T. antes de enviarse al proveedor
				Que los materiales se reciban sin verificar el cumplimiento de las E. T.	El material recibido debe ser enviado al área de control de calidad para su control.
					Control de calidad debe emitir un informe de control, con la verificación de las E. T. firmar el I. R. y el informe de control.
		Que la información de	Supervisar problemas de suministro por causa de materiales inadecuados, que incumplen con las especificaciones.		
			El personal de almacenes debe registrar los bienes recibidos a ciegas.		
			El alta de almacenes deber ser emitida y firmada por el personal distinto del que efectúa el informe de recepción.		
	Los documentos de la				

		los bienes recibidos sea integra y exacta	Operación e Información	Que la información de la recepción y sus datos estén incompletos	recepción: A. A. e I. R. deben ser formularios preformalizados con la totalidad de los datos requeridos.	
					El sector de almacenes que emite el informe de recepción debe verificar integridad de datos del A. A., previo a la firma. Control del procesamiento del A. A.	
					Que no esté la totalidad de los comprobantes emitidos por posibles pérdidas, extravíos u otros motivos.	Utilización de formularios prenumerados para el A. A. y el I. R.
						Control de la correlatividad numérica del A. A. informe de comprobantes faltantes- Control de la correlatividad numérica del I. R. informe de comprobantes faltantes.

9.2 – Ciclo de Emisión del Remito Interno

CICLO	OPERACIÓN	OBJETIVOS	TIPO DE OBJETIVO	RIESGO	ACTIVIDAD DE CONTROL
EMISIÓN DEL REMITO INTERNO	EXPEDICIÓN DE MATERIALES	Que los materiales que salen de la empresa sean los adecuados y necesarios para el servicio que se va a prestar.	De Operación o de gestión	Que las especificaciones no sean claras y precisas.	Utilizar documentos normalizados para comunicar las especificaciones técnicas de los trabajos a realizar.
				Que las Órdenes de Servicios Interna sean confusas e imprecisas.	Habilitar un punto de consulta permanente de las especificaciones técnicas por arte de la división correspondiente.
				Que exista desconocimiento los materiales necesarios y se expidan sin verificar el cumplimiento de la Orden de Servicio.	Todo trabajo o servicio a realizar debe iniciar con una orden de servicio interna. La orden de servicio interna debe ser un formulario pre formalizado con la totalidad de datos e información requeridos.
		Que la información de los bienes que se expiden sea integra y exacta	Operación y Cumplimiento	Que exista presión para cumplir con límites de tiempo la Orden de Servicio.	Verificar ante esta circunstancia la errónea aplicación de materiales innecesarios para la prestación del servicio.
				Que no esté detallada la totalidad del trabajo a realizar.	Realizar sesiones periódicas de capacitación con asistencia obligatoria para lograr una generalidad del idioma técnico.

10 – Matriz de Sistemas Administrativos

10.1 – Área Funcional Almacenes: Adquisiciones a proveedores

MATRIZ DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS			
SUBSISTEMAS/ CIRCUITOS	SECTORES QUE INTERVIENEN	ARCHIVOS DE SISTEMAS	COMPROBANTE/ DOCUMENTOS
Adquisiciones a proveedores Circuito: <u>Emisión del Informe de Recepción</u>	<u>Sección Almacenes</u> -Recepción -S. Control de Calidad <u>Sección Compras</u> -Ordenes de Compras	Inf. Recep. Contabilidad Orden de Cpra Stock Esp. Técnica Inf. Ctról Cal.	Guía de Transp. Remito de Prov. Alta de Almacenes Informe de Recep. Inf. Ctról. Calidad Orden de Compra

10.2 – Área Funcional Ventas: Presupuestación de servicios

MATRIZ DE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS			
SUBSISTEMAS DE PRESUPUESTA CIÓN DE SERVICIOS	AREAS/DPTOS/ SECTORES QUE INTERVIENEN	ARCHIVOS DE SISTEMAS	COMPROBANTE/ DOCUMENTOS
Circuito: <u>Emisión del Presupuesto de Servicios</u>	<u>Dpto. Comercial</u> Sección Ventas -Presupuesto	- Esp. Téc. de Ped. de Cot. - Mtro. de	- Solicitud de Presupuesto - Presup. de

	<u>Dpto. de Operaciones</u> Sección Sistemas de Energía <u>Dpto. Administrativo</u> -Sección Costos	Clientes - Solicitud de Presupuesto - Ped. de Cot. recibidas - Presup. de Materiales e Insumos a Utilizar - Costos Indi. - Costo de MO - Costo de Materiales e Insumos - Presupuesto	Materiales e Insumos sin valorizar - Presup. de Materiales e Insumos valorizado - Presupuesto
--	--	---	---

11 – Manual de Funciones

11.1 – Encargado de Almacenes

Misión:

Supervisar los procesos de almacenamiento y despacho de materiales y equipos adquiridos, revisando, organizando y distribuyendo los mismos; a fin de mantener los niveles de inventarios necesarios y garantizar un servicio eficiente a la organización.

Funciones:

- a) Planificar, coordinar y supervisar todos los movimientos operativos del almacén.
- b) Supervisar y dirigir actividades operativas del almacén.
- c) Velar por la integridad de la carga que está bajo su custodia.
- d) Controlar que la totalidad de los bienes estén almacenados en el lugar y bajo las condiciones que le han sido asignadas.

- e) Controlar la documentación archivada con relación a los bienes recibidos y despachados.
- f) Coordinar, supervisar y hacer seguimiento al inventario físico.
- g) Inspeccionar las condiciones de seguridad del área del almacén.
- h) Asegurar el cumplimiento de normativas y controles establecidos.
- i) Establecer lineamientos para la provisión y orden de los bienes dentro del almacén.
- j) Recibir y procesar las devoluciones de bienes efectuadas por los clientes de la empresa.
- k) Agilizar el tiempo de carga y descarga de los bienes.
- l) Coordinar el transporte para despacho por zonas geográficas o rutas específicas Según los pedidos.
- m) Atender los requerimientos de los demás empleados, encargándose de la distribución o entrega de la mercadería solicitada.
- n) Contar con el embalaje o empaque para asegurarnos que las cantidades y calidades de los artículos o materiales sean correctas.
- o) Asegurar el control de la exactitud de los artículos que se despachan, así como la rapidez de su ejecución para cumplir con los plazos solicitados.
- p) Coordinar con el departamento de compras la recepción de los equipos y materiales.

