



UNIVERSIDAD
NACIONAL
DE TUCUMÁN



FACULTAD DE
CIENCIAS ECONOMICAS
UNIVERSIDAD NACIONAL TUCUMAN

Reorganización de Empresa Constructora

Autores: Lombardo, Claudia Maria
Stok, Viviana

I.

Director: Lic. Diego Assaf

2010

Trabajo de Seminario: Lic. en Administración de Empresa

RESUMEN

El trabajo realizado consistió en tomar conocimiento y analizar la estructura de los procesos que se desarrollan en *Empresa Constructora S.A.* Para ello utilizamos como metodología, la realización de entrevistas y cuestionarios a los miembros de la organización; se observaron los sistemas informáticos y la estructura funcional Real.

Como consecuencia de estos estudios realizados, en una organización fuertemente horizontal, sin una estructuración funcional, se evidencian falencias, tales como; limitaciones en el alcance del control y en los procesos de seguimiento; debilidades en los procesos operativos y administrativos, por demoras, o faltas de tiempo; incompatibilidad de funciones que debilitan el sistema de control interno. Un aspecto importante a destacar es la ausencia de un Área Comercial como parte fundamental de la organización. Los procesos operativos y administrativos se efectúan sin una adecuada formalización y sistematización, no respetando un orden racional y efectivo. La empresa cuenta con un “sistema de facturación” que se utiliza parcialmente y que no responde a los requerimientos de la organización. Son destacables, el compromiso, el sentido de pertenencia, y el esfuerzo que en general, evidencia el personal de la Compañía, que favorecen la inserción creciente de ésta en el mercado.

Como soluciones a lo expuesto, buscamos brindar a la Compañía herramientas para una eficiente Gestión Comercial, que priorice la satisfacción del Cliente a través de la calidad del servicio que brinda, disminuyendo la carga administrativa en toda la gestión operativa, mediante la automatización de los procedimientos y consolidando los procesos de control interno. Para ello creamos un nuevo Organigrama, que busca mejorar el funcionamiento de la organización, contemplando la realidad de la firma,

los recursos tangibles e intangibles disponibles en el corto y mediano plazo y el contexto de mercado donde se desarrolla la misma. Definimos las principales Políticas de Organización que se alinean a la Visión de la alta dirección de la firma; la Misión de la empresa; los Objetivos y Metas definidos para el negocio.

Como elemento esencial del diseño de la nueva estructura, se establece el Manual de Organización de la compañía, que tiene por objetivo establecer misión, funciones y relaciones de las distintas unidades orgánicas componentes de la misma.

Creemos que una vez incorporados y establecidos todos estos cambios en *Empresa Constructora SA.*, las diferencias obtenidas serán claramente observadas, logrando así una más rápida y mejor obtención de los objetivos propuestos, maximizando resultados.

PRÓLOGO

El siguiente trabajo consiste en la reestructuración de una empresa constructora ubicada en la ciudad de Salta, la cual presentaba fallas en su estructura y funcionamiento. Para ello, comenzamos el mismo realizando un diagnóstico de la empresa, en el cual se detectaron los problemas, tanto en su estructura como en sus procesos administrativos, para luego resolverlos de la mejor manera posible logrando la óptima utilización de los recursos.

El propósito de nuestro trabajo consiste en otorgar al lector una visión completa de la reorganización del Área de Producción de una empresa constructora, área que consideramos de vital importancia para el funcionamiento de la misma. Con las soluciones encontradas, logramos coordinar la estructura, las funciones, los recursos humanos y las relaciones entre éstos y el entorno; obteniendo así mayores y mejores resultados; optimizando el tiempo y los recursos existentes en la organización mostrando las mejoras que se obtendrán a partir de lo analizado. Esperamos que sea de utilidad para otras empresas del mismo rubro.

Queremos expresar nuestro agradecimiento a la invaluable colaboración recibida por parte de nuestro profesor tutor, Lic. Diego Assaf; a los profesores de la Cátedra de Seminario, al Gerente General de *EMPRESA CONSTRUCTORA SA* y sus empleados, y a todas aquellas personas que posibilitaron la realización de este trabajo.

CAPÍTULO I

Diagnóstico de Estructura y Procesos

Sumario: 1.- Descripción del trabajo realizado; 2.- Resultados del Relevamiento de Estructura; 3.- Observaciones detectadas de Estructura; 4.- Resultados del Relevamiento de Procesos; 5.- Observaciones detectadas de Procesos; 6.- Diagnóstico.

1.- Descripción del trabajo realizado

Objetivos

Las tareas de Relevamiento desarrolladas en *Empresa Constructora S.A.*, tuvieron por objetivo conocer la estructura funcional vigente, procurando:

- Relevar y evaluar la estructura de la organización
- Definir las funciones de las personas que se desempeñan en la compañía
- Identificar los niveles de autorización, operación y control.

En una segunda etapa, las tareas de relevamiento tuvieron por objetivo conocer los procedimientos vigentes, procurando:

- Relevar los procesos y sistemas administrativos y operativos vigentes.
- Identificar los sistemas de gestión en uso y sus características.
- Identificar observaciones y debilidades en los principales procesos que se realizan.

Alcance

El trabajo realizado consistió en tomar conocimiento y analizar la estructura de los procesos que se desarrollan en *Empresa Constructora S.A.* Para ello se utilizó la siguiente metodología:

a) Entrevistas

Se realizaron entrevistas a partir de cuestionarios preestablecidos, con las siguientes personas:

- Jefe de Departamento Tesorería
- Encargado de Departamento Administrativo y Personal
- Responsable de Departamento Oficina Técnica, y Representante Técnico
- Encargado de Departamento Compras
- Supervisor de Obra N°1 – Proyecto “Durmientes”
- Supervisor de Obra N°2
- Pañolero
- Calculista
- Jefe de Departamento Contaduría

b) Caracterización del Sistema Informático

A partir del Relevamiento practicado se procedió a caracterizar el Sistema Informático que utiliza *Empresa Constructora S.A.*, en función al uso que le da cada uno de los sectores relevados.

c) Documentación de Evidencias

Se obtuvo copia de la documentación que interviene en los procesos administrativos y operativos de la Compañía. La documentación recibida estuvo constituida por los modelos de formularios en uso y por copias de comprobantes completos.

Asimismo, es importante precisar que no se han practicado ningún tipo de pruebas de cumplimiento para validar la información suministrada por

el personal entrevistado, y consecuentemente, estas conclusiones se basan en los comentarios vertidos por el mismo. Se destaca la atención y disposición puesta de manifiesto por todo el personal entrevistado, por lo que agradecemos su especial colaboración.

2.- Resultados del Relevamiento de Estructura

Características Generales y Estructura Funcional

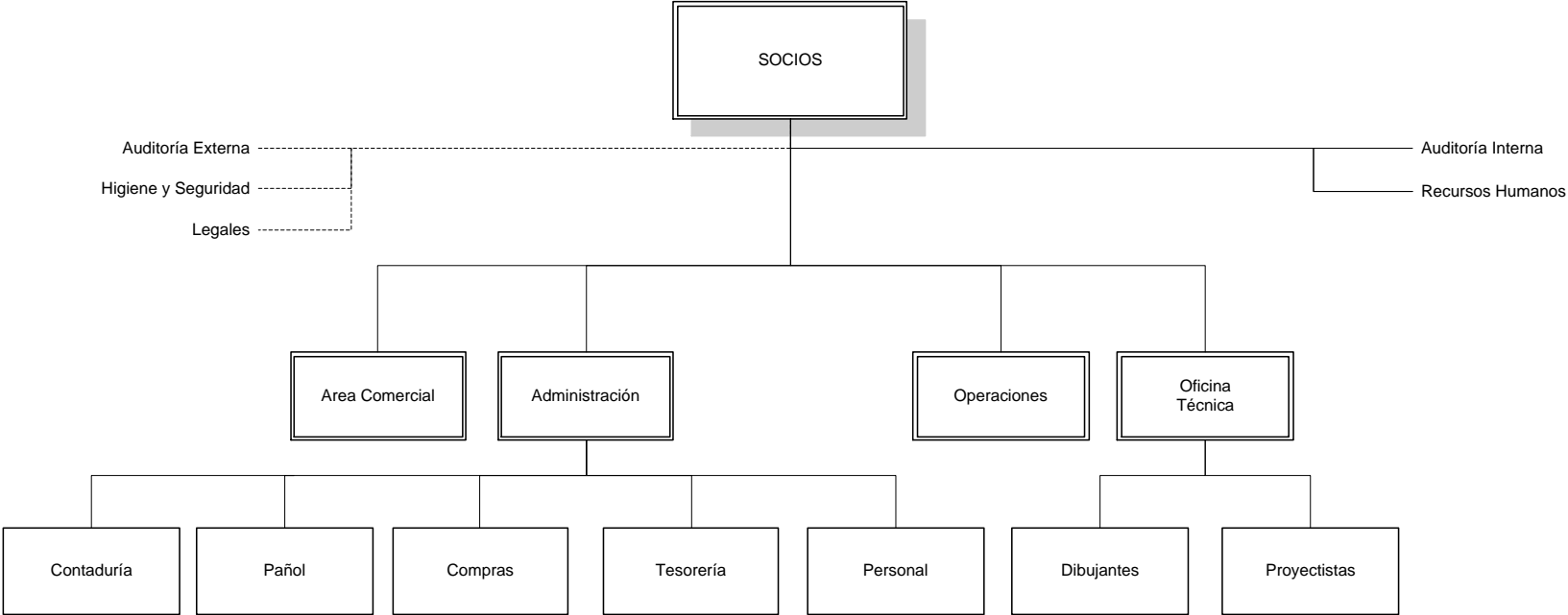
Empresa Constructora S.A. es una empresa del rubro construcción que presta diversos servicios, tales como mantenimientos y reparaciones edilicias, mejoras y construcción de obras para empresas industriales y servicios de mano de obra en construcción, con desarrollo en Salta y en la región NOA. Entre sus principales clientes se encuentran empresas industriales, distribuidoras, entes estatales, etc.

En su estructura opera con una organización funcional, donde se distinguen un nivel directivo y dos áreas:

- Presidente del Directorio
- Área Administrativa
- Área Técnica y de Obras

La Compañía cuenta con un total de 5 sectores departamentales y algunas secciones, estructurados de modo funcional. Se identifican relaciones de staff con asesor legal, auditoría externa y asesor de higiene y seguridad.

A continuación se exponen el Organigrama provisto por la Compañía que refleja la estructura formal de la misma.



Principales Funciones que desarrolla el Personal

- *Jefe de Departamento Tesorería*
 - Elaboración diaria de “Proyección de Ingresos y gastos”
 - Confeccionar “Requerimiento de Caja Chica”
 - Cobranzas
 - Pago a Proveedores
 - Pagos de sueldos por oficina
 - Pagos de sueldos con acreditación en cuenta
 - Pago acuerdos con operarios
 - Pago de anticipos y préstamos al personal
 - Pago de Bonificaciones
 - Pago de acuerdos por servicios de terceros
 - Pago de impuestos y deudas previsionales
 - Pago de Honorarios
 - Reposición de Cajas Chicas
 - Transferencias diarias de datos a la contabilidad
- *Encargado de personal y de administración*
 - Gestionar las altas del personal
 - Gestionar la bancarización del sueldo del empleado
 - Gestionar las bajas del personal
 - Control de horas trabajadas
 - Realizar la liquidación de sueldos
 - Entrega de recibos de sueldo a los empleados
 - Evaluar otorgamiento de anticipos/prestamos al personal
 - Confeccionar listado de bonificaciones
 - Atender los asuntos legales que deriven de conflictos laborales como administrativos
 - Controlar las cotizaciones efectuadas
 - Emitir los Remitos oficiales

- Facturación de trabajos terminados
- Emitir "Pedidos al Proveedor" (Órdenes de Compra)
- Dar de alta a clientes y a proveedores
- *Responsable de oficina técnica, y representante técnica*

Funciones Internas:

- Recibir los pedidos de cotización del cliente, enviados desde Administración
- Elaborar presupuestos de las obras
 - ✓ Analizar la documentación de cada obra y realizar los cálculos métricos
 - ✓ Analizar la incidencia de materiales y mano de obra por ítem.
 - ✓ Solicitar a "Compras" cotización de los materiales que se van a requerir en la obra.
 - ✓ Solicitar a Personal cotización de la mano de obra, según cantidad de operarios y tiempo que estarán afectados a la obra
 - ✓ Confeccionar el "presupuesto"
 - ✓ Confeccionar un "programa de tareas (o de obra)"
 - ✓ Revisar toda la información y establecer el porcentaje de utilidad para fijar el valor final y las condiciones de la oferta
- Ingresar el presupuesto al Sistema de Facturación.
- Enviar el presupuesto al cliente (vía mail).
- Realizar el seguimiento de la oferta.
- Analizar la "no aprobación" de una oferta.
- Designar un responsable para gestionar la obra (en caso de resultar ganadora la oferta)
- Organizar el inicio de obra

- ✓ Ajustar el “programa de desarrollo de tareas”
- ✓ Comunicar (por mail) a Compras los materiales y los servicios de terceros que debe comprar
- ✓ Confirmar a Personal lo que va a utilizar del personal
- Ejecutar la Obra.
- Controlar la ejecución de obra
- Certificar Obra (cuando es una obra pública)
- Realizar el cierre de obra.
- Realizar Informes a Gerencia.
- Coordinar todas las tareas de Oficina Técnica
- Recabar y centralizar información
- Controlar avances de obra y flujo y previsión de fondos
- Autorizar cambios en el transcurso de la ejecución
- Visitar obras en ejecución
- Evaluar gestión de los supervisores (en función a esto hace un informe a la gerencia)

Funciones en relación con el cliente:

- Representación Técnica
 - ✓ Actuar de interlocutor entre la empresa y el cliente
 - ✓ Actuar como referente de la empresa (recibe consultas y reclamos)
 - ✓ Confeccionar la Orden de Trabajo para fines legales
- Recibir información de la Cámara de Constructores (aunque no se participa activamente).
- *Encargado de compras*
 - Confeccionar solicitudes de cotización para la elaboración de presupuestos (en Excel) y recepción de las cotizaciones de los proveedores

- Realizar búsqueda de proveedores (a criterio del encargado de compras)
 - Confeccionar la Planilla Comparativa de Presupuesto
 - Genera la Orden de Compra a través del Sistema de Facturación (pide autorización cuando la compra es superior a \$400), archivar las órdenes de compra.
 - Recibir el remito y factura del depósito
 - Pagar a proveedores y rendir cuenta a Tesorería
 - Supervisar la recepción de materiales y su puesta en obra
 - Controlar la cuenta corriente del proveedor
 - Administrar los materiales y herramientas de la empresa (está a cargo del Depósito)
 - Comprar, entregar, y hacer el control de stock de los elementos de seguridad, indumentaria (ropa y calzados), y elementos de protección personal
 - Mantenimiento de los vehículos de la empresa
 - Administrar una Caja chica.
 - Otras funciones: manifiesta hacer las veces de fletero, supervisor, vendedor, y realizar el mantenimiento de algunos vehículos, como así también encargarse de los insumos de determinadas PC.
- *Supervisor de obra N°1 – Proyecto “Durmientes”*
 - Supervisar construcción de obra asignada.
 - Materialización de planos
 - Previsionar materiales
 - Organizar el personal
 - Coordinar la secuencia de trabajo
 - Recepcionar materiales en obra
 - Administrar los materiales