Autoridad:

Ejerce supervisión directamente sobre los responsables de recepción, control de stock, depósito y expedición.

CAPÍTULO V

Informes para la Dirección

Sumario: 1- Informes para la Dirección. 1.1- Concepto. 1.2- Formas de Presentación. 1.3- Principios Generales para su Confección. 1.4- Tipos de Informes. 2- Sección Almacén. 2.1- Informe de control de inventario permanente. 2.2- Listado de existencias. 3- Control de Stock. 3.1- Listado de artículos bajo mínimo, sin reaprovisionamiento. 4- Informes para la dirección. 4.1- Informe de ventas presupuestadas y reales comparativo mensual de servicios y equipos. 4.2- Informe de ventas comparativo por períodos, servicios y equipos y tipos de ventas.

1.- Informes para la Dirección

1.1.- Concepto

Los informes son una parte del sistema de información y comunicación de la empresa. Se los pueden definir como herramientas o mecanismos internos que le permiten a la conducción: medir, analizar y evaluar la gestión y el rendimiento de las distintas áreas o departamentos de una organización.

Consisten en escritos y cuadros que sintetizan la información analítica generada en los sectores operativos para facilitar la toma de decisiones por la alta gerencia administrativa.

Entre las características de los informes podemos mencionar: Objetividad, se deben eliminar dos grandes problemas, el análisis subjetivo y los factores

estacionales; Exactitud, la base de captación de datos debe ser la correcta; Simplicidad, se deben evitar complicaciones; Claridad, deben ser entendibles; Periodicidad, deben hacerse por intervalos de tiempo; Comparabilidad, con períodos e informes anteriores.

“Las organizaciones saludables generan y usan información para convertirla en conocimiento. A medida que se van realizando las actividades y que van interactuando con sus entornos, las organizaciones procesan información que transforman en conocimiento; combinando sus experiencias, cultura, valores y normas internas con el conocimiento adquirido, llevan a cabo sus actividades. Una organización sin información, a su vez transformada en conocimiento, no podría organizarse a sí misma, perdería la capacidad para mantenerse como una empresa en marcha. Cada vez más las organizaciones dependen de lo que colectivamente conocen, de la eficiencia con que utilizan lo que saben, y de lo rápidas que son en adquirir y usar nuevos conocimientos.”¹⁶

1.2- Forma de Presentación

Lo primero a determinar por la dirección será la periodicidad con la cual deberán confeccionarse los informes: diario, semanal, quincenal, mensual, anual, etc.

La cantidad de detalle debe ser inversamente proporcional al nivel gerencial al cual está dirigido, cuanto más alto el nivel menos cantidad de detalles. La autoridad y la responsabilidad van descendiendo en la estructura organizacional.

Los resultados presentados deben estar vinculados con alguna base de comparación que permita extraer conclusiones.

Toda vez que sea posible, la información debe presentarse de modo tal que pueda apreciarse la tendencia de los negocios.

En general, el informe debería ser conciso y fácilmente legible, redondeo de cifras solo de hasta un dígito que sea significativo.

¹⁶ VOLPENTESTA, Jorge Roberto, op. cit., pág. 32.

1.3.- Principios Generales para su Confección

Es importante comprender que no existe ningún conjunto ideal de informes gerenciales que pueda ser utilizado en cualquier empresa; lo que se requiera en una de ellas, puede no ser en absoluto de interés en otra. Los informes gerenciales deben ser diseñados especialmente, tomando en cuenta a la gente, los sistemas y las prácticas de cada organización. Sin embargo, y sin perjuicio de esa necesidad de diseñar informes a la medida de cada empresa, existen ciertos principios fundamentales para una adecuada confección de los mismos, los cuales se enuncian a continuación:

- a) Oportunidad: Implica que los mismos deben ser presentados a la dirección en el momento en que se los necesite. “Cuando la información está disponible en el momento en que se la necesita y no está desactualizada, se dice que la información es oportuna. Hacer llegar la información a los receptores dentro de un marco de tiempo adecuado al esquema de su actuación, es un atributo clave de su calidad y utilidad.”¹⁷
- b) Simplicidad: Se deben evitar los detalles innecesarios y la información excesiva que generen posibles complicaciones.
- c) Exactitud: Es necesario que reflejen con toda fidelidad los fenómenos de los que se ocupan.
- d) Claridad: Que posean características que los tornen fácilmente comprensibles.
- e) Comparabilidad: Deben ser elaborados sobre bases comparativas respecto a periodos de tiempo anteriores, cifras estándares y/o cifras presupuestadas.
- f) Objetividad: No deben estar influidos por motivos subjetivos, ni influenciados por opiniones personales.
- g) Costo/Beneficios: Los beneficios que reporte el informe deben ser superiores a los costos de confección del mismo.
- h) Relevancia: “La relevancia de la información se manifiesta cuando resulta necesaria para una acción o decisión en particular. El carácter de relevante viene dado por la importancia que adquiere en función de su aplicabilidad a

¹⁷ Ibidem, pág. 60.

una situación determinada. Al igual que oportunidad, la caracterización de relevancia es específica para cada situación. Así, puede haber información que fue importante en alguna circunstancia pero que ahora no lo es ante otro tipo de requerimientos, ya sea porque se desactualizó, o bien porque no se necesita para la ocasión.”¹⁸

En resumen, dado que la información y su sistematización son las que impulsan las decisiones empresarias, los informes deben ser cuidadosamente analizados antes de su puesta en vigencia; deben proveer información a tiempo, a un costo compatible con su origen y proceso, y ser lo suficientemente flexibles o adaptables para evolucionar con el cambio de los requerimientos de la dirección.