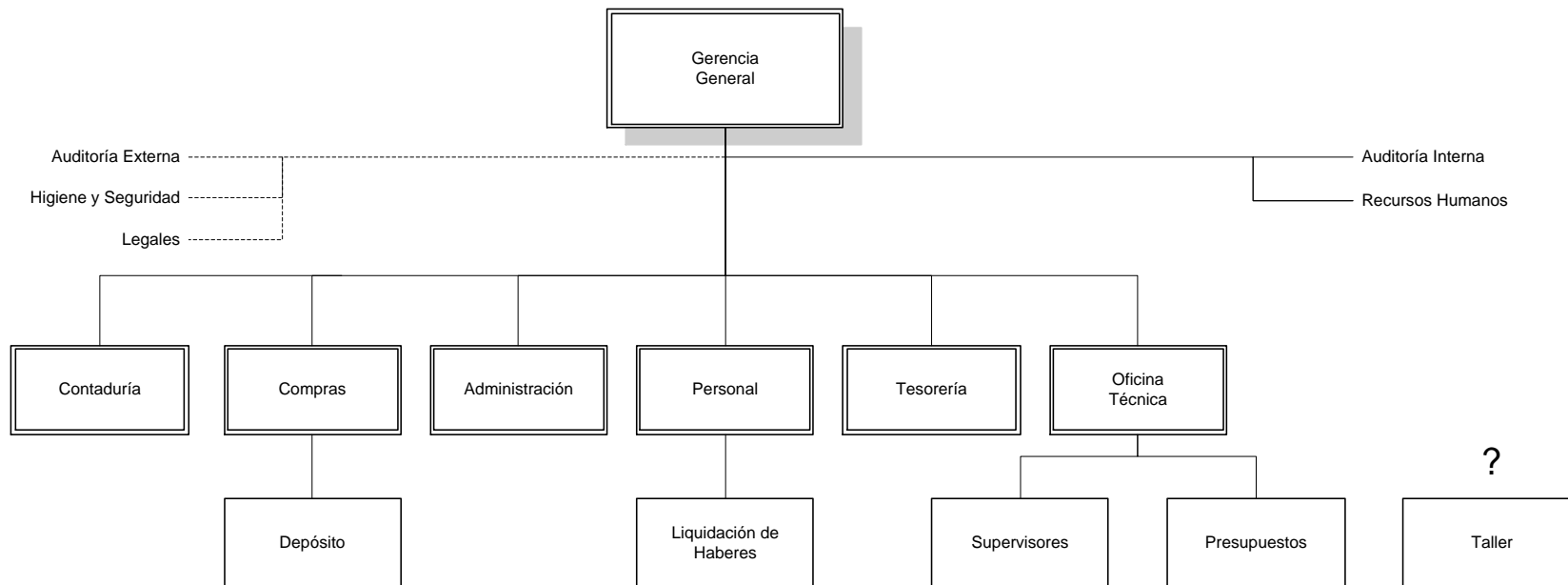
- Comprar materiales. Maneja una caja chica y rinde cada semana los gastos efectuados
- Confeccionar planilla de gastos
- Control de personal (presenta planilla de horario)
- *Supervisor de obra N°2*
 - Visitar obras
 - Presupuestar
 - Entregar presupuestos (a la Oficina Técnica del cliente).
 - Explicar un presupuesto (a menos que sea una licitación a sobre cerrado)
 - Supervisar mantenimiento edilicio (pintura, sanitario y plomería).
 - Coordinar el personal para llevarlo a la obra. Gestionar su traslado
 - Chequear la documentación necesaria para llevar personal a la obra (fotocopia de boletas de sueldo, ART, análisis de riesgo, etc.)
 - Previsionar materiales para la obra y gestionar el traslado del material a la obra
 - Administrar una caja chica
 - Acordar con subcontratistas el tiempo, el personal, y el monto de un trabajo
 - Gestionar ante el cliente algún trabajo adicional
 - Entregar Facturas
 - Seguimiento de proyectos para obra pública hasta la firma del contrato
 - ✓ Comprar pliegos en caso que se esté en condiciones de encarar la obra
 - ✓ Elaboración y presentación del proyecto

- Gestionar la certificación de obra pública y hacer el seguimiento del expediente hasta que está en condiciones de cobrarse. Comunicar a Tesorería para que realice la cobranza
 - Contratación de subcontratistas, hacer un relevamiento de los trabajos que se pueden subcontratar y realiza el acuerdo con el contratista
 - Controlar asistencia del personal en obra
- *Pañolero*
 - Recibir materiales en el Depósito, controlar lo recibido cotejando con el remito, control del buen estado de los materiales recibidos, registrar la entrada de los materiales en una carpeta la cual archiva y envía el remito y factura a compras
 - Expedir materiales y herramientas, confeccionar el remito interno para la expedición de materiales (triplicado), recibir el triplicado de ese remito el cual va a la carpeta de obra que corresponda y enviar a oficina técnica (para hacer el cierre de obra), recibir la carpeta y archivar en depósito.
 - Recibir los sobrantes de materiales de las obras y registrar en planilla de sobrantes
 - Recibir las herramientas que vuelven de las obras y registrar la devolución de las mismas en una planilla
 - Recibir las cotizaciones de los trabajos para taller
 - Confeccionar formulario de "Pedido de Cliente" (el duplicado queda en depósito) y Hoja de Ruta. Concluido el trabajo, recibir el original del "Pedido de Cliente" y la Hoja de Ruta completada por los operarios.

- Confeccionar a partir del Pedido de Cliente y de la Hoja de Ruta un formulario de “Entrega de Materiales” (manual) por duplicado.
- Mantener el Depósito en condiciones (limpio y ordenado)
- Controlar entrada y salida de personal
- Colaborar con la administración
- *Calculista*
 - Presupuestar, cotizar materiales, cotizar mano de obra, determinar el valor final de oferta.
 - Realizar visitas a la obra.
 - Hacer seguimientos de los presupuestos.
 - Realizar los cierres de obra
- *Jefe de Departamento Contaduría*
 - Controlar y contabilizar Cajas Diarias
 - Controlar y contabilizar Facturas de Proveedores
 - Controlar y contabilizar aplicaciones de Pagos a Proveedores
 - Controlar y contabilizar Facturas a Clientes
 - Controlar y contabilizar aplicaciones de Cobranzas
 - Atender Requerimientos internos y externos
 - Controlar Remitos Internos de Entrada y de Salida emitidos, y Facturas o Notas de Crédito de Proveedores pendientes
 - Preparar conciliaciones bancarias
 - Preparar y contabilizar minutas de devengamiento
 - Recopilar información necesaria para la liquidaciones de impuestos y enviar la misma al Estudio Contable
 - Archivar Documentación
 - Actualizar Libros Societarios
 - Preparar documentación requerida para Auditoría Externa
 - Conciliar y componer cuentas de proveedores

Nota: Los cargos que se indican fueron expresamente mencionados por los entrevistados.

Se expone a continuación el Organigrama relevado que refleja la *estructura real* de la firma



3.- Observaciones detectadas de Estructura

Se exponen a continuación las observaciones surgidas como resultado del relevamiento realizado.

II. Observaciones Generales

1. El organigrama elaborado por la dirección no coincide con el organigrama real de la Empresa. El personal es consciente de la falta de coincidencia.
2. La estructura real de la Compañía es fuertemente “horizontal”, donde los departamentos operativos y administrativos dependen directamente de la Gerencia General, sin una estructuración por áreas. Asimismo, esta Gerencia es ejercida por el Presidente del Directorio. Se considera que no es conveniente que la Dirección ejerza estas funciones, dado que le resta tiempo para sus responsabilidades específicas y a su vez, se presentan falencias en lo explícitamente operativo y ejecutivo.
3. Falta de consideración tanto formal como real del Área Comercial en la estructura funcional de la empresa. No existe la función comercial de manera estructurada, subsumiendo en otras áreas o departamentos la gestión de ventas y promoción.
4. El Depósito tiene una inadecuada dependencia del Departamento Compras. Por razones de control, las funciones relativas al depósito se vinculan básicamente con el sector operativo industrial.
5. El Departamento Compras depende directamente de la Gerencia General. La función de compras debería depender del área de Producción, tratándose de una empresa de servicios de construcción.
6. Falta de una jefatura y de una adecuada integración estructural funcional del “taller”. Se verificó que:
 - Los “bobinadores” dependen del área Administrativa y/o de Personal.

- Los “pintores” dependen de la Oficina Técnica.
- Los “electricistas” no manifiestan dependencia estructural de sector alguno.
- En algunos casos es el Sector Depósito, el encargado de confeccionarles la “hojas de ruta”, y comunicarles las mismas. Sin embargo, no existe dependencia alguna con este Sector.

III. Observaciones particulares

1. No se ha observado una política clara respecto de las funciones Ventas y Promoción. Son otros sectores de la empresa los que intervienen en las tareas propias de esta función, sin procedimientos claramente establecidos, tales como Oficina Técnica, Encargado de Administración, etc.
2. El Encargado de Personal y/o Encargado Administrativo realiza funciones no inherentes a su responsabilidad específica, tales como:
 - Confección de cotizaciones para clientes y procesamiento de las mismas en el Sistema de Facturación
 - Seguimiento de cotizaciones
 - Facturación de trabajos finalizados
 - Confección de Remitos
3. La Oficina Técnica concentra una multiplicidad de funciones, algunas de ellas de carácter incompatibles y otras que superan la capacidad de tiempo disponible. Esta Oficina ejecuta tareas tales como:
 - Planificación y elaboración de presupuestos físicos de las obras.
 - Valuación, en términos de costos de los presupuestos físicos.
 - Dirección de las obras a través de los Supervisores.
 - Procesamiento de la información de la ejecución de las obras.
 - Control y seguimiento de las obras, y de los presupuestos de las mismas.

- Autorización de cambios y modificaciones de las obras en ejecución.
4. La función de “supervisión de obra” no está debidamente coordinada entre los supervisores actuantes. No existe efectivamente, un “supervisor general”, que coordine las obras, resuelva los problemas que exceden a los supervisores, realice el control efectivo (in situ) de las “obras”, etc.
 5. Los supervisores de obras ejercen funciones incompatibles a su responsabilidad, tal como buscar y/o contactar tanto operarios como subcontratistas para las obras, siendo esta tarea una función propia del Departamento Compras.
 6. El Pañolero identifica su dependencia del Encargado de Depósito, cuando en realidad se trata del Encargado de Compras. A su vez, esta persona también identifica como su superior inmediato al Encargado de Administración y/o Personal.
 7. El Depósito efectúa funciones incompatibles con sus responsabilidades específicas:
 - Confecciona el formulario de “Pedido del Cliente” a partir de lo solicitado por el cliente. Esta función es propia de un área comercial.
 - Emite las “Hojas de Rutas” para los operarios del taller. Esta función es propia del área de planificación y programación de la producción.

4.- Resultados del Relevamiento de Procesos

Procesos relevados

| Nº de Proceso | Proceso | Sector Interviniente | | |
|----------------------|---|-----------------------------|-----------------|-----------------|
| 1 | Elaboración de Presupuestos de Obras | Oficina Técnica | | |
| 2 | Cotización materiales y mano de obra para Presupuestos | Compras | Oficina Técnica | |
| 3 | Ejecución y facturación de Obras | Oficina Técnica | | |
| 4 | Expedición materiales y herramientas para Obras | Depósito | Supervisor | Oficina Técnica |
| 5 | Recepción materiales sobrantes | Depósito | Supervisor | |
| 6 | Emisión pedidos al Proveedor (Orden de Compra) | Compras | Gerente General | |
| 7 | Recepción materiales adquiridos | Depósito | Compras | |
| 8 | Conformidad Facturas de Proveedores | Compras | Tesorería | |
| 9 | Pago anticipado a Proveedores, con acreditación en cuenta | Compras | Tesorería | |
| 10 | Cobranzas cuentas corrientes Clientes | Tesorería | | |
| 11 | Cierre de Caja | Tesorería | | |
| 12 | Control de horas del Personal | Depósito | Personal | |
| 13 | Liquidación de Haberes al Personal | Liquidación de Haberes | | |
| 14 | Producción y Facturación en Taller | Taller | Of. Técnica | |

Caracterización del Sistema Informático

Las tareas de Relevamiento desarrolladas en relación con el actual Sistema de Gestión de la Compañía, tuvieron por objeto conocer el uso que se da al mismo, en el cumplimiento de las funciones administrativas y operativas, procurando establecer:

- Descripción general de los Sistemas Aplicativos en uso.
- Identificación de limitaciones, debilidades y fortalezas de los Sistemas de Gestión.

Cabe aclarar que en esta etapa no se han relevado los distintos niveles de seguridad informática. La Compañía actualmente cuenta con un único Sistema de Gestión a saber:

- **Sistema de Facturación:** Se trata de un Software adquirido bajo la modalidad de paquete, estando el mantenimiento a cargo del proveedor del sistema que se encuentra en la ciudad de Salta. La empresa lo utiliza para las operaciones de facturación en general, lo que incluye la generación de “Remitos”, “Facturas”, “Notas de Créditos y Débitos”. En cuanto a los proveedores, el sistema es utilizado para generar el “Pedido de Cotización”, el “Pedido a Proveedores” (Orden de Compra), y cargar las Facturas y Notas de Débito/Crédito del proveedor.
- **Sistema Contable:** Se trata de un Software adquirido bajo la modalidad de paquete, para ser empleado como Sistema Contable de la compañía. El mantenimiento de este Sistema también está a cargo del proveedor, radicado en la ciudad de Salta. Actualmente, la empresa utiliza este sistema complementariamente con el Sistema de Gestión (Sistema de Facturación). Todos los registros incluidos en este último (facturas de compra, de venta, pagos, saldos a favor, movimientos de caja, etc.) se contabilizan a través de un “Enlace Contable” ya que ambos sistemas (Sistema de

Facturación y Sistema Contable) poseen bases de datos independientes. El sistema prevé la carga de minutas manuales para aquellos registros contables que no están previstos en el Sistema de Gestión. La empresa utiliza el Sistema Contable para emitir los siguientes reportes:

- Plan de Cuentas
 - Balances de Sumas y Saldos
 - Estados de Resultados
 - Mayores Contables
 - Libro Diario General
 - Libro IVA Compras
 - Libro IVA Ventas
 - Listado resumen de IVA
 - Detalle de créditos e ingresos directos de impuestos
- **Liquidación de Haberes:** La empresa utiliza para la liquidación de sueldos de todo el personal (mensualizados y jornalizados) un sistema desarrollado a medida. El mantenimiento del sistema es realizado por el proveedor del mismo.

5.- Observaciones detectadas de procesos

I. Observaciones Generales

1. En general, se observa que el proceso de comunicación e información interna imperante en la Compañía es de carácter informal, ya sea a través de comunicaciones verbales o por mail, siendo este último medio un simple reemplazo de la comunicación verbal, por la forma en que se encuentra estructurado. Esto genera debilidad en el mensaje transmitido, y facilita la existencia de falta de compromiso y responsabilidad.
2. La Compañía utiliza como único sistema de gestión el Sistema de Facturación para generar cotizaciones, facturas y remitos por ventas, ordenes de compras a proveedores y los registros del movimiento de caja. Para las registraciones contables utiliza el Sistema de Contabilidad. Para los demás procesos operativos y administrativos utiliza aplicativos del paquete Microsoft Office, correo electrónico y documentación manual.

II. Observaciones Específicas de Procesos

Presupuestación de Trabajos y Obras

1. Falencias en el proceso de cotización de trabajos y obras
 - El “Presupuesto Oficial” que se envía al cliente puede ser emitido y enviado por la Oficina Técnica, o por el Encargado Administrativo, no existiendo uniformidad en este proceso.
 - No se utiliza un sistema de cotización específico para generar los presupuestos al cliente. Se usan diferentes utilitarios, tales como planillas de Excel, Auto CAD, y Project.
 - La imputación de los gastos indirectos en la determinación de la cotización a clientes, se efectúa mediante un porcentaje estimado,

que se utiliza históricamente (por tradición) e incluso existe la posibilidad que determinados gastos no se tengan en cuenta.

- Al no existir un sector comercial o de ventas, la determinación del precio final de la cotización y las condiciones de la oferta, las efectúa el responsable de la Oficina Técnica conjuntamente con la Gerencia General, aplicando criterios personales, factores no objetivos respecto del cliente, experiencia en trabajos similares, etc.

2. Ausencia de un sector específico de cotizaciones y costeo

- En la determinación de los presupuestos para clientes, intervienen diferentes áreas:
 - ✓ La Oficina Técnica efectúa los cálculos métricos y calcula cantidades de materiales, de insumos y mano de obra.
 - ✓ El Departamento Compras efectúa la búsqueda de cotizaciones de materiales, alquiler de máquina y equipos y contrataciones de trabajos con terceros.
 - ✓ El Departamento Personal interviene en la determinación de la cotización de mano de obra permanente o contratada que será necesaria.
- No existe un área de costeo que centralice en forma racional y sistemática la emisión de las cotizaciones. Esta tarea la ejerce la Oficina Técnica, no siendo su responsabilidad específica.

3. Inexistencia de un adecuado proceso de revisión, control y seguimiento

- Los presupuestos elaborados por la Oficina Técnica no son sometidos a un proceso de revisión o control por alguien ajeno a este sector.
- No existe un área o sector que realice el seguimiento de las cotizaciones presentadas a los clientes y evalúe las objeciones

que pudiesen surgir. Estas tareas las realizan periódicamente, sin un procedimiento debidamente definido, tanto la encargada de la Oficina Técnica o el Responsable Administrativo.

Inicio y Ejecución de la Obra

1. Ausencia de una Orden de Trabajo en la determinación del inicio de obra
 - Aprobado el presupuesto por el cliente y recibida la correspondiente Orden de Compra, el Responsable Administrativo comunica a la Oficina Técnica mediante un mail, el inicio de la obra o trabajo, no existiendo una Orden de Trabajo específica que dé sustento a este “inicio”. Si bien, el encargado de la Oficina Técnica confecciona una “Orden de Trabajo”, ésta se utiliza para cumplir con requisitos legales de habilitación de las obras públicas ante el Colegio de Arquitectos.
2. Limitaciones en la documentación puesta a disposición de los supervisores de obras al momento de iniciar la obra
 - Los supervisores no cuentan con el “programa de tareas ajustado”.
 - El presupuesto no está acompañado del flujo de fondos estimado.
 - No existe una adecuada comunicación a los demás sectores intervinientes, respecto del “inicio de obra”, tales como Compras, Tesorería, Personal, generando demoras en las obras.
3. Falencias en el proceso de ejecución de las obras.
 - No existe un documento o comprobante, a modo de una “hoja de costos” o “registro de la obra”, donde se centralice toda la información de la ejecución de la misma y que sea la base de facturaciones o certificaciones parciales o de los análisis de las desviaciones respecto de lo presupuestado. Este documento debería contener información de:
 - ✓ Materiales consumidos.

- ✓ Insumos utilizados
 - ✓ Mano de obra utilizada
 - ✓ Gastos de obra efectuados
- En el seguimiento de las obras que efectúa la Oficina Técnica, se presentan debilidades que no permiten generar información oportuna sobre adelantos o atrasos de las mismas, a los demás sectores involucrados, tales como Compras, Tesorería, Personal, etc. Es importante tener en cuenta que atrasos o adelantos en las obras implican alteraciones en la utilización de recursos humanos y materiales y se pueden generar multas por entregas fuera de tiempo.
 - En la Oficina Técnica no se procesan oportunamente las “planillas de gastos del ingreso de materiales a obra” y esto dificulta el seguimiento de lo ejecutado versus lo presupuestado.
 - No existe un comprobante que permita que los Supervisores comuniquen al Departamento Compras los materiales que van a necesitar y de esa manera se agilice la adquisición de esos materiales. Actualmente, estas requisiciones se efectúan por mail, al inicio de obra y parcialmente, a medida que avanza la obra, generándose inconvenientes en este proceso.
 - Los cambios que resultan necesarios de realizar en la programación y cronogramas de las obras, en los recursos planificados, etc., son autorizados por el responsable de la Oficina Técnica en forma verbal, no quedando registrado este hecho.
4. Inadecuado proceso de cierre de las obras.
- El cierre de la obra y el consecuente análisis de los desvíos respecto de lo presupuestado está a cargo del Departamento Tesorería. Sin embargo, por falta de tiempo, este sector no lo

realiza. Además, no es competencia de Tesorería efectuar el análisis citado.

- El cierre de obra actualmente previsto no permite asegurar que se tengan en cuenta el total de costos incurridos en la obra, sean éstos de carácter directo o indirecto. Esto significa que es improbable conocer efectivamente la rentabilidad de cada obra.

Gestión de existencias de materiales, insumos y herramientas

1. Inadecuado proceso de requisición de materiales para las obras

- Los listados de los materiales y herramientas necesarios para cada obra pueden ser remitidos al Depósito, desde los Supervisores, desde Compras o desde la Oficina Técnica. No existe un procedimiento uniforme que permita determinar responsabilidades y efectuar un adecuado control.
- Generalmente los materiales y herramientas se envían a las obras, con dos copias de Remitos. El duplicado queda en poder del fletero interviniente y el triplicado debería ser devuelto al Depósito. Sin embargo esta última copia no regresa a este destino, dificultando el efectivo control de la entrega de los materiales enviados.

2. Falencias en el proceso de devolución de herramientas y materiales sobrantes

- No se confecciona comprobante alguno en las obras, por parte de los supervisores, a modo de remito interno.
- El material se envía a través de los fleteros, que es personal ajeno a la Compañía.
- No se confecciona comprobante alguno, a modo de informe de recepción, por el reingreso de las herramientas y materiales sobrantes.

- Todo este movimiento sólo se registra en planillas de Excel que se incorporan a la carpeta de cada obra y el control se basa en la sola presencia del supervisor, en el momento que el Depósito efectúa los recuentos.
3. Debilidades en el movimiento de existencias sin participación del Depósito.
- Se observó que se realizan movimientos de transferencias de herramientas entre obras en ejecución, sin participación del Depósito, impidiendo un ajustado control del uso de las mismas en cada obra y la localización inmediata de éstas.
 - Cuando se generan entregas de materiales directamente desde el proveedor hacia las obras, estos movimientos no se comunican al Depósito, por lo tanto, no se registran como materiales utilizados, en la respectiva “carpeta de la obra” que lleva a modo de control, este sector.
4. Falencias en la gestión y control de los stock
- No existe un sistema de gestión de stock que permita un adecuado seguimiento y control de los mismos. Sólo se utilizan, algunos comprobantes manuales y los registros se realizan en planillas o carpetas por obras.
 - No se realiza un adecuado seguimiento de las herramientas, no sólo respecto de su existencia, sino de su estado de funcionamiento, al igual respecto del estado de mantenimiento de los rodados de la Compañía, afectados a las obras.

Facturación

1. Inexistencia de una adecuada política de precios
- El precio final de una obra surge de aplicar criterios personales, factores no objetivos respecto del cliente, experiencia en trabajos

similares, etc. Asimismo, en la etapa previa de costeo, se utilizan numerosas estimaciones, las cuales no son sometidas a un proceso de revisión continuo y es muy probable que se ignoren gastos imputables a las obras.

2. Falencias en el proceso de certificación de obras

- No se ha observado la existencia de documentación de respaldo que permita sustentar la certificación parcial de las obras.
- En el caso de las obras públicas, la certificación depende de la verificación que realizan los inspectores.
- En el caso de la obra privada depende de la negociación que llevan a cabo los supervisores directamente con el cliente, excepto que se haya acordado previamente un cronograma específico de certificaciones (facturaciones) parciales.
- En ambos casos no se cuenta con información sistematizada del avance de las obras y que sirva de respaldo en el proceso de negociación que se realiza con inspectores o con los clientes directamente.

Gestión de Compras

1. Inconsistencias en el proceso de la compra

- La falta de normativa hace que existan diferentes variantes de compras, que no aseguran que se realicen los pasos esenciales del proceso.
- En las compras con entrega directa de los materiales en las obras, la mayoría de las veces, no se cuenta con copia del Remito al momento de integrar el legajo de la compra.
- En las compras de contado, en algunas oportunidades Tesorería delega la función de pago en el Departamento Compras, generando una importante incompatibilidad de funciones.

2. Inconvenientes en los niveles de autorización de las compras

- Las compras son autorizadas por el responsable de compras hasta un monto de \$ 400 y por la Gerencia General cuando supera ese límite. Esto hace que la Gerencia General deba ocuparse en mayor medida de tareas operativas y requiere de su presencia permanente.
3. Inadecuado proceso de control del legajo de la compra
 - La Orden de Compra autorizada, el Remito y la Factura del Proveedor conforman el legajo de la compra. Sin embargo, el mismo se desglosa, archivando la Orden de Compra y el Remito en el Sector de Compras y la Factura se remite a Contaduría. Este proceso impide el control que debe hacer Contaduría sobre la “Factura” y todo el legajo de la compra.
 4. Inexistencia de un circuito de devolución de compras
 - No se ha podido verificar un procedimiento específico para las devoluciones de compras.

Recepción de la Materiales e Insumos

1. Inadecuado proceso de recepción de materiales e insumos
 - La Factura y el Remito del Proveedor son recepcionados en el Depósito, cuando corresponde que lleguen directamente al Departamento Compras.
 - No existe comprobante alguno que respalde el ingreso de los materiales e insumos. No se confecciona Informe de Recepción.
 - El Depósito conforma el “Remito” del proveedor cuando ésta es una función del área de Compras, debilitándose el control “a ciegas” que debería hacer aquel sector.
 - Cuando los materiales son entregados por el Proveedor, directamente en las obras, no está asegurado el recuento físico y el control de calidad de los mismos, e incluso no siempre se cuenta con copia del Remito conformado en obra.

2. Inadecuado procedimiento para admitir la recepción de materiales e insumos
 - El Depósito no cuenta con documento alguno que le permita verificar la correspondencia de un envío de materiales por parte del Proveedor. Al momento de llegar los mismos, debe consultar verbalmente a Compras, sobre la existencia de alguna Orden de Compra pendiente de cumplir.

Conformidad de la "Factura" del Proveedor

1. Ausencia en el Departamento "Compras" de la función de conformar el "Remito" del proveedor
 - Tal como ya se ha expresado, el "Remito" del proveedor llega directamente a "Depósito" y es conformado por éste sector. Esta función, si bien es esencialmente responsabilidad del departamento "Compras", no se encuentra bajo su incumbencia
2. Incompleto proceso de conformación de la "Factura" del proveedor
 - La Factura del Proveedor llega a "Compras" desde el "Depósito". El Departamento Compras la conforma comparándola (en caso de existir) con la Orden de Compra y el Remito del Proveedor. No cuenta con un documento propio que haga las veces de Informe de Recepción.
3. Inexistencia de un procedimiento de certificación de obras de subcontratistas.
 - La certificación de los avances de obras de subcontratistas o la certificación en caso de conclusión de las mismas, se realiza sin participación del Departamento Compras, la efectúan los supervisores de obras y no genera documento o comprobante alguno, ya que son de carácter verbal.

Gestión de stock de elementos de seguridad y protección personal

1. Inadecuada concentración de funciones en el Departamento Compras.
 - El Departamento Compras concentra las principales tareas respecto de los elementos de seguridad y protección personal:
 - ✓ Efectúa la adquisición a los diferentes Proveedores.
 - ✓ Controla la recepción de los mismos.
 - ✓ Entrega los diferentes elementos al personal.
 - ✓ Controla el stock de los elementos sobrantes, situación que se da por excepción.
2. Inexistencia de un comprobante que respalde la entrega de los elementos al Personal.
 - Cuando se entregan los elementos de seguridad y protección personal no se hace firmar la recepción de los mismos al personal. No queda constancia de estas entregas.
3. Inexistencia de un stock mínimo de elementos de seguridad y protección personal
 - No se mantiene un stock mínimo de estos elementos que permita, que ante urgencias o requerimientos específicos, se pueda responder oportunamente, sin necesidad de esperar al proceso de una nueva compra.

Gestión de Personal

1. Falencias en el proceso de control de horas del personal.
 - No se utilizan tarjetas de reloj para el control de horas. Se usan planillas de horarios que el personal firma cuando ingresa y sale de la empresa, con la posibilidad que las mismas no sean confiables.
 - No existe un control de horas del personal que presta servicios, se toma conocimiento de estas horas cuando se efectúa la liquidación

de haberes y con motivo de emitir la Factura por las horas prestadas a los clientes.

2. Debilidades en el proceso de contratación de personal de terceros

- La búsqueda, selección y negociación de acuerdos con personal de terceros (subcontratistas o grupos de operarios) la realizan los supervisores de obras, sin intervención de otras áreas, excepto Compras en algunos casos.
- Al momento de cerrar una contratación, en el caso de operarios, el “acuerdo” es firmado por el responsable de Personal, el responsable de la Oficina Técnica y el supervisor, a modo de dejar por escrito las condiciones de esta contratación, pero sin validez legal alguna.
- En el caso de subcontratistas también participa el Departamento Compras pero en similares condiciones a las mencionadas.
- Este personal de terceros, salvo excepciones, no cuenta con el debido respaldo de seguros por accidentes laborales, y otros resguardos, por lo que la responsabilidad de la Compañía es mayor.

Gestión de Cuentas Corrientes y Cobranzas

1. Inexistencia de una política para la administración de cuentas corrientes de los clientes

- No se ha observado una política de recabar información respecto al cliente, ni de un procedimiento para evaluar y autorizar la apertura y fijar el margen para operar en cuenta corriente.
- Contaduría no realiza la administración y control de las cuentas corrientes. Las Facturas de venta quedan archivadas en la Administración y Contaduría sólo las controla una vez por mes para liquidar la posición mensual de I.V.A.

- Tampoco existe un control a la Administración respecto a que todo lo que se entregó al cliente se haya facturado, especialmente de los trabajos adicionales. La emisión de los Remitos y de las Facturas hoy está como función de la Administración.
2. Informal administración de las cobranzas a los clientes en cuenta corriente
 - Las cobranzas se gestionan desde un archivo en Excel, compartido entre Administración y Tesorería. Administración registra en dicho archivo las Facturas que se emiten por el Sistema de Facturación y Tesorería lo actualiza dando de baja las Facturas que va cobrando
 3. Inadecuado archivo de los “Recibos de Cobranzas”
 - Los duplicados de Recibos emitidos se archivan en Tesorería sin acompañar a las rendiciones de caja que van a “Contaduría”, omitiendo controles esenciales por parte de este Departamento

Gestión de Pagos a Proveedores

1. Falta de sistematización informática de la previsión de pagos
 - En la empresa sólo se utiliza el módulo del Sistema de Facturación, esto limita la gestión en cuanto a que no se cuenta con el universo de compromisos de la empresa, dificultando la respectiva presupuestación financiera
2. Falta de integridad en la instrumentación de los pagos de la firma
 - No se respaldan la totalidad de los pagos que se realizan mediante un instrumento que permita reconocer la integridad de los mismos. No se emiten Ordenes de Pago ni se arman legajos de pago, por ejemplo, los pagos anticipados a proveedores se realizan con solamente una Orden de Pago autorizada por la Gerencia.

3. Incompatible función de “pagos” por parte del Departamento “Compras”
 - El sector Compras realiza junto con Tesorería la función de “Caja Pagadora”. Tesorería entrega los valores para que compras cancele las facturas del proveedor, previa firma de un comprobante a rendir
4. Incompatible función de “cuentas corrientes” por parte del Departamento “Compras”
 - El encargado de Compras, luego de conciliar las cuentas con el proveedor, confecciona listado de “Facturas pendientes de pago” y acompaña al mismo los comprobantes correspondientes para que Tesorería efectúe los pagos.
5. Inadecuado proceso en la contabilización de “Facturas” por compras en cuenta corriente
 - La “Facturas” se contabilizan una vez que están pagadas, demorando la registración oportuna de las mismas. Las Facturas que no se pagan quedan archivadas en Compras o en Tesorería.
6. Inadecuado resguardo por parte de “Tesorería” de las “Boletas de Depósito”
 - Tesorería entrega el original de la boleta de depósito a “Compras” para que pueda enviar el fax al proveedor comunicando el pago. Posteriormente, “Compras” devuelve el original del comprobante.
7. Inadecuado desglose de documentación por parte de Tesorería
 - Cuando paga una factura, al recibo y a la factura los envía a Contaduría, y al Remito y la Orden de Compra los devuelve a Compras.