“La información se valora de manera importante dentro de un proceso de toma de decisiones, puesto que el mayor valor de la información reside en la forma en que puede afectar una acción o una decisión que se vaya a tomar. Los datos se transforman en información cuando se los procesa con el fin de obtener un producto significativo; así, la información está organizada para algún motivo específico o para un problema en particular, para una persona específica, en un momento determinado y con un propósito definido.”¹⁹

1.4 - Tipos de Informes

a) Periódicos: Son los informes que se deben producir en forma permanente y bajo alguna periodicidad (semanal, trimestral, mensual, quincenal, etc.).

b) Circunstanciales o coyunturales: Son informes que se producen por pedido de un funcionario. Se arman y diseñan según la cuestión a informar. Muchas veces se pueden llegar a convertir en permanentes.

2.- Sección Almacén

2.1.- Informe de control de inventario permanente

Este informe es emitido por el encargado de la sección almacén dirigido al encargado de control de stock, en donde se detallan los distintos artículos en existencia, según la contabilidad y según el recuento físico, valorizados a la fecha.

¹⁸ Ibidem, pág. 61.

¹⁹ Ibidem, pág. 46.

		INGENIERÍA DEL SUR S.R.L. Don Orión (ex Delfin Gallo) 2831 C.P. T4001EBQ - San Miguel de Tucumán Tucumán - República Argentina Tel./Fax: 0381 4345740 E-mail: info@ingenieriadelsur.com.ar Web Site: www.ingenieriadelsur.com.ar						
<u>INFORME SOBRE CONTROL DE INVENTARIO PERMANENTE</u>								Fecha _/_/__
EMISOR: CARGO: ENCARGADO SECCIÓN ALMACENES RECEPTOR: CARGO: ENCARGADO DE CONTROL DE STOCK								
ORDEN	CODIGO	DESCRIPCIÓN	INVENTARIO PERMANENTE	STOCK	DESVIACIÓN	VALORIZACIÓN	%	OBSERVACIONES
% DE DESVIACIONES SOBRE CANTIDAD DE ARTICULOS:								

2.2.- Listado de Existencias

Junto con el informe anterior el jefe del departamento almacén detalla las existencias de los distintos bienes de cambio a la fecha, detallando los que están en existencia, los que están pero ya están comprometidos por un R.I. recibido y por lo tanto pendientes de ser afectación definitiva, los que se encuentran pendientes de ser

recibidos por órdenes de compra ya enviadas de proveedores. Finalmente se realiza la conciliación con la contabilidad.

					
INGENIERÍA DEL SUR S.R.L. Don Orione (ex Delfin Gallo) 2831 C.P. T4001EBQ - San Miguel de Tucumán Tucumán - República Argentina Tel./Fax: 0381 4345740 E-mail: info@ingenieriadelsur.com.ar Web Site: www.ingenieriadelsur.com.ar					
<u>LISTADO DE EXISTENCIAS</u>					Fecha
					_ / _ / _
EMISOR: CARGO: ENCARGADO SECCIÓN ALMACENES RECEPTOR: CARGO: ENCARGADO DE CONTROL DE STOCK					
DESCRIPCIÓN	DEPÓSITO DE MATERIALES				
	ACTUAL	COMPROMETIDO	PENDIEN TE	RESERVADO	CONCILIADO
TOTAL					

3.- Control de Stock

3.1.- Listado de artículos bajo mínimo, sin reaprovisionamiento

El departamento control de stock analiza cuáles productos de mayor rotación que se encuentran bajo el mínimo stock establecido en el presupuesto de compras, en base al método de costeo del lote económico de compras, determinado por el área correspondiente. Esto es clave, puesto que si en el depósito faltase alguno de ellos sería determinante de un retraso en el cumplimiento de órdenes de servicio/trabajo, con el costo que esto implica de salir a reponerlo sin cumplir con el correspondiente circuito. Este informe es dirigido al encargado de compras.

CONCLUSIÓN

El presente trabajo tuvo como objetivo aportar una solución al problema de la Organización, su falencia de control y resguardo de su Activo Bienes de cambio, los cuales comercializa y aplica en la prestación de servicios. Brindando una mejora en la calidad del sistema administrativo haciendo referencia a criterios básicos y distintas normativas aplicables. Para lo cual utilizamos herramientas de Organización contable de Empresas, como los Organigramas, Cursogramas, Matrices, Formularios, Informes, Manuales de funciones y realizamos una minuciosa investigación de la organización para encontrarnos con las características del problema.

Comenzamos con una investigación descriptiva explicativa resultados de una observación participante del porque de la falencia que ocasiona a la organización el no tener control y resguardo de sus bienes de cambio.

A partir de los estudios, consideramos en primera instancia que la gestión de almacenes es crítica para lograr economías potenciales (disminución de costos) y para aumentar las utilidades de la empresa.

Cuando intensificamos más la investigación nos fuimos encontrando con problemas, que iban surgiendo en otras áreas a medida que dábamos solución al problema principal, como la utilización de nuevos formularios adicionales a los que usualmente se manejan e insértalos dentro los circuitos y manuales de procedimientos.

Por lo tanto con nuestros estudios y trabajo de investigación pudimos concluir que es positivo nuestro aporte a la Organización y puede ser de mucha utilidad si se aplica nuestro desarrollo.

Por último, se debería continuar con la evaluación del proyecto en caso de aplicarlo, intensificando la investigación y reduciendo los riesgos de control y resguardo de los bienes de cambio a su mínima expresión, para poder decidir si sería rentable invertir en la ampliación de la estructura organizativa en la empresa.

APÉNDICE

Cuestionarios de relevamiento inicial efectuados al personal de Ingeniería del
Sur SRL.

Cuestionario n° 1.

1) Datos Generales Identificatorios

- a) Apellido y Nombre: Díaz, Iván Luis
- b) Edad: 31 años.
- c) Puesto que ocupa: Ayudante.
- d) Antigüedad en el Puesto o Cargo: 8 meses.

2) Estructura de Organización

- a) Sector donde se desempeña: Dpto. Operaciones, Sección industrial.
- b) Misión y funciones del Sector donde se desempeña: Instalación, montaje, puesta en marcha de equipos de aire acondicionado.
- c) Supervisor o jefe inmediato superior: Ing. Guillermo Sosa.
- d) Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona: no. Indique de quién: de ninguna otra persona.
- e) Cantidad de personas que trabajan en su Sector: 3 personas.
- f) Indique si tiene empleados a cargo: no.
- g) Cantidad de empleados a cargo: 0.
- h) Conoce el organigrama de su sector: si.

3) Funciones y/o Tareas

- a) Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad:
Reparación, mantenimiento, limpieza, instalación, montaje, puesta en marcha de equipos de aire acondicionado.
- b) Describa todas las tareas rutinarias que realiza:
Recepción de materiales.
Expedición de materiales.
Envío de materiales.
- c) Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea: sí.
- d) Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea:

- e) Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas:
- f) Enuncie todos los Informes que Ud. Emite y a quién los dirige: Si existiere problema alguno, aviso a superiores: Planilla de asistencia técnica de aire acondicionado.
- g) Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa (Administrativas, Comerciales, Logística, Otras)
- h) Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado: no.
- i) Indicar quienes trabajan en el Sector con el Sistema de Gestión:
- j) Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización)
- k) Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Sector
- l) Indicar las Aplicaciones que se utilizan
- m) Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema.
- n) En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa.
- o) El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado: si
- 4) Sugerencias:
 - a) Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a:
 - b) Sector al que pertenece:
 - c) Tareas que efectúa:
 - d) Documentación que maneja:
 - e) Elementos de trabajo:
 - f) Sistema que utiliza:
 - g) Otros:

Cuestionario n° 2

- 1) Datos Generales Identificatorios
 - a) Apellido y Nombre: Fontana, Emiliano José.
 - b) Edad: 26 años.

- c) Puesto que ocupa: Ayudante Técnico.
- d) Antigüedad en el Puesto o Cargo: 2 años.
- 2) Estructura de Organización
 - a) Sector donde se desempeña: Dpto. de Operaciones, Sección Sistema de energía.
 - b) Misión y funciones del Sector donde se desempeña: Instalación, montaje, puesta en marcha de grupos electrógenos.
 - c) Supervisor o jefe inmediato superior: Ing. Guillermo Sosa.
 - d) Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quién: no.
 - e) Cantidad de personas que trabajan en su Sector: 2 personas.
 - f) Indique si tiene empleados a cargo: no.
 - g) Cantidad de empleados a cargo: 0.
 - h) Conoce el organigrama de su sector: si.
- 3) Funciones y/o Tareas
 - a) Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad: Reparación, mantenimiento, limpieza, instalación, montaje, puesta en marcha de equipos de grupos electrógenos.
 - b) Describa todas las tareas rutinarias que realiza:
Recepción de materiales.
Expedición de materiales.
Envío de materiales.
 - c) Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea: si.
 - d) Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea:
 - e) Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas.
 - f) Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige: Planilla de asistencia técnica de Grupos electrógenos.

- g) Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa (Administrativas, Comerciales, Logística, Otras):
 - h) Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado: no.
 - i) Indicar quienes trabajan en el Sector con el Sistema de Gestión:
 - j) Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización): es libre, se debería poner claves de acceso.
 - k) Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Sector:
 - l) Indicar las Aplicaciones que se utilizan:
 - m) Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema:
 - n) En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa:
 - o) El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado: sí.
- 4) Sugerencias
- a) Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a: Sector al que pertenece, tareas que efectúa, documentación que maneja, elementos de trabajo.
 - b) Otros:

Cuestionario n° 3

- 1) Datos Generales Identificatorios
 - a) Apellido y Nombre: Hogas, Antonio Mariano.
 - b) Edad: 40 años.
 - c) Puesto que ocupa: Ayudante Técnico.
 - d) Antigüedad en el Puesto o Cargo: 8 meses.

- 2) Estructura de Organización
 - a. Sector donde se desempeña: Dpto. Operaciones, Sección industrial.
 - b) Misión y funciones del Sector donde se desempeña: Instalación, montaje, puesta en marcha de equipos de aire acondicionado.

- c) Supervisor o jefe inmediato superior: Ing. Guillermo Sosa.
- d) Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona: no. Indique de quién: de ninguna otra persona.
- e) Cantidad de personas que trabajan en su Sector: 3 personas.
- f) Indique si tiene empleados a cargo: no.
- g) Cantidad de empleados a cargo: 0.
- h) Conoce el organigrama de su sector: si.
- 3) Funciones y/o Tareas
 - a) Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad: Reparación, mantenimiento, limpieza, instalación, montaje, puesta en marcha de equipos de aire acondicionado.
 - b) Describa todas las tareas rutinarias que realiza:
 - c) Recepción de materiales.
 - d) Expedición de materiales.
 - e) Envío de materiales.
 - f) Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea: si.
 - g) Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea:
 - h) Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas:
 - i) Enuncie todos los Informes que Ud. Emite y a quién los dirige: Si existiere problema alguno, aviso a superiores: Planilla de asistencia técnica de aire acondicionado.
 - j) Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa (Administrativas, Comerciales, Logística, Otras)
 - k) Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado: no.
 - l) Indicar quienes trabajan en el Sector con el Sistema de Gestión:
 - m) Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización)

- n) Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Sector
- o) Indicar las Aplicaciones que se utilizan
- p) Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema.
- q) En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa.
- r) El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado: si
- 4) Sugerencias:
 - a) Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a:
 - b) Sector al que pertenece:
 - c) Tareas que efectúa:
 - d) Documentación que maneja:
 - e) Elementos de trabajo:
 - f) Sistema que utiliza:
 - g) Otros:

Cuestionario n°4

- 1) Datos Generales Identificatorios
 - a) Apellido y Nombre: Jiménez, Javier Sebastián.
 - b) Edad: 25 años.
 - c) Puesto que ocupa: Ayudante.
 - d) Antigüedad en el Puesto o Cargo: 3 años.
- 2) Estructura de Organización
 - a) Sector donde se desempeña: Dpto. Operaciones, Sección Sistemas de Energía.
 - b) Misión y funciones del Sector donde se desempeña: Instalación, montaje, puesta en marcha de Grupos Electrónicos.
 - c) Supervisor o jefe inmediato superior: Ing. Guillermo Sosa.
 - d) Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quién:
No