Liquidación y Pago de Haberes

1. Inexistencia de “Orden de Pago” en el circuito de Pago de Haberes

- No se emiten Órdenes de Pago en esta operatoria, debilitándose los controles previstos en la misma.
2. Informales pago de anticipos y préstamos al personal
 - Tesorería confecciona en Planilla Excel el listado de anticipos y préstamos pagados en el día y los pasa a Personal. Personal devuelve a Tesorería la misma planilla marcada con los descuentos realizados en recibos de sueldo.
 3. Falta de autorizaciones en el pago de “bonificaciones” (pago por trabajos especiales) al personal
 - Tesorería recibe de Personal un listado con los nombres e importes a pagar sin la autorización de un responsable y el tesorero realiza el pago.

Servicios, Impuestos y Otros

1. Inoportuna registración de facturas y comprobantes
 - La Contaduría registra las Facturas por servicios, impuestos, etc. una vez que son pagadas por la Tesorería. Las Facturas no se ingresan al sistema de gestión cuando se devengan.
2. Falta de intervención del sector Compras
 - Los pagos de facturas por servicios no se encuentran previamente intervenidas por el sector Compras.
3. Inexistencia de “Orden de Pago” en este circuito
 - No se emiten Órdenes de Pago para esta operatoria, debilitándose los controles previstos en la misma.

Cierre de Caja

1. Proceso manual en la confección de la planilla de caja
 - La sola utilización del Sistema de Facturación no hace posible la emisión de la Planilla de Caja por sistema.
2. La recaudación no se deposita al final del día

- Dada la política existente, Tesorería hace una previsión de gastos en forma semanal y en función de la disponibilidad de caja y bancaria solicita los fondos para la semana.

Gestión de Cheques Rechazados

1. Inexistencia de un circuito para gestionar los cheques rechazados
 - No existe un formulario para dejar constancia de la recepción de un cheque rechazado.
2. Ausencia de una gestión formal de recupero de cheques rechazados
 - No se evidencia procedimiento formal alguno para la gestión de recupero de valores rechazados.

6.- Diagnóstico

Empresa Constructora S.A. es una empresa que presta servicios integrales de construcción y mantenimiento edilicios e industriales, localizada en la ciudad de Salta, provincia de Salta, que opera diversos servicios de construcciones civiles, pinturas edilicias e industriales, montajes industriales y mantenimientos en general a diversas empresas de Salta y el NOA. Entre sus principales clientes se encuentran: entes estatales, industrias textiles, citrícolas, alimenticias, metalúrgicas, refinerías e ingenios de la Región.

Actualmente, la Compañía se estructura con un nivel de conducción gerencial, que es ejercido por el Presidente del Directorio, a modo de Gerencia General y con niveles departamentales, no estructurados por áreas. Tanto los sectores administrativos como operativos dependen del único nivel de conducción, restándole a éste tiempo para las funciones propias de una Dirección.

La organización fuertemente horizontal, sin una estructuración funcional evidencia falencias, tales como:

- Limitaciones en el alcance del control y en los procesos de seguimiento.

- Debilidades en los procesos operativos y administrativos, por demoras, o faltas de tiempo.
- Incompatibilidad de funciones que debilitan el sistema de control interno.

Un aspecto importante a destacar es la ausencia de un Área Comercial como parte fundamental de la organización. Esto ocasiona la pérdida de oportunidades comerciales, debilita la relación con los clientes e impide el crecimiento sostenido de la Compañía.

Los procesos operativos y administrativos se efectúan sin una adecuada formalización y sistematización, no respetando un orden racional y efectivo. Del relevamiento realizado surgen la inexistencia de circuitos básicos o debilidades en los mismos, el incumplimiento de procesos esenciales, la existencia de ciertas ineficiencias en la consecución de las obras que se llevan a cabo, etc. Todo esto interfiere en la política de crear un adecuado “ambiente de control” en la organización y genera la posibilidad de una inadecuada aplicación de los recursos humanos, y tecnológicos.

La empresa cuenta, para llevar a cabo sus procesos operativos y administrativos, con un Sistema de Gestión, “Sistema de Facturación” que se utiliza parcialmente, y que no responde adecuadamente a los requerimientos y exigencias de los procesos operativos, productivos y administrativos de la Compañía. Asimismo, para las registraciones contables utiliza el “Sistema de Contabilidad”. La falta de un sistema integrado e integral se suple con el uso de medios manuales de información y la utilización de aplicativos que presentan una serie de limitaciones, tales como el paquete Microsoft Office. Esto ocasiona la existencia de un inadecuado sistema de información en la Compañía

Se debe mencionar como importante, que la falta de información objetiva, íntegra y oportuna:

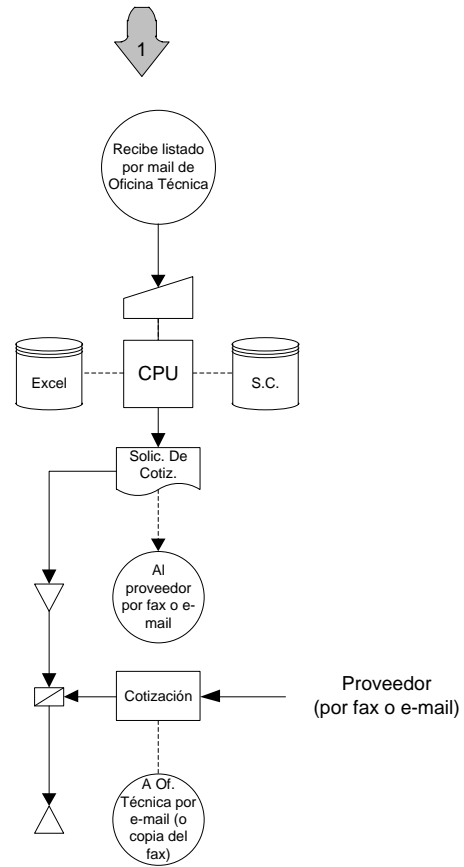
- No permite conocer niveles de rentabilidad específicos y generales de los servicios que se prestan.

- Impide evaluar el cumplimiento de objetivos
- Dificulta la función de la Dirección al momento de tomar decisiones.

Son destacables, como rasgos distintivos, el compromiso, la pertenencia y el esfuerzo que en general, evidencian los recursos humanos de la Compañía y la inserción creciente de ésta en el mercado.

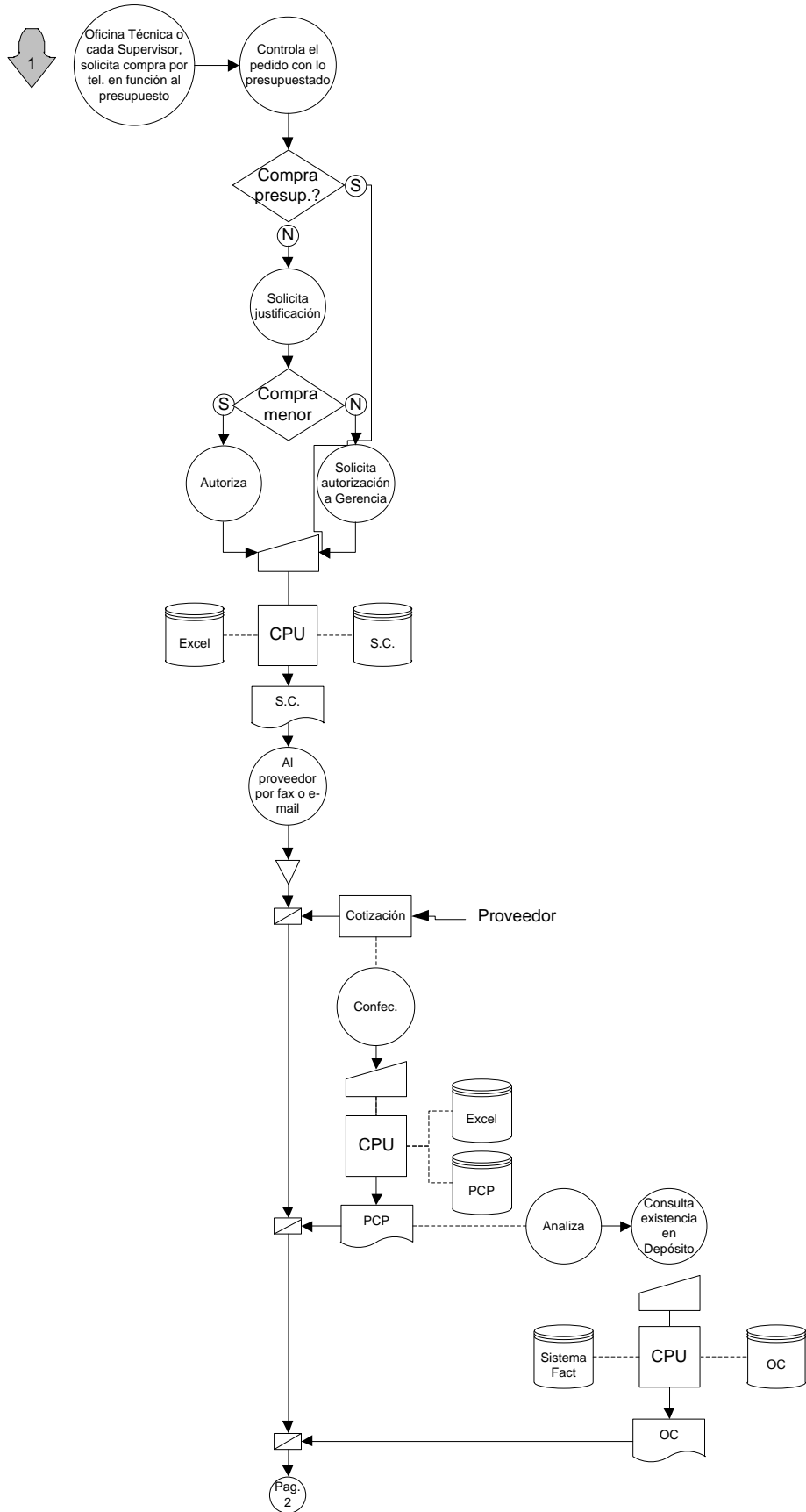
A modo de conclusión, se evalúa como conveniente, para afianzar la consecución de los objetivos de la Compañía, lograr fortalecer el sistema de información, rediseñar la estructura de la organización y mejorar los subsistemas operativos y administrativos.

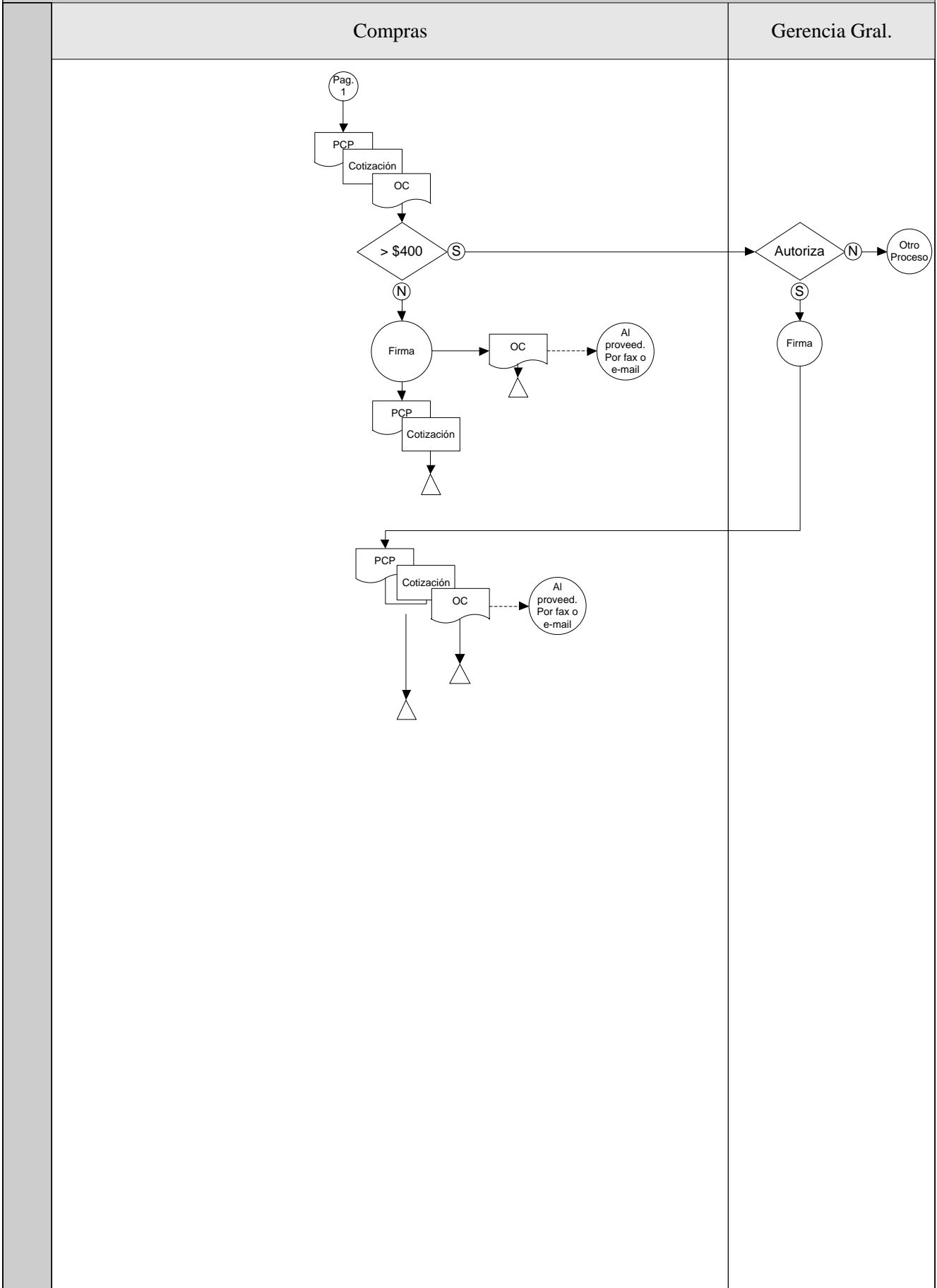
Compras



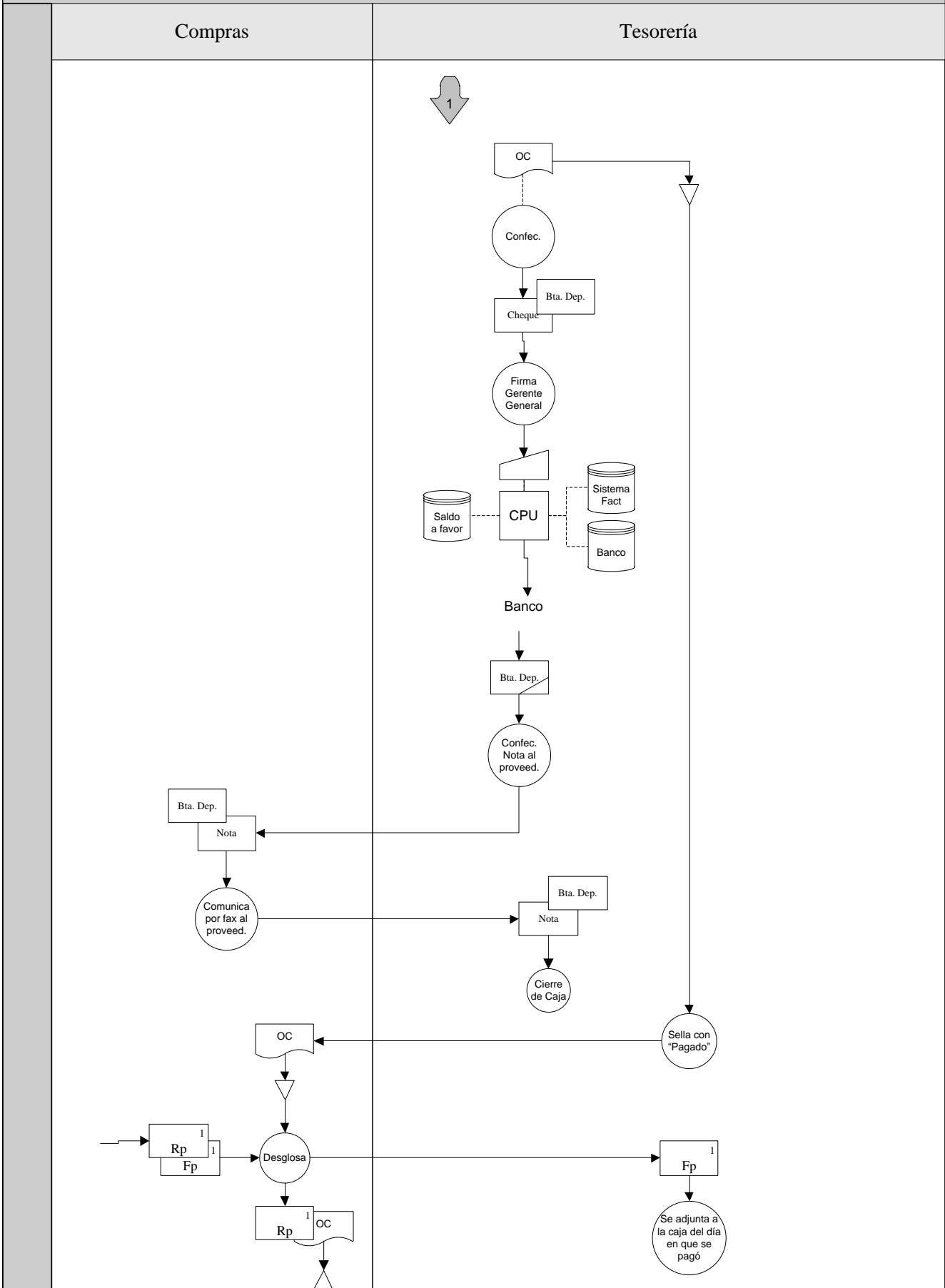
Compras

Gerencia Gral.