- e) Cantidad de personas que trabajan en su Sector: 3 personas.
- f) Indique si tiene empleados a cargo: no.
- g) Cantidad de empleados a cargo: 0.
- h) Conoce el organigrama de su sector: si.
- 3) Funciones y/o Tareas
 - a) Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad:
Reparación, mantenimiento, limpieza, instalación, montaje, puesta en marcha de equipos de grupos electrógenos.
 - b) Describa todas las tareas rutinarias que realiza:
Recepción de materiales.
Expedición de materiales.
Envío de materiales.
 - c) Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea: si.
 - d) Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea:
 - e) Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas: ordenes de trabajo.
 - f) Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige: Planilla de asistencia técnica de Grupos electrógenos.
 - g) Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa: Administrativas, Comerciales, Logística, Otras
 - h) Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado: no.
 - i) Indicar quienes trabajan en el Sector con el Sistema de Gestión
 - j) Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización)
 - k) Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Sector:
 - l) Indicar las Aplicaciones que se utilizan:
 - m) Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema:

- n) En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa: No.
- o) El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado: si.
- 4) Sugerencias
 - a) Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a: Sector al que pertenece: más relojes para controlar el vulcanizado de piezas.
 - b) Tareas que efectúa:
 - c) Documentación que maneja: ninguna.
 - d) Elementos de trabajo: Puentes, grúas, aparejos.
 - e) Sistema que utiliza:
 - f) Otros:

Cuestionario n°5

- 1) Datos Generales Identificatorios
 - a) Apellido y Nombre: Lechesi Areco, Franco José
 - b) Edad: 34 años.
 - c) Puesto que ocupa: ayudante
 - d) Antigüedad en el Puesto o Cargo: 8 meses.
- 2) Estructura de Organización
 - a) Sector donde se desempeña: Dpto. Operaciones, Sección Sistemas de Energía.
 - b) Misión y funciones del Sector donde se desempeña: Instalación, montaje, puesta en marcha de Grupos Electrógenos.
 - c) Supervisor o jefe inmediato superior: Ing. Guillermo Sosa.
 - d) Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona: No
 - e) Cantidad de personas que trabajan en su Sector: 3 persona.
 - f) Indique si tiene empleados a cargo: no.
 - g) Cantidad de empleados a cargo: ninguno.
 - h) Conoce el organigrama de su sector: si.
- 3) Funciones y/o Tareas

- a) Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad:
Reparación, mantenimiento, limpieza, instalación, montaje, puesta en marcha de equipos de grupos electrógenos.
 - b) Describa todas las tareas rutinarias que realiza:
Recepción de materiales.
Expedición de materiales.
Envío de materiales.
 - c) Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea: Si.
 - d) Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea:
 - e) Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas:
 - f) Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige: Planilla de asistencia técnica de Grupos electrógenos.
 - g) Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa (Administrativas, comerciales, logística, otras):
 - h) Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado: No.
 - i) Indicar quienes trabajan en el Sector con el Sistema de Gestión
 - j) Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización)
 - k) Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Sector
 - l) Indicar las Aplicaciones que se utilizan
 - m) Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema.
 - n) En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa: No.
 - o) El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado: Si.
- 4) Sugerencias
- a) Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a:
 - Sector al que pertenece: mejorar el control de calidad.

- Tareas que efectúa:
 - Documentación que maneja:
 - Elementos de trabajo:
 - Sistema que utiliza:
- b) Otros:

Cuestionario n° 6

1) Datos Generales Identificatorios

- a) Apellido y Nombre: Quinteros, Guillermo Oscar.
- b) Edad: 43 años.
- c) Puesto que ocupa: Ayudante Técnico.
- d) Antigüedad en el Puesto o Cargo: 5 meses.

2) Estructura de Organización

- a) Sector donde se desempeña: Dpto. de Operaciones, Sección Sistema de energía.
- b) Misión y funciones del Sector donde se desempeña: Instalación, montaje, puesta en marcha de grupos electrógenos.
- c) Supervisor o jefe inmediato superior: Ing. Guillermo Sosa.
- d) Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quién: no.
- e) Cantidad de personas que trabajan en su Sector: 2 personas.
- f) Indique si tiene empleados a cargo: no.
- g) Cantidad de empleados a cargo: 0.
- h) Conoce el organigrama de su sector: si.

3) Funciones y/o Tareas

- a) Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad: Reparación, mantenimiento, limpieza, instalación, montaje, puesta en marcha de equipos de grupos electrógenos.
- b) Describa todas las tareas rutinarias que realiza:
 - a. Recepción de materiales.
 - b. Expedición de materiales.

- c. Envío de materiales.
- c) Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea: si.
- d) Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea:
- e) Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas.
- f) Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige: Planilla de asistencia técnica de Grupos electrógenos.
- g) Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa (Administrativas, Comerciales, Logística, Otras):
- h) Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado: no.
- i) Indicar quienes trabajan en el Sector con el Sistema de Gestión:
- j) Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización): es libre, se debería poner claves de acceso.
- k) Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Sector:
- l) Indicar las Aplicaciones que se utilizan:
- m) Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema:
- n) En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa:
- o) El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado: si.
- 4) Sugerencias
- a) Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a: Sector al que pertenece, tareas que efectúa, documentación que maneja, elementos de trabajo.
- b) Otros:

Cuestionario n°7

- 1) Datos Generales Identificatorios
- a) Apellido y Nombre: Ruiz, Moisés Sebastián

- b) Edad: 31 años.
- c) Puesto que ocupa: Ayudante.
- d) Antigüedad en el Puesto o Cargo: 2 años.
- 2) Estructura de Organización
 - a) Sector donde se desempeña: Dpto. Operaciones, Sección industrial.
 - b) Misión y funciones del Sector donde se desempeña: Instalación, montaje, puesta en marcha de equipos de aire acondicionado.
 - c) Supervisor o jefe inmediato superior: Ing. Guillermo Sosa.
 - d) Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona: no. Indique de quién: de ninguna otra persona.
 - e) Cantidad de personas que trabajan en su Sector: 3 personas.
 - f) Indique si tiene empleados a cargo: no.
 - g) Cantidad de empleados a cargo: 0.
 - h) Conoce el organigrama de su sector: si.
- 3) Funciones y/o Tareas
 - a) Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad: Reparación, mantenimiento, limpieza, instalación, montaje, puesta en marcha de equipos de aire acondicionado.
 - b) Describa todas las tareas rutinarias que realiza:
 - a. Recepción de materiales.
 - b. Expedición de materiales.
 - c. Envío de materiales.
 - c) Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea: si.
 - d) Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea:
 - e) Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas:
 - f) Enuncie todos los Informes que Ud. Emite y a quién los dirige: Si existiere problema alguno, aviso a superiores: Planilla de asistencia técnica de aire acondicionado.

- g) Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa (Administrativas, Comerciales, Logística, Otras)
- h) Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado: no.
- i) Indicar quienes trabajan en el Sector con el Sistema de Gestión:
- j) Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización)
- k) Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Sector
- l) Indicar las Aplicaciones que se utilizan
- m) Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema.
- n) En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa.
- o) El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado: si
- 4) Sugerencias:
 - a) Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a:
 - b) Sector al que pertenece:
 - c) Tareas que efectúa:
 - d) Documentación que maneja:
 - e) Elementos de trabajo:
 - f) Sistema que utiliza:
 - g) Otros:

Cuestionario n° 8

- 1) Datos Generales Identificatorios
 - a) Apellido y Nombre: Sena Ibañez, Rafael Orlando.
 - b) Edad: 28 años.
 - c) Puesto que ocupa: Ayudante.
 - d) Antigüedad en el Puesto o Cargo: 1 años.
- 2) Estructura de Organización

- a) Sector donde se desempeña: Dpto. Operaciones, Sección Sistemas de Energía.
 - b) Misión y funciones del Sector donde se desempeña: Instalación, montaje, puesta en marcha de Grupos Electrógenos.
 - c) Supervisor o jefe inmediato superior: Ing. Guillermo Sosa.
 - d) Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quién:
No
 - e) Cantidad de personas que trabajan en su Sector: 3 personas.
 - f) Indique si tiene empleados a cargo: no.
 - g) Cantidad de empleados a cargo: 0.
 - h) Conoce el organigrama de su sector: si.
- 3) Funciones y/o Tareas
- a) Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad:
Reparación, mantenimiento, limpieza, instalación, montaje, puesta en marcha de equipos de grupos eléctricos.
 - b) Describa todas las tareas rutinarias que realiza:
 - a. Recepción de materiales.
 - b. Expedición de materiales.
 - c. Envío de materiales.
 - c) Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea: si.
 - d) Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea:
 - e) Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas: ordenes de trabajo.
 - f) Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige: Planilla de asistencia técnica de Grupos eléctricos.
 - g) Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa:
 - h) Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado: no.

- i) Indicar quienes trabajan en el Sector con el Sistema de Gestión
- j) Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización)
- k) Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Sector:
- l) Indicar las Aplicaciones que se utilizan:
- m) Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema:
- n) En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa: No.
- o) El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado: si.
- 4) Sugerencias
 - a) Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a Sector al que pertenece:
 - b) Tareas que efectúa:
 - c) Documentación que maneja:
 - d) Elementos de trabajo:
 - e) Sistema que utiliza:
 - f) Otros:

Cuestionario n° 9

- 1) Datos Generales Identificatorios
 - a) Apellido y Nombre: Suarez, Juan Marcelo.
 - b) Edad: 29 años.
 - c) Puesto que ocupa: ayudante Electricista
 - d) Antigüedad en el Puesto o Cargo: 8 meses.
- 2) Estructura de Organización
 - a) Sector donde se desempeña: Dpto. Operaciones, Sec. Industrial.
 - b) Misión y funciones del Sector donde se desempeña: Instalación y Montaje de instalaciones eléctricas.
 - c) Supervisor o jefe inmediato superior: Ing. Guillermo Sosa

- d) Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quién:
No
- e) Cantidad de personas que trabajan en su Sector: 3 Personas
- f) Indique si tiene empleados a cargo: no.
- g) Cantidad de empleados a cargo: 0.
- h) Conoce el organigrama de su sector: si.
- 3) Funciones y/o Tareas
 - a) Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad:
Instalación, montaje, mantenimiento, reacondicionamiento de instalaciones eléctricas.
 - b) Describa todas las tareas rutinarias que realiza:
Recepción de materiales.
Expedición de materiales.
Envío de materiales.
 - c) Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea: Si
 - d) Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea: Ing. Guillermo Sosa.
 - e) Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas:
 - f) Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige:
 - g) Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa:
 - h) Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado:
No
 - i) Indicar quienes trabajan en el Sector con el Sistema de Gestión:
 - j) Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización):
 - k) Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Sector:
 - l) Indicar las Aplicaciones que se utilizan:

- m) Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema:
- n) En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa:
- o) El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado: Si
- 4) Sugerencias
 - a) Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a: Sector al que pertenece, tareas que efectúa, documentación que maneja, elementos de trabajo, sistema que utiliza.
 - b) Otros:

cuestionario n° 10

- 1) Datos Generales Identificatorios
 - a) Apellido y Nombre: Rojas, Johana Elizabeth.
 - b) Edad: 28 años.
 - c) Puesto que ocupa: Administración.
 - d) Antigüedad en el Puesto o Cargo: 4 años.
- 2) Estructura de Organización
 - a) Sector donde se desempeña: Dpto. Administrativo.
 - b) Misión y funciones del Sector donde se desempeña:
 - c) Supervisor o jefe inmediato superior: Ing. Guillermo Sosa (Apoderado).
 - d) Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quién: Juan Eliseo Sosa (Socio Gerente).
 - e) Cantidad de personas que trabajan en su Sector: 2 Personas
 - f) Indique si tiene empleados a cargo: no.
 - g) Cantidad de empleados a cargo: 0.
 - h) Conoce el organigrama de su sector: si.
- 3) Funciones y/o Tareas
 - a) Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad: Facturación, cobranzas, pagos a proveedores, empleados, control de asistencia del personal, envío de facturación a clientes.