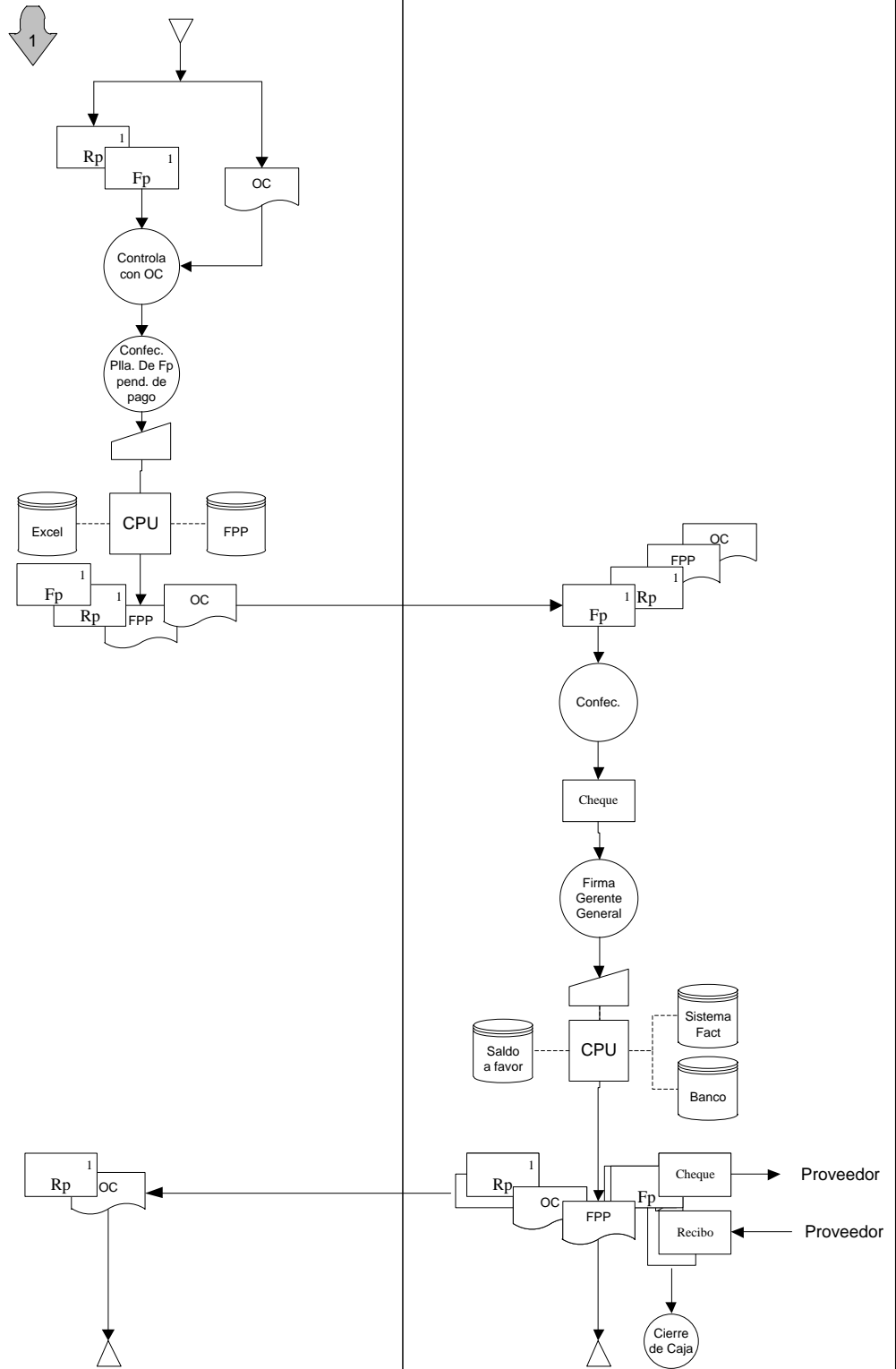
03- Pago anticipado a Proveedores con acreed. en cuenta



04- Conformidad Factura del proveedor

Compras

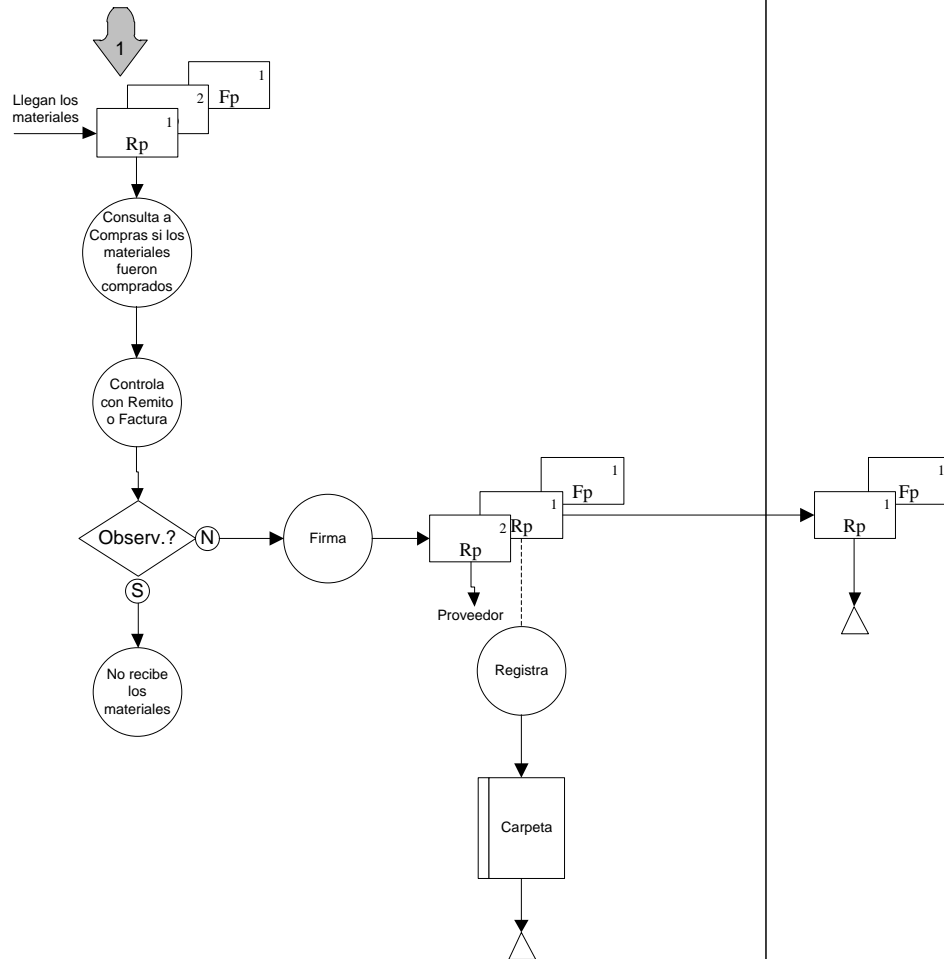
Tesorería



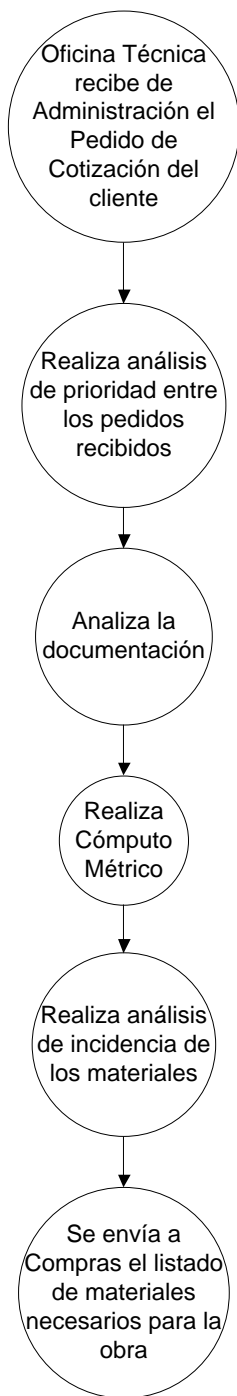
05- Recepción de Materiales Adquiridos

Depósito (pañol)

Compras

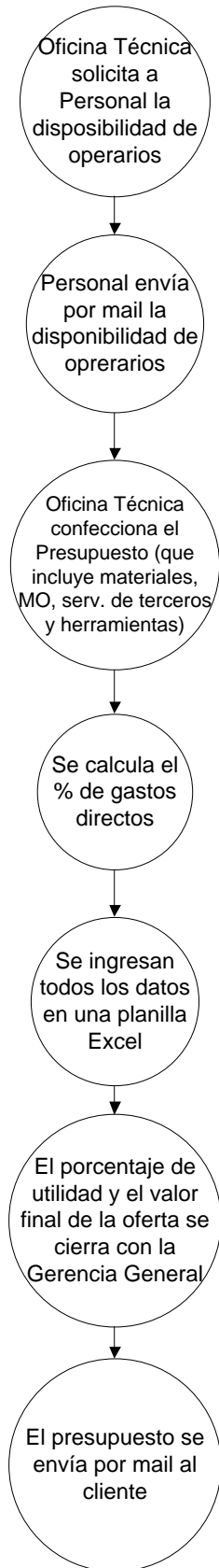


Oficina Técnica

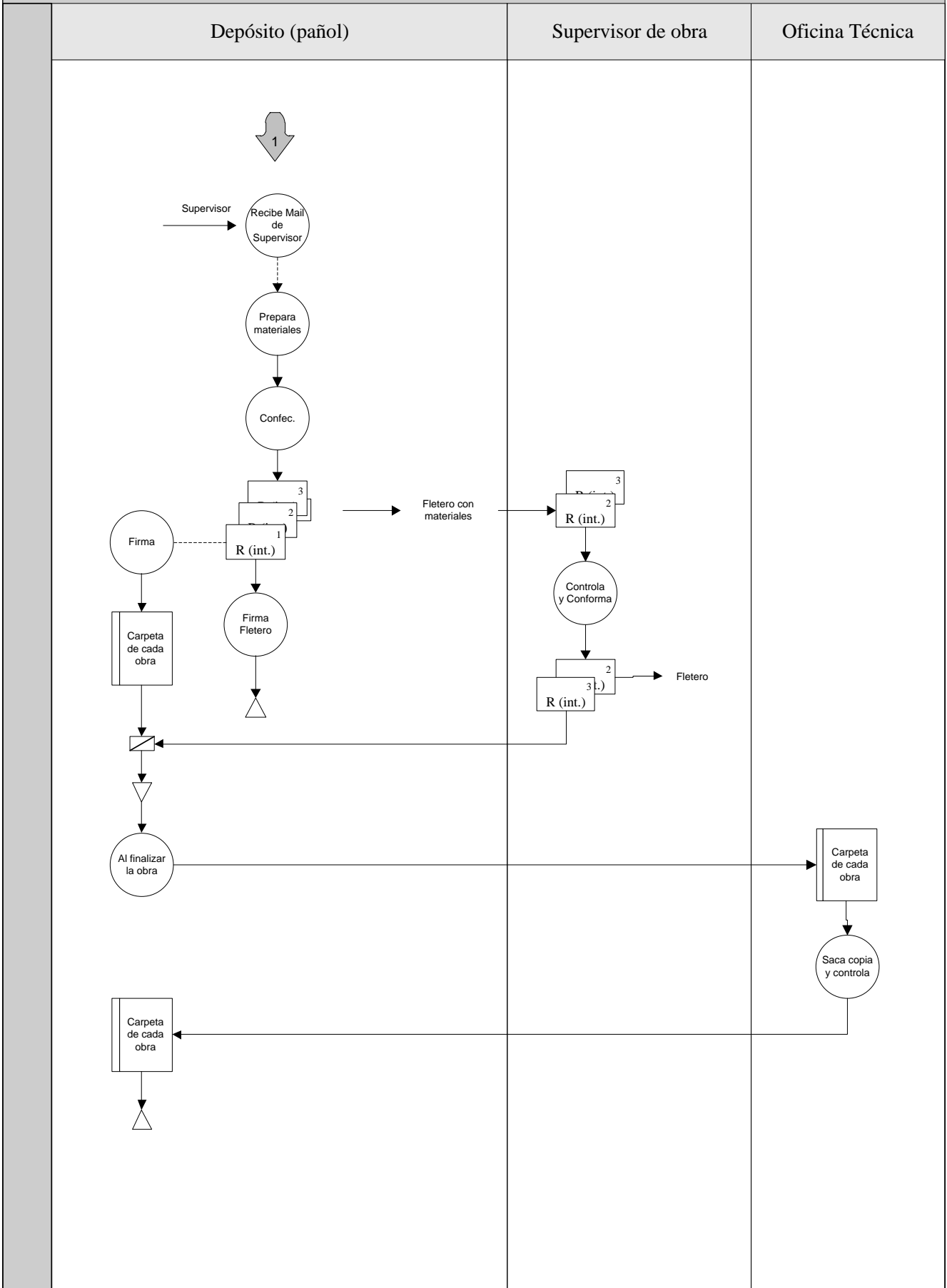


06- Presupuestación de obra (2 de 2)

Oficina Técnica

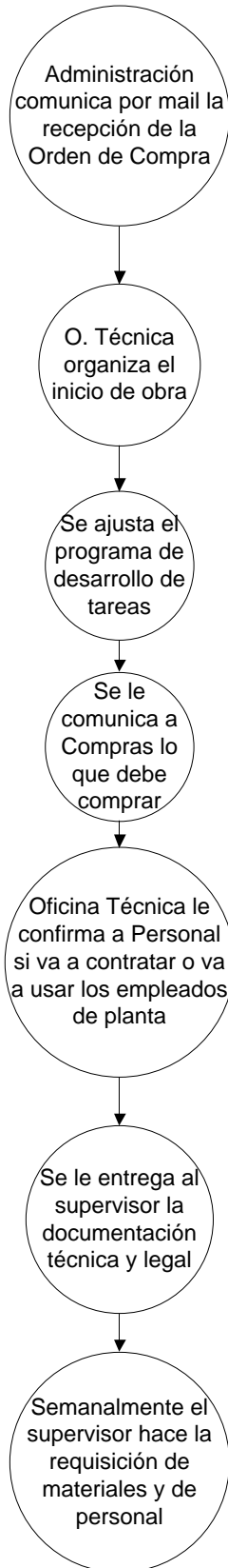


07- Expedición de materiales y herramientas para Obras



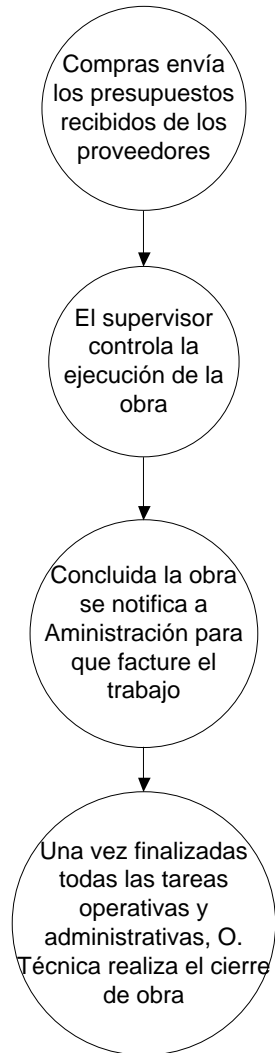
08- Ejecución y Facturación de Obra (1 de 2)

Oficina Técnica

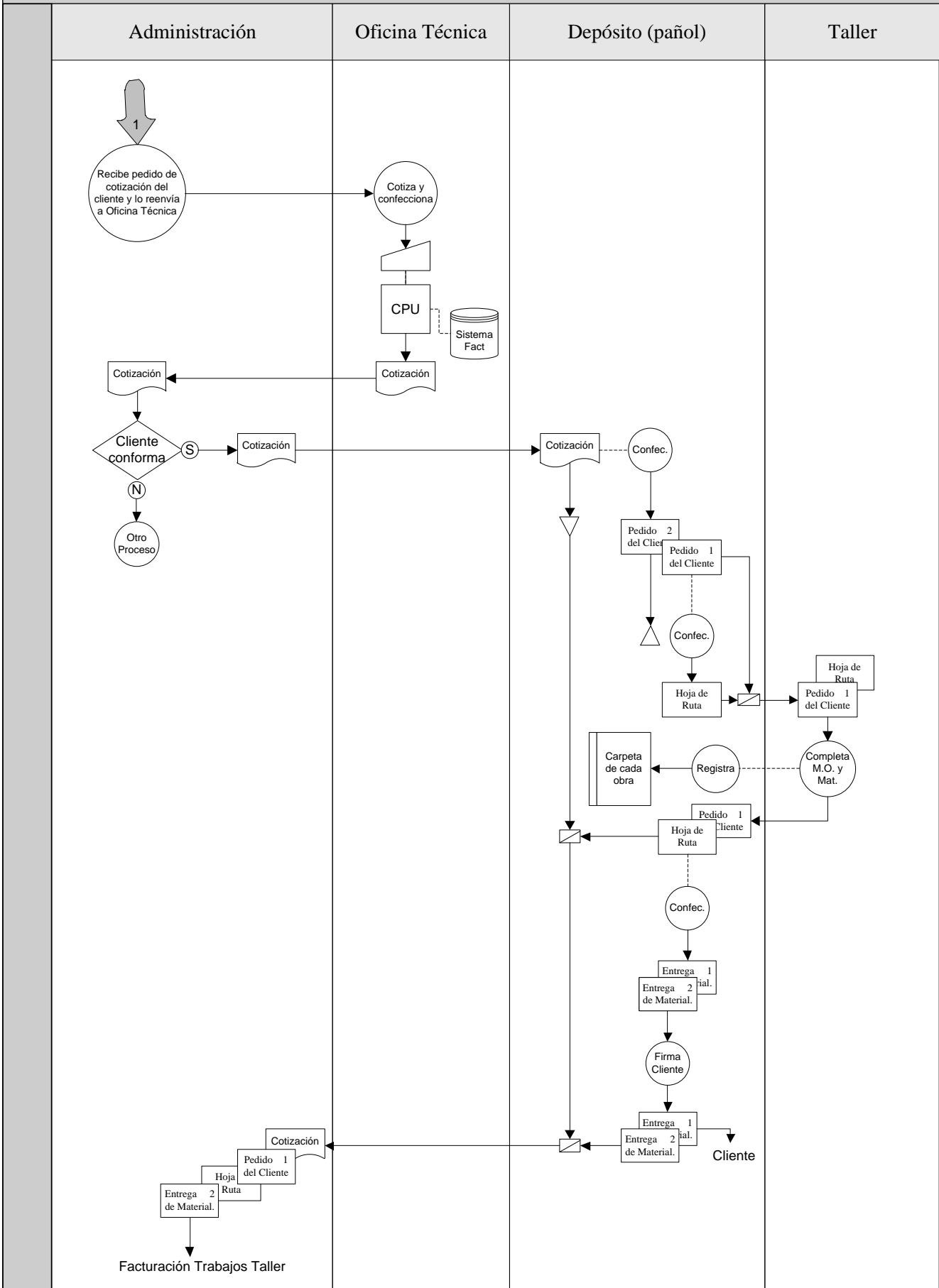


08- Ejecución y Facturación de Obra (2 de 2)

Oficina Técnica

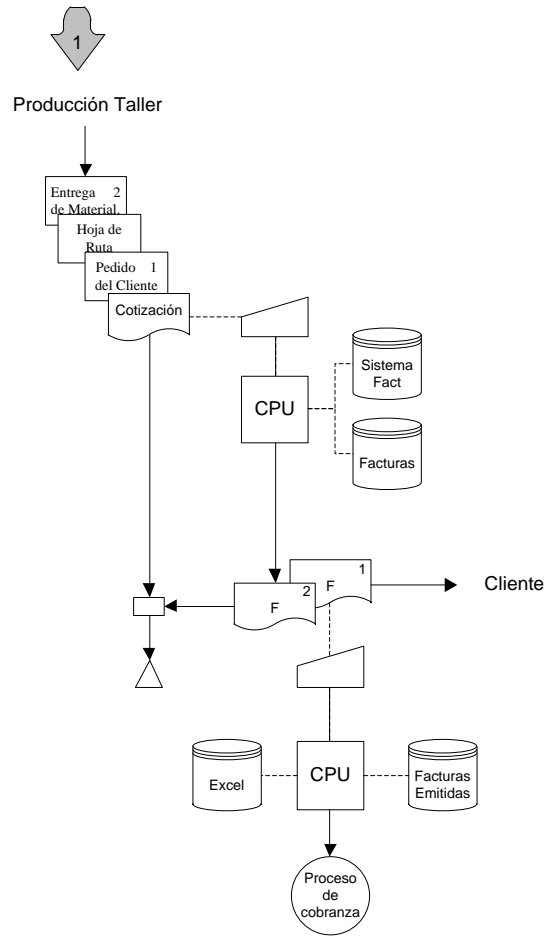


09- Producción en Taller



10- Facturación Trabajos de Taller

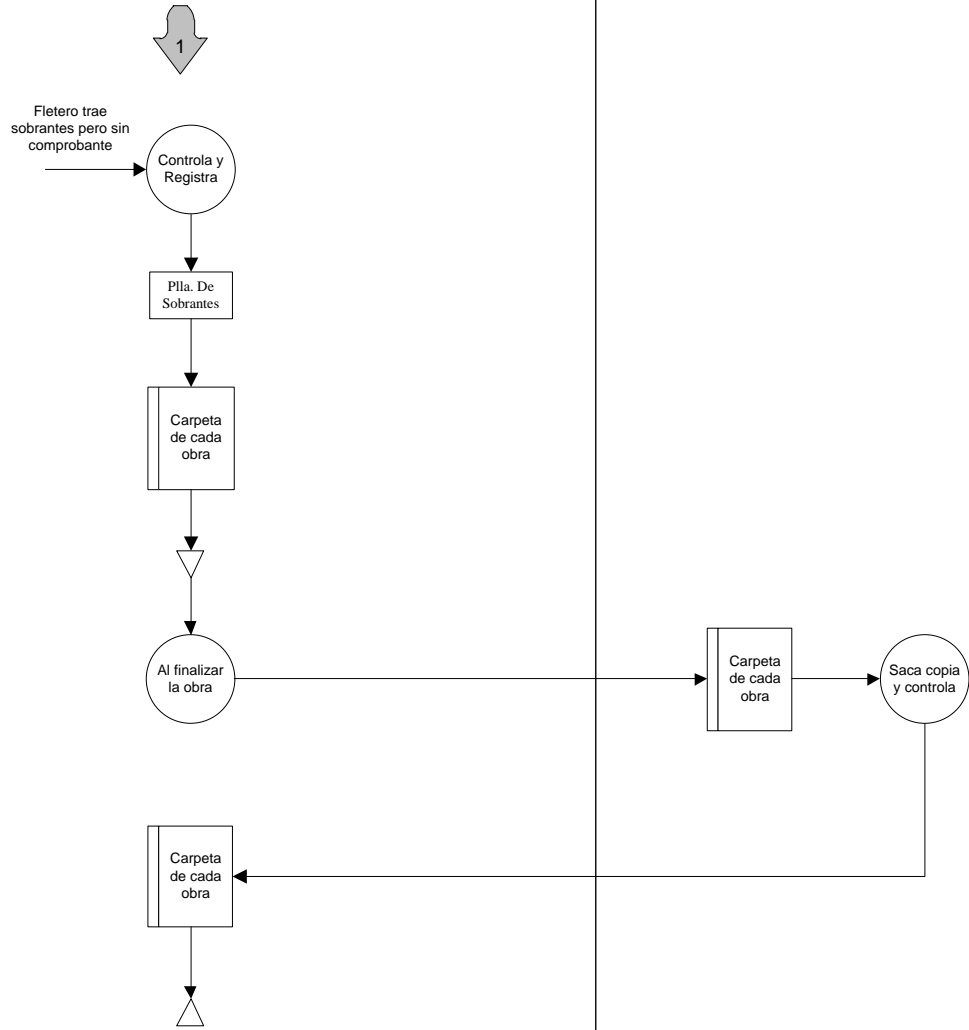
Administración



11- Recepción de materiales sobrantes

Depósito (pañol)

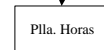
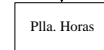
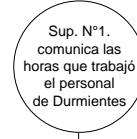
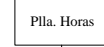
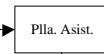
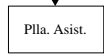
Supervisor de obra