- b) Describa todas las tareas rutinarias que realiza
 - a. Administrativas: Facturación, cobranzas, pago a proveedores, personal, manejo de cuentas corrientes proveedores.
 - b. Comerciales:
 - c. Logística: Recepción de materiales, expedición de materiales, envío de materiales.
 - d. Otras: Atender teléfono, atender timbre de la puerta, atención al cliente. derivar al cliente según su consulta.
- c) Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea: no.
- d) Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea: Ing. Guillermo Sosa (Apoderado); Juan Eliseo Sosa (Socio Gerente).
- e) Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas:
 - a. Emisión de: Facturas, Remitos, Recibos a clientes, Órdenes de pago a proveedores.
 - b. Recepción de: Facturas de proveedores, Remitos de proveedores, Recibos de proveedores, Órdenes de compra de clientes, Pagos de clientes.
 - c. Emisión de informes de: Evolución de cuentas corrientes de clientes, evolución de cuentas corrientes de proveedores, movimientos de bancos.
- f) Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige:
 - a. MENSUALMENTE: (a los socios) Informes de ingresos y egresos, Informe de compras, Informe de pagos. Informe de ventas, Informe de cobranzas.
- g) Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa:
 - a. Administrativas:
 - b. Comerciales:
 - c. Logística:
 - d. Otras:

- h) Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado:
si.
- i) Indicar quienes trabajan en el Sector con el Sistema de Gestión:
- j) Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización): Uso de clave de acceso.
- k) Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Sector:
- l) Indicar las Aplicaciones que se utilizan:
- m) Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema:
 - a. Ventas: Por período indicado al sistema.
 - b. Evolución de cuentas corrientes con proveedores y de clientes.
 - c. IVA compras.
 - d. IVA ventas.
- n) En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa:
- o) El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado:
- 4) Sugerencias
 - a) Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a: Sector al que pertenece, tareas que efectúa, documentación que maneja, elementos de trabajo, sistema que utiliza.
 - b) Otros:

Cuestionario n° 11

- 1) Datos Generales Identificatorios
 - a) Apellido y Nombre: Arnedo Sosa, William Eduardo.
 - b) Edad: 35 años.
 - c) Puesto que ocupa: Administración.
 - d) Antigüedad en el Puesto o Cargo: 9 años.
- 2) Estructura de Organización
 - a) Sector donde se desempeña: Dpto. Administrativo.
 - b) Misión y funciones del Sector donde se desempeña:

- c) Supervisor o jefe inmediato superior: Ing. Guillermo Sosa (Apoderado).
 - d) Recibe instrucciones u órdenes de otro sector o persona. Indique de quién:
Juan Eliseo Sosa(Socio Gerente)
 - e) Cantidad de personas que trabajan en su Sector: 2 personas.
 - f) Indique si tiene empleados a cargo: no.
 - g) Cantidad de empleados a cargo: 0.
 - h) Conoce el organigrama de su sector: si.
- 3) Funciones y/o Tareas
- a) Enumere o describa las funciones generales bajo su responsabilidad:
Facturación, cobranzas, pagos a proveedores, pago de impuestos, pago de servicios, liquidación de sueldo, compras, envío de mercaderías a clientes.
 - b) Describa todas las tareas rutinarias que realiza
 - a. Administrativas: Facturación, cobranzas, pago a proveedores, personal, manejo y control de fondo fijo.
 - b. Comerciales:
 - c. Logística: Recepción de materiales, envío de productos a clientes.
 - d. Otras:
 - c) Cuenta con Normas o Instrucciones por escrito que indiquen cómo realizar su tarea: no.
 - d) Si no fuera así, quién le indica cómo realizar su tarea: Ing. Guillermo Sosa.
 - e) Enuncie toda la Documentación o Registros que Usted procesa, emite, recibe y/o archiva mientras efectúa sus tareas:
 - a. Emisión de: Facturas, Remitos, Recibos a clientes, Órdenes de compra a proveedores.
 - b. Recepción de: Facturas de proveedores, Remitos de proveedores, Recibos de proveedores, Órdenes de compra de clientes, Pagos de clientes.
 - c. Registro de: Ventas, compras gastos, evolución de cuentas corrientes de clientes, movimientos de caja, movimientos de bancos.
 - f) Enuncie todos los Informes que Ud. emite y a quién los dirige:

- a. Diariamente: Dirigido a los socios y al apoderado, Informe de compras, Informe de pagos. Informe de ventas, Informe de cobranzas.
- b. Mensualmente: Al estudio contable, Resumen de las registraciones de ventas, compras gastos, percepciones y retenciones de impuestos.
- g) Describa todas las tareas que realiza que no tienen la característica de rutinarias. O sea las que efectúa con cierta periodicidad, por excepción o por otra causa:
 - a. Administrativas:
 - b. Comerciales: recepción de mercadería de los proveedores.
 - c. Logística:
 - d. Otras:
 - h) Trabaja Usted con algún Sistema de Gestión Computarizado:
 - si.
 - i) Indicar quienes trabajan en el Sector con el Sistema de Gestión:
 - j) Indicar como es el acceso de los usuarios (uso de claves de acceso – niveles de autorización): Acceso con clave.
 - k) Indicar Cantidad de Equipos disponibles en el Sector:
 - l) Indicar las Aplicaciones que se utilizan:
 - m) Enunciar todos los reportes que emite a partir de este Sistema:
 - a. Ventas, compras, gastos en el período indicado.
 - b. Evolución de cuentas corrientes con proveedores y de clientes.
 - c. IVA compras.
 - d. IVA ventas.
 - n) En sus tareas, Usted efectúa controles. Enuncie todos los controles que efectúa:
 - o) El tiempo asignado para sus tareas es el adecuado: Si
 - p) Sugerencias
 - 4) Mencione todas las sugerencias que tenga respecto a: Sector al que pertenece, tareas que efectúa, documentación que maneja, elementos de trabajo, sistema que utiliza.