12- Control de horas del Personal

Depósito

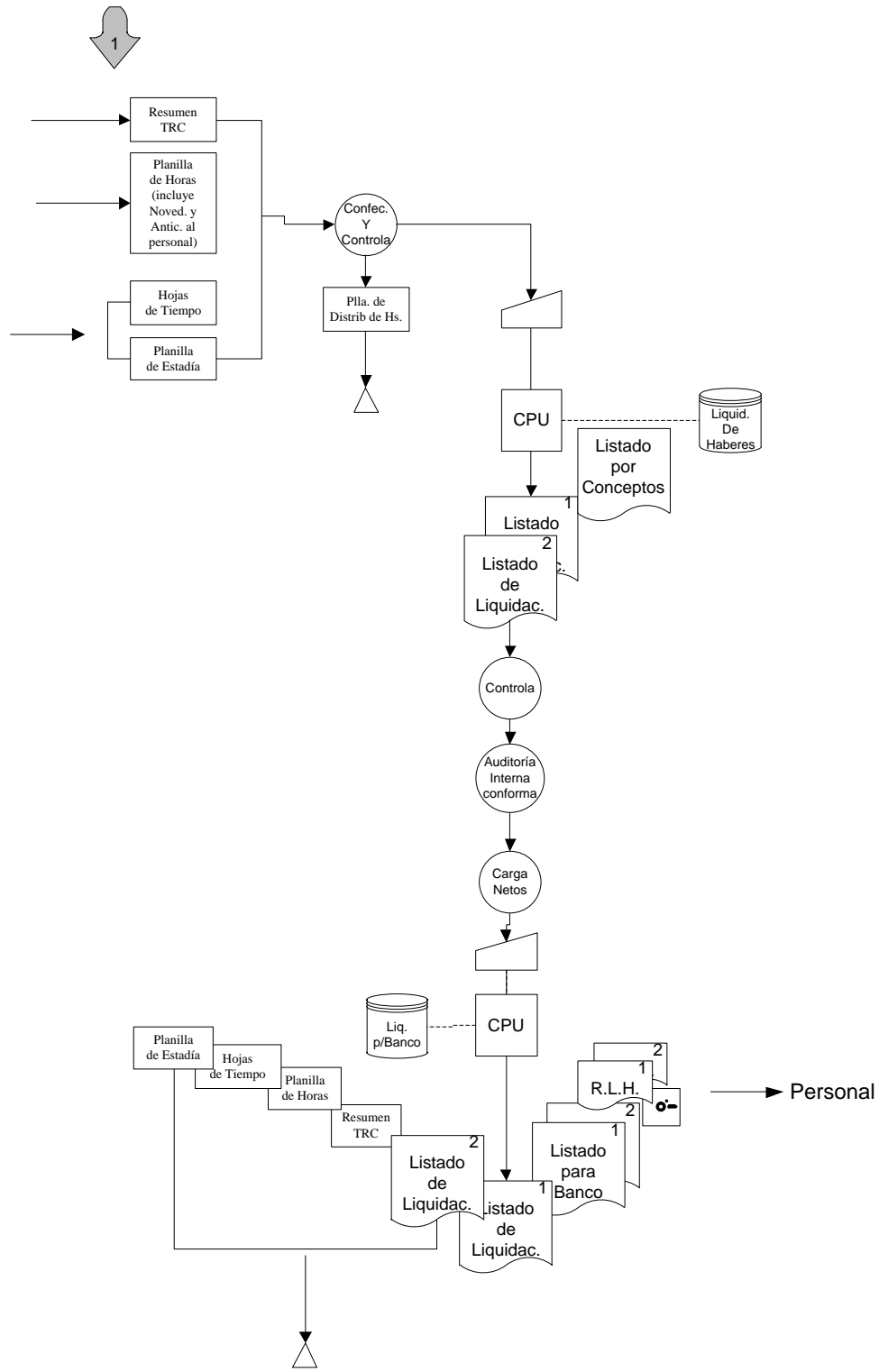
Personal



Liq. De Haberes

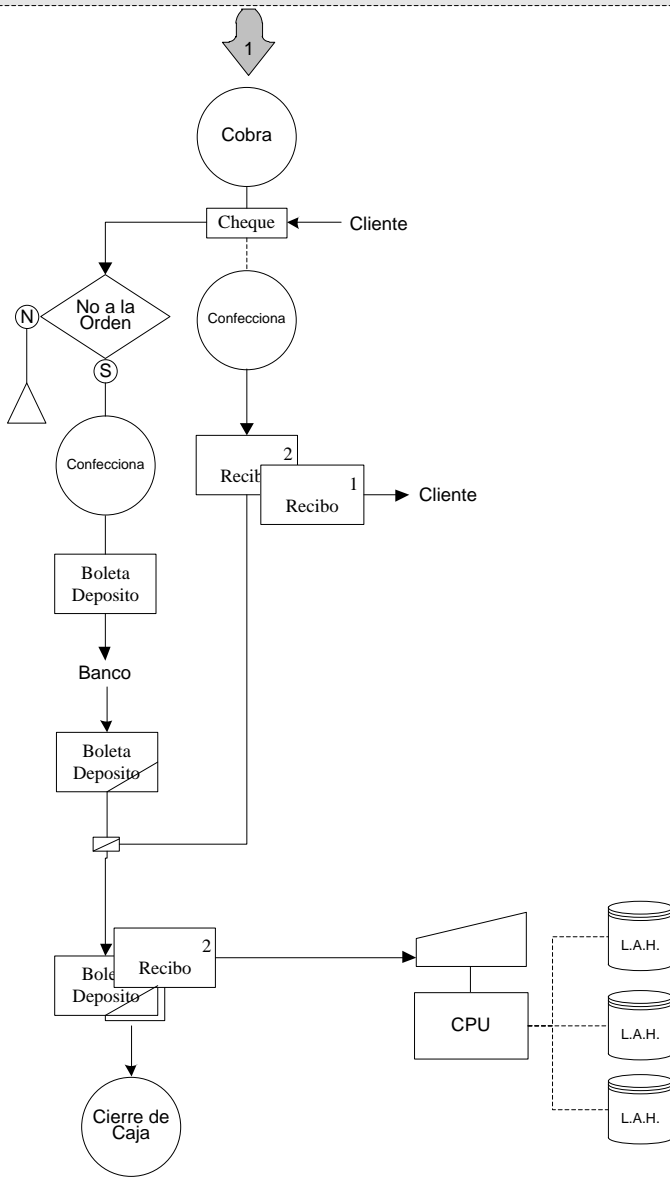
13- Liquidación de Haberes al Personal

Liquidación de Haberes

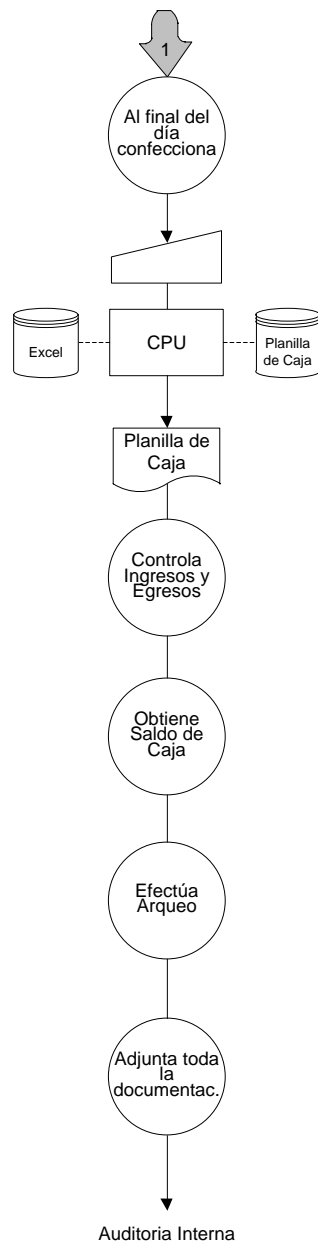


14- Cobranza Cuentas Corrientes Clientes

Tesorería



Tesorería



CAPÍTULO II

Desarrollo de la Organización

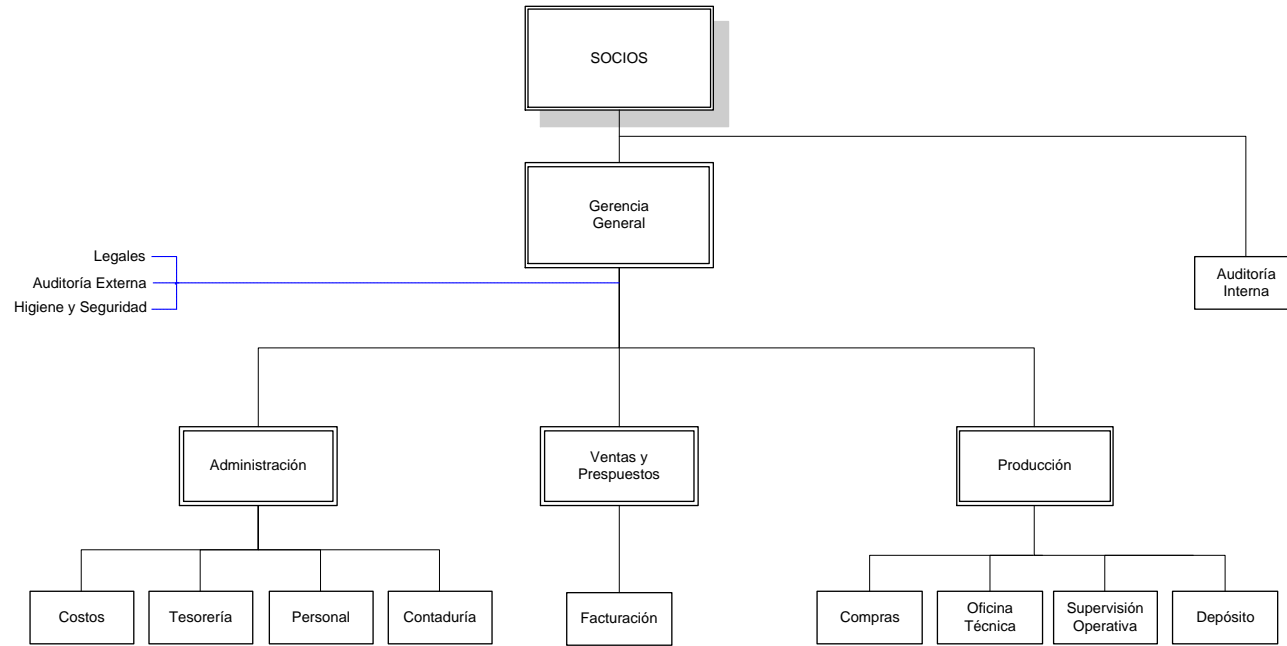
Sumario: 1.- Nueva Estructura Organizacional 2.- Marco conceptual del modelo de organización; 3.- Políticas de organización

1.- Nueva Estructura Organizacional

El esquema organizacional previsto para *Empresa Constructora S.A.* se basa fundamentalmente, en brindar a la Compañía herramientas para una eficiente Gestión Comercial, que priorice la satisfacción del Cliente a través de la calidad del servicio que brinda, disminuyendo la carga administrativa en toda la gestión operativa, mediante la automatización de los procedimientos y consolidando los procesos de control interno.

Por ello, se diseñó un Nuevo Organigrama, el cual define un modelo de estructura, que busca mejorar el funcionamiento de la organización, contemplando la realidad de la firma, los recursos tangibles e intangibles disponibles en el corto y mediano plazo y el contexto de mercado donde se desarrolla la misma.

Nueva Estructura Organizacional



2.- Marco Conceptual del Modelo de Organización

Como elemento esencial del diseño de la nueva estructura, se define el Manual de Organización de la compañía, que tiene por objetivo establecer misión, funciones y relaciones de las distintas unidades orgánicas componentes de la misma.

Asimismo, se definen las principales Políticas de Organización, las que se alinean a:

- La Visión de la alta dirección de la firma
- La Misión de la empresa
- Los Objetivos y Metas definidos para el negocio

3.- Políticas de Organización

1. Políticas de Compras

- 1.1. La decisión de compras se centraliza en el nivel superior.
- 1.2. Se establecen niveles intermedios con atribuciones para autorizar compras hasta determinados montos.
- 1.3. La instrumentación de la compra depende del Encargado de Compra.
- 1.4. Toda compra debe responder a la secuencia de emisión de una Solicitud de Cotización, confección de una Planilla Comparativa de Presupuesto, y emisión de un Pedido al Proveedor (Orden de Compra).
- 1.5. Las necesidades de compras se determinan según las Solicitudes de las Obras en ejecución.
- 1.6. La selección de proveedores se efectúa por el Jefe de Producción.
- 1.7. La conformidad del Remito del proveedor es responsabilidad del Encargado de Compras y del Supervisor de Obra.

- 1.8. Una vez conformada la factura por Compras, este Departamento debe registrar dichas facturas en el sistema independientemente de si se pagaron o no.
- 1.9. Contaduría hace el control final del legajo de compra transformándolo en legajo de pago.
- 1.10. La devolución de una compra es responsabilidad del Departamento Compras.
- 1.11. La administración de las cuentas corrientes está a cargo de Contaduría.
- 1.12. Las compras por Fletero y por Supervisor de Obra deben responder a las políticas generales de autorización, conformidad de remitos y facturas, y en caso de que correspondiere, respetar la generación de una Orden de Compra.

2. Políticas de Stock

- 2.1. El control de stock se efectúa mediante un Sistema de Inventario Permanente.
- 2.2. Se efectuarán controles periódicos del total de existencia de stock a definir por la dirección.
- 2.3. El sistema de administración de stock debe prever:
 - La administración de diferentes precios de compra.
 - Procesos de afectación preventiva del stock: por notas de pedidos y/u órdenes de compras, por pedidos de clientes y/o presupuestos confirmados, etc.
- 2.4. Se deben emitir Informes de Recepción como respaldo de los procesos de altas de existencias con el objeto de dar integridad a los movimientos.
- 2.5. Los movimientos de salidas deberán estar respaldados por Remitos.

- 2.6. El control de las salidas de máquinas y herramientas para trabajos de campo será responsabilidad del Depósito que debe tener documentado mediante Remito oficial cada movimiento.
- 2.7. Las devoluciones de máquinas y herramientas deben tener la correspondiente documentación respaldatoria del movimiento.

3. Políticas de Pagos

- 3.1. La decisión de pago está a cargo del Jefe de Administración.
- 3.2. Todo pago debe estar sustentado en documentación respaldatoria (Orden de Pago).
- 3.3. La gestión y el control de los pagos a proveedores y/o acreedores se realiza bajo la responsabilidad directa de la Gerencia Administrativa.
- 3.4. La gestión de pago de los Gastos Menores se debe realizar en el Departamento Tesorería, a través de una Caja Chica.
- 3.5. La reposición de Caja Chica la determina el Gerente Administrativo.
- 3.6. Es función del Jefe de Administración la decisión del medio de pago a utilizar.
- 3.7. Los pagos se deben efectuar principalmente con cheques o por transferencias bancarias.
- 3.8. La comunicación al proveedor del respectivo pago es responsabilidad de Tesorería.

4. Políticas de Presupuestación y Ventas

- 4.1. Toda operación de Venta se inicia con la confección por parte del Jefe de Ventas de la correspondiente Nota de Pedido.
- 4.2. La presupuestación es responsabilidad de los sectores Ventas y Presupuestos, Oficina Técnica y Costos.

- 4.3 El detalle de lo presupuestado consta en un único formulario que incluya el precio final.
- 4.4 La facturación de las operaciones de ventas de contado está a cargo del Departamento de Facturación.
- 4.5 Las operaciones de ventas se realizan principalmente en cuenta corriente, previa aprobación del Jefe de Ventas y Presupuestos.
- 4.6 La facturación de las operaciones de venta en cuenta corriente está a cargo del Departamento Facturación.
- 4.7 La administración de las cuentas corrientes está a cargo del Departamento Contaduría.
- 4.8 Los Precios de Venta son determinados por el Jefe de Ventas y Presupuestos con posterior autorización de la Gerencia General.
- 4.9 La política de descuentos a clientes la determina la Gerencia Comercial.
- 4.10 Los descuentos a efectuar deben estar expresamente autorizados por la Gerencia General.
- 4.11 El control del margen de créditos está a cargo del Departamento Contaduría, el que debe incluir:
 - Facturas Pendientes de Cobro.
 - Cheques Rechazados.
 - Cheques Diferidos Pendientes de Cobro.
- 4.12 Las Certificaciones de Obras a efectuar están a cargo del Jefe de Producción.

5. Políticas de Cobranzas

- 5.1 La gestión de cobranzas se efectúa a partir del control periódico del estado de las cuentas corrientes de los clientes.

- 5.2 Las cobranzas de las Cuentas Corrientes se deben realizar en el local de la compañía o por medio del cobrador que está a cargo de la Tesorería.
- 5.3 El cobrador debe emitir un Recibo Definitivo (oficial) por cada cobranza efectuada.
- 5.4 Las cobranzas fuera de las instalaciones de la firma se rinden en el Departamento Tesorería.
- 5.5 Las copias de los recibos deben acompañar la rendición de caja para su ulterior control en el Departamento Contaduría.
- 5.6 Las cobranzas por depósito bancario deben ser autorizadas por el Jefe de Administración.
- 5.7 La recaudación se transfiere íntegramente al final del día a la Tesorería.

6. Políticas de Recaudación y Custodia de Fondos

- 6.1 El control y conciliación de las cuentas bancarias es responsabilidad de los sectores Tesorería y Contaduría.
- 6.2 El uso de las cuentas bancarias es decisión del Jefe de Administración.
- 6.3 La administración de la cartera de Valores a Depositar se realiza mediante el Sistema de Gestión.
- 6.4 Las rendiciones de gastos, deben hacerse adjuntando una planilla conformada por el jefe inmediato superior.
- 6.5 Las rendiciones de compras efectuadas por el Supervisor de Obras deben formalizarse y rendirse en Tesorería.
- 6.6 La recaudación y disposición de los fondos se realiza a partir de una Planilla de Caja, emitida bajo la responsabilidad de la Jefatura Administrativa.

7. Sistemas de Información

- 7.1 Se debe utilizar un Sistema de Información Integrado.
- 7.2 El procesamiento de la información contable se debe efectuar en forma automática, por cada proceso que se genera desde los Módulos del Sistema de Gestión.
- 7.3 El Subdiario de Compras es de procesamiento automático y centralizado para toda la Compañía.
- 7.4 El Subdiario de Ventas se genera desde el Módulo de Facturación.
- 7.5 Su emisión se efectúa en la Jefatura Contaduría.
- 7.6 El sistema de información debe permitir obtener reportes para la Dirección de la Compañía, tanto en forma resumida como detallada.

8. Políticas de Prestación de Servicios

- 8.1 El Departamento Costos es el encargado a emitir una Orden de Trabajo.
- 8.2 Todos los trabajos deben tener su correspondiente Orden de Trabajo y Libro de Obra.
- 8.3 No se genera una Orden de Trabajo sin la conformidad del cliente.
- 8.4 El Jefe de Producción debe pautar el desarrollo de las tareas de cada Obra. El Departamento Oficina Técnica las define.
- 8.5 El Control de las Obras depende de los Supervisores.
- 8.6 El control de la rentabilidad de las Obras depende de la Jefatura Administrativa.
- 8.7 El control de los Costos relacionados a cada Obra dependen del Departamento Costos.

CAPÍTULO III

Manual de Procedimientos

Sumario: 1.- Procedimientos de compras; 2.- Procedimientos de Presupuestación y Producción

1.- Procedimientos de Compra

Procedimiento Nº 1: Operatoria de Cotización de Materiales para la Elaboración de Presupuestos – Actualización de Precios

Costos

1. Recibe el Listado de Materiales a Cotizar por mail de Oficina Técnica.
2. Ingresa al Sistema y verifica en el base de datos si necesita información:
 - a. En caso de no necesitar información extra, envía un mail a Oficina Técnica con el costo de los materiales solicitados.
 - b. Si necesita información envía un mail al Departamento Compras para que cotice dichos materiales.