ÍNDICE BIBLIOGRÁFICO

a) General:

- AROSTEGUI, Ángel O., DOVAL ANTOINE DE, Inés M., GILLI, Juan J., IESULAURO, Alejandra S., SCHULMAN, Diana R., Diseño y Efectividad Organizacional, Ed. Mascchi, 1° Edición, (Buenos Aires, 2000).
- BEYER, Robert, Contabilidad de eficiencia para planeamiento y control, (Buenos Aires, 1971).
- CHIAVNATO, Idalberto, Introducción a la Teoría General de la Administración, Ed. Mc. Graw Hill, 4° Edición, (Buenos Aires, s.f.).
- GILLI, Juan José, Diseño de Estructuras, (Buenos Aires, 1° Edición).
- HASEN, Don R y MOWEN, Maryanne M, Administración de costos, contabilidad y control, Ed. International Thompson Editores, (s.d.), parte 1.
- MINTZBERG, Henry, Diseño de Organizaciones Eficientes, Ed. El Ateneo, 2° Edición, (Buenos Aires, 2001).

b) Especial:

- KLEIN, Miguel Jorge, Circuitos Administrativos, técnicas y casos, (5° Edición).
- MAGDALENA, Fernando G., Sistemas Administrativos, Ed. Mascchi, 3° Edición, (Buenos Aires, 1992).
- PUNGITORE, José Luis, Sistemas Administrativos y Control Interno, Ed. Osmar D. Buyatti, 2° Edición, (Buenos Aires, 2007).
- VOLPENTESTA, Jorge Roberto, Sistemas Administrativos y Sistemas de Información, Ed. Osmar D. Buyatti, 1° Edición, (Buenos Aires, 2004).

c) Otras Publicaciones:

- ASCÁRATE, Lidia Inés, Curso: Organización contable de empresas, Apuntes de clases Teóricas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT (Año 2012).
- DELGADO, Mónica Magdalena; Curso: Organización contable de empresas, Apuntes de clases Teóricas, Facultad de Ciencias Económicas, UNT (Año 2012).

Consultas en Internet:

- <http://www.ingenieriadelsur.com.ar>, (01/09/2014)

ÍNDICE

	<u>Pag.</u>
Resumen	1
Prólogo	2

CAPÍTULO I

La Empresa

1- Naturaleza de la Empresa.	3
2- Descripción del Mercado en el que actúa la Empresa.	4
3- Descripción de los Productos y Servicios que comercializa la Empresa.	4
3.1 - Instalaciones.	4
3.2 - Mantenimiento.	5
3.3 - Proyectos.	5
3.4 - Planeamiento Energético y Eléctrico.	5
3.5 - Servicios Técnicos.	6
3.6 - Alquiler y Venta.	6
4- Características de la Empresa.	6
4.1- Características Generales.	6
4.2- Objetivos, Políticas y Valores de la Empresa.	7
4.3- Análisis F.O.D.A.	10

CAPÍTULO II

Organización de la Empresa: Marco Normativo Técnico

1-Organigrama.	12
2-Manuales.	14
2.1-Manual de políticas.	16
2.2.-Manual de estructuras.	17
2.3-Manual de procedimientos.	19
3-Cursograma.	19
4-Enfoque de Sistemas.	23
4.1-El Sistema Administrativo.	23
4.1.1-Concepto.	23
4.1.2-Rueda Operativa.	24
4.2-El Sistema Administrativo y el Sistema de Información.	24
4.2.1-El Sistema de Información.	25
4.2.2-Componentes del Sistema Administrativo.	25
4.3-El Sistema Administrativo y las nuevas tecnologías de la Información.	25
4.3.1-Impacto sobre los procedimientos.	25
4.3.2-Impacto sobre las personas.	26
4.3.3-Impacto sobre el Sistema de Información.	26
4.4-Sistemas Administrativos Eficientes.	26
5-Etapas de Análisis de Sistemas.	27
5.1-Relevamiento.	27
5.2-Diseño.	28
5.3-Implementación.	29

CAPÍTULO III

Relevamiento de Estructuras y Procesos

1-Estructura Actual.	31
1.1-Organigrama Vigente.	31
1.2-Observaciones al Organigrama.	33
2-Cuestionario de Relevamiento.	34

3-Descripción de las áreas y departamentos actuales.	35
3.1-Administración.	35
3.2-Área Industrial.	36
3.3- Área Comercial.	36

CAPÍTULO IV

Propuesta de Organización hacia el Crecimiento

1-Metodología del Ciclo de Vida.	38
2-Etapas del Desarrollo.	39
3-Consideraciones para el diseño del organigrama y cursogramas.	47
4-Organigrama Propuesto.	52
5-Cursogramas Propuestos.	53
5.1-Circuito de Recepción de Equipos, Materiales e Insumos.	53
5.2-Circuito de Emisión de Presupuesto y Aceptación del Mismo.	55
5.3-Circuito de Expedición de materiales.	58
5.4-Circuito de Emisión de Remito y Factura en Cuenta Corriente.	60
5.5-Circuito de Emisión de Recibo de Cobranza.	62
5.6-Circuito de Devolución de Compra.	63
5.7-Circuito de Devolución de Venta.	64
6-Simbología utilizada en cursogramas.	65
7-Formularios.	66
7.1-Alta de Almacenes.	66
7.2-Informe de Recepción.	67
7.3-Orden de Servicio Interna.	68
7.4-Materiales Provistos.	69
7.5-Remito Provisorio.	70
7.6-Remito Interno.	71
7.7-Remito.	72
7.8-Nota de Devolución.	73
7.9-Orden de Devolución.	74
8-El Sistema de Control Interno.	75

8.1-Concepto.	75
8.2-Actividades de Control.	75
8.3-Premisas Básicas de Control.	75
8.4- Diseño de las Actividades de Control.	76
8.5-Metodología de Diseño.	76
9-Matrices de Control Interno.	77
9.1-Ciclo Emisión del Informe de Recepción.	77
9.2-Ciclo Emisión de Remito Interno.	79
10-Matriz de Sistemas Administrativos.	80
10.1-Área Funcional Almacenes: Adquisiciones a proveedores.	80
10.2-Área Funcional Ventas: Presupuestación de servicios.	80
11-Manual de Funciones.	81
11.1-Encargado de Almacenes.	81

CAPÍTULO V

Informes para la Dirección

1-Informes para la Dirección.	83
1.1-Concepto.	83
1.2-Formas de Presentación.	84
1.3-Principios Generales para su Confección.	85
1.4-Tipos de Informes.	86
2-Sección Almacén.	86
2.1-Informe de control de inventario permanente.	86
2.2-Listado de existencias.	87
3- Control de Stock.	88
3.1-Listado de artículos bajo mínimo, sin reaprovisionamiento.	88
4-Informes para la dirección.	89
4.1-Informe de ventas presupuestadas y reales comparativo mensual de servicios y equipos.	89
4.2-Informe de ventas comparativo por períodos, servicios y equipos y tipos de ventas.	90

Conclusión.	91
Apéndice.	93
Índice bibliográfico.	115
Índice.	117