Compras

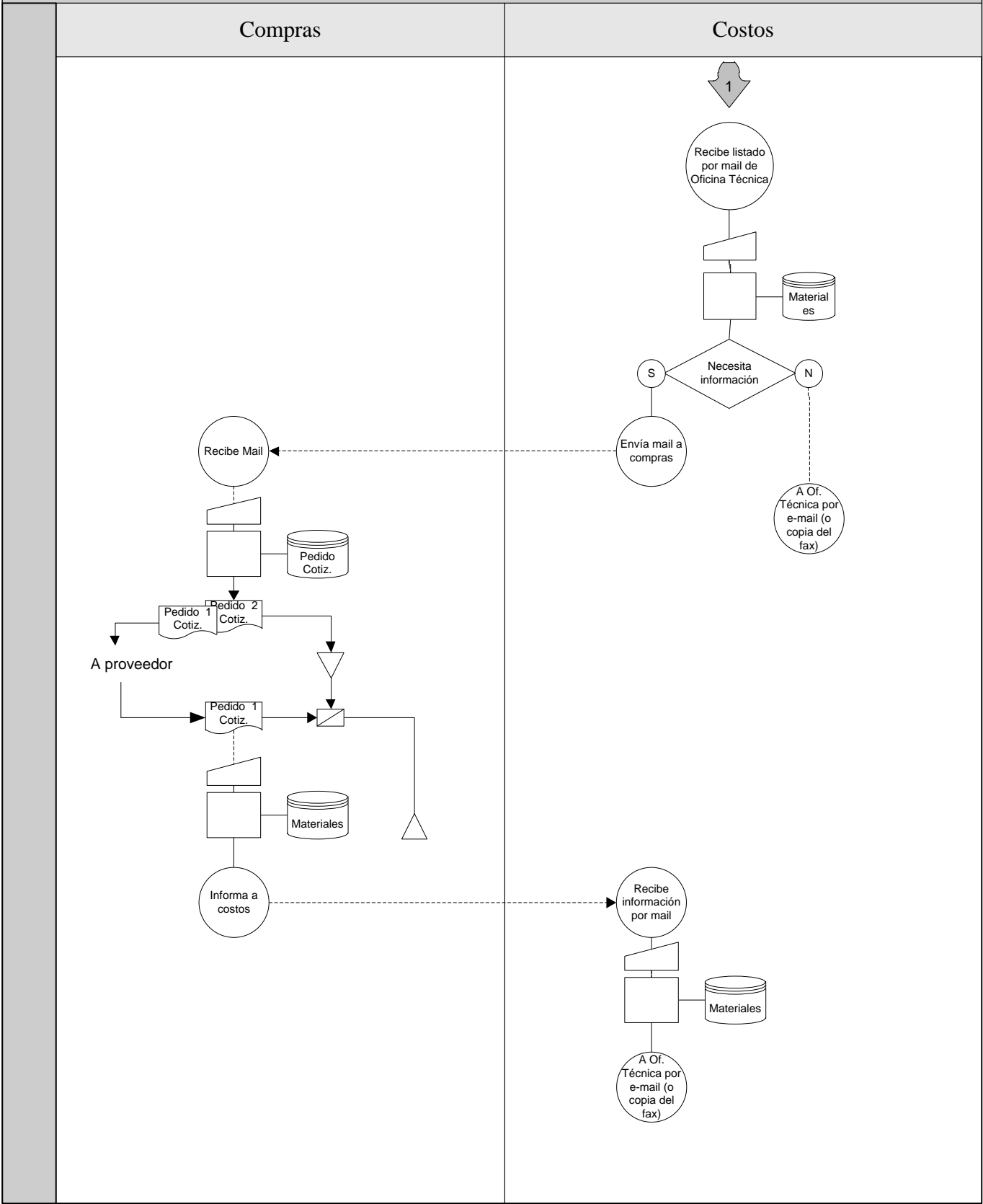
3. Recibe por mail del Departamento Costos el Listado de Materiales a Cotizar.
4. Ingresa al sistema y emite el Pedido de Cotización de Materiales por duplicado.

5. Envía el original al proveedor y archiva en forma transitoria el duplicado.
6. Recibe del Proveedor la Cotización Oficial con el precio de los materiales consultados.
7. Ingresa al sistema y carga los precios de los materiales a la base de datos.
8. Archiva la Cotización Oficial del Proveedor con el duplicado del Pedido de Cotización.
9. Informa por mail a Costos que el precio de los materiales han sido dado de alta en la base de datos.

Costos

10. Recibe por mail del Departamento Compras la notificación de que el precio de los materiales han sido dados de alta en la base de datos.
11. Ingresa al sistema y verifica que los precios estén dados de alta en la base de datos.
12. Informa por mail a Oficina Técnica que los precios de los materiales se encuentran a su disposición en el sistema.

1- Cotización de Materiales para Elaboración de Presupuestos – Actualización de Precios



Procedimiento Nº 2: Operatoria de Emisión del Pedido al Proveedor

Oficina Técnica

1. Recibe por mail el pedido de abastecimiento de los Supervisores.
2. Ingresa al sistema y en base al Presupuesto Establecido para la Obra:
 - a. No autoriza. Fin del proceso.
 - b. Autoriza. Envía un mail a Depósito para que realice el pedido de compras.

Depósito

3. Recibe por mail de Oficina Técnica el pedido de abastecimiento.
4. Ingresa al Sistema y verifica las existencias en el stock.
 - a. Si hay existencias, ingresa al sistema y realiza una afectación preventiva en el Stock.
 - b. Si no hay existencias, emite el Pedido Interno de Compra, el cual es archivado en el departamento.

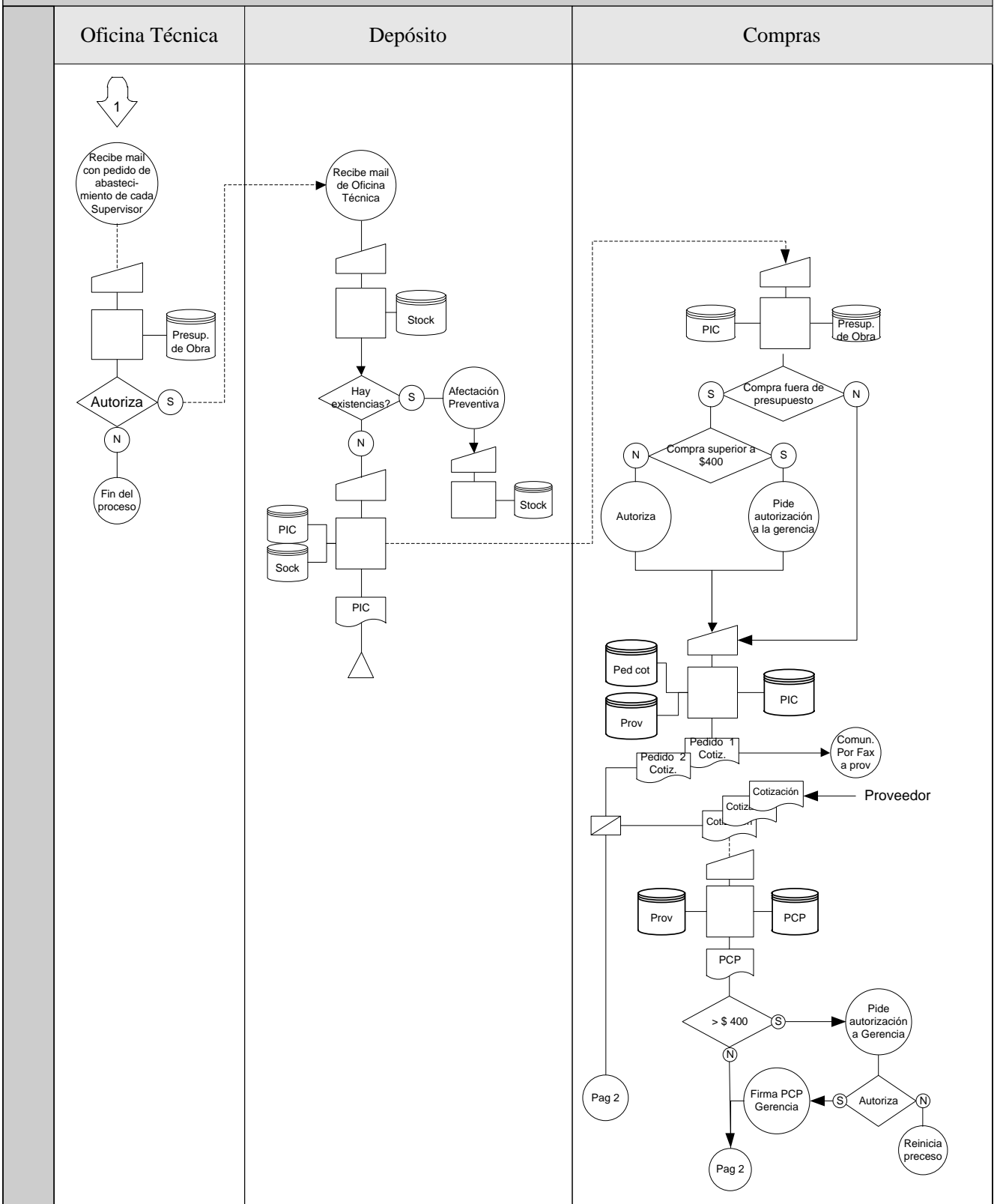
Compras

5. Ingresa al sistema y consulta el Pedido Interno de Compras realizado por el Depósito. Verifica que no exceda el Presupuesto establecido:
 - a. Si compra fuera del presupuesto, deberá verificar que el monto no exceda los \$ 400:
 - i. Si excede solicita autorización a la Gerencia. Luego ingresa al sistema y emite el Pedido de Cotización por duplicado, enviando el original al Proveedor y archivando en forma transitoria el duplicado.
 - ii. En caso de no exceder autoriza el Jefe del Departamento. Luego ingresa al sistema y emite el Pedido de Cotización por duplicado, enviando el original

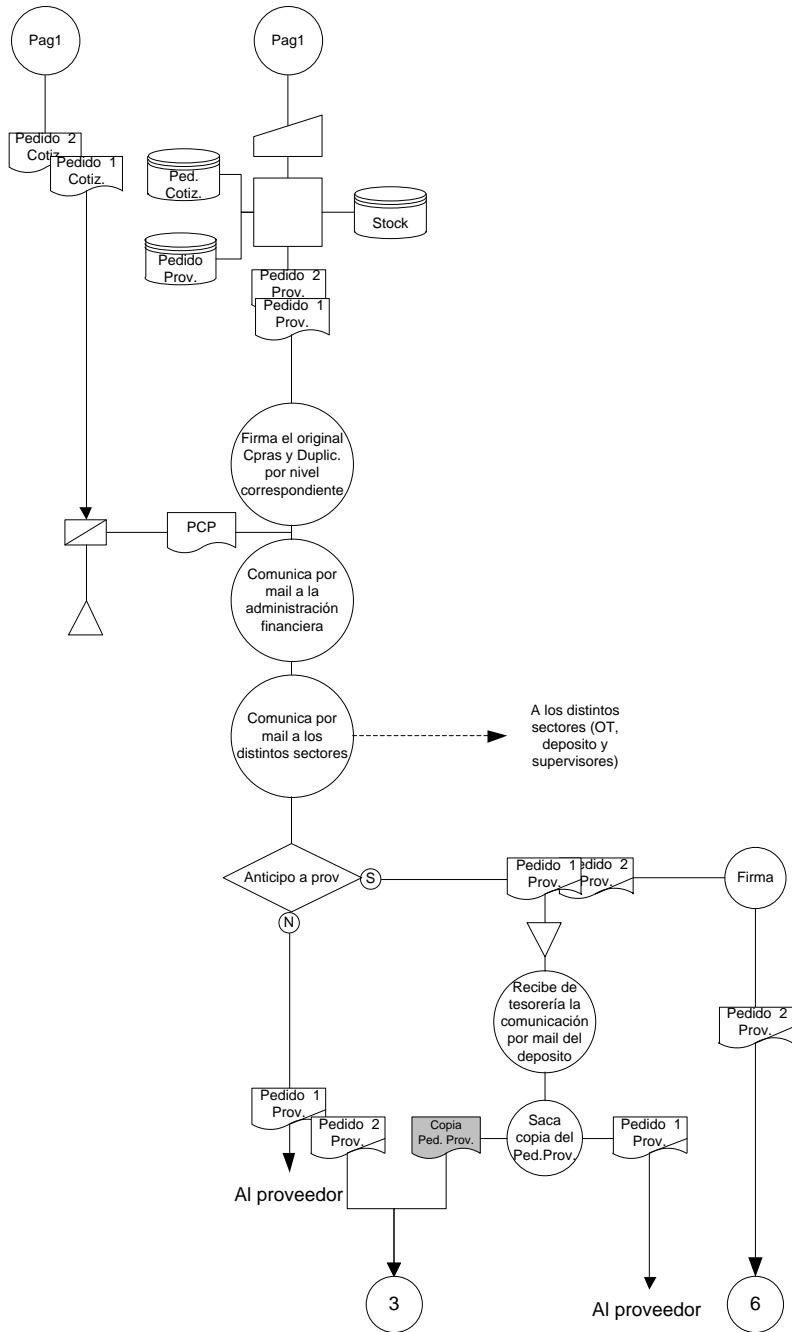
- al Proveedor y archivando en forma transitoria el duplicado.
- b. En caso de no exceder, ingresa al sistema y emite el Pedido de Cotización por duplicado, enviando el original al Proveedor y archivando en forma transitoria el duplicado.
6. Recibe de los Proveedores las distintas cotizaciones.
 7. Ingresa al sistema, carga cada una de las cotizaciones y procede a emitir la Planilla Comparativa de Precios:
 - a. Si el presupuesto seleccionado es mayor a \$400, deberá solicitar autorización a la Gerencia.
 - i. Si autoriza, la Gerencia deberá firmar la Planilla Comparativa de Precio y seguir el circuito de compras.
 - ii. Si no autoriza, debe reiniciarse el proceso.
 - b. Si el presupuesto seleccionado no supera los \$400, seguirá el circuito de compras (punto 8).
 8. Ingresa al sistema y emite el Pedido al Proveedor por duplicado.
 9. Firma el original el Jefe del Departamento Compras y el duplicado por nivel correspondiente.
 10. Archiva en el Departamento las cotizaciones de los Proveedores, los duplicados de los Pedidos de Cotización y la Planilla Comparativa de Precios.
 11. Comunica por mail al Jefe Administrativo para la previsión de los fondos.
 12. Informa por mail a los distintos sectores intervinientes (Oficina Técnica, Depósito y los Supervisores de Obras).
 13. Debe verificar si para la compra acordada debe realizarse un anticipo:
 - a. Si el Proveedor requiere anticipo, deberá esperar la confirmación del depósito bancario por parte Tesorería. Saca copia del original del Pedido al Proveedor. Envía el original del

Pedido del Proveedor al Proveedor mientras que la copia la mantendrá archivada hasta que reciba los materiales. El duplicado del Pedido del Proveedor lo enviará al Departamento Tesorería para realizar el correspondiente pago al proveedor.

- b. Si el Proveedor no requiere Anticipo, se le envía el original del Pedido del Proveedor. El duplicado lo mantendrá archivado hasta que se reciban los materiales.



Compras



Procedimiento Nº 3: Operatoria de Emisión del Informe de Recepción

Depósito

1. Recibe al Transportista, quien trae los productos encargados al proveedor.
2. Recibe los productos junto con el original y el duplicado de la Guía de Transporte.
3. Ingresar al sistema y controlar que lo enviado por el transportista coincida con lo pedido al proveedor.
4. Firma la Guía de Transporte. El original lo envía a Tesorería si se paga de contado o al Departamento Compras si es en cuenta corriente. El duplicado se lo entrega al transportista.
5. Confecciona el Alta de Almacenes por duplicado.
6. El original del Alta de Almacenes lo envía a la Administración, previo control de calidad.
7. Con el duplicado del Alta de Almacenes, registra en el Cuaderno de movimientos de Stock.
8. Ingresar al Sistema y emite el Informe de Recepción por duplicado.
9. El original del Informe de Recepción lo envía a la Administración.
10. El duplicado del Informe de Recepción lo archiva en el departamento junto al duplicado del Alta de Almacenes.

Contaduría

11. Recibe el Remito del Proveedor por duplicado.
12. Ingresar al Sistema y consulta con el pedido realizado al proveedor.
13. Recibe del Depósito el original del Alta de Almacenes.
14. Conformar el original del Alta de Almacenes y los remitos del Proveedor.
15. Entregar el duplicado del Remito del Proveedor al Proveedor.
16. Recibe del Depósito el original del Informe de Recepción.

17. Envía al Departamento Compras el original del Alta de Almacenes, el original del Remito del Proveedor y el original del Informe de Recepción.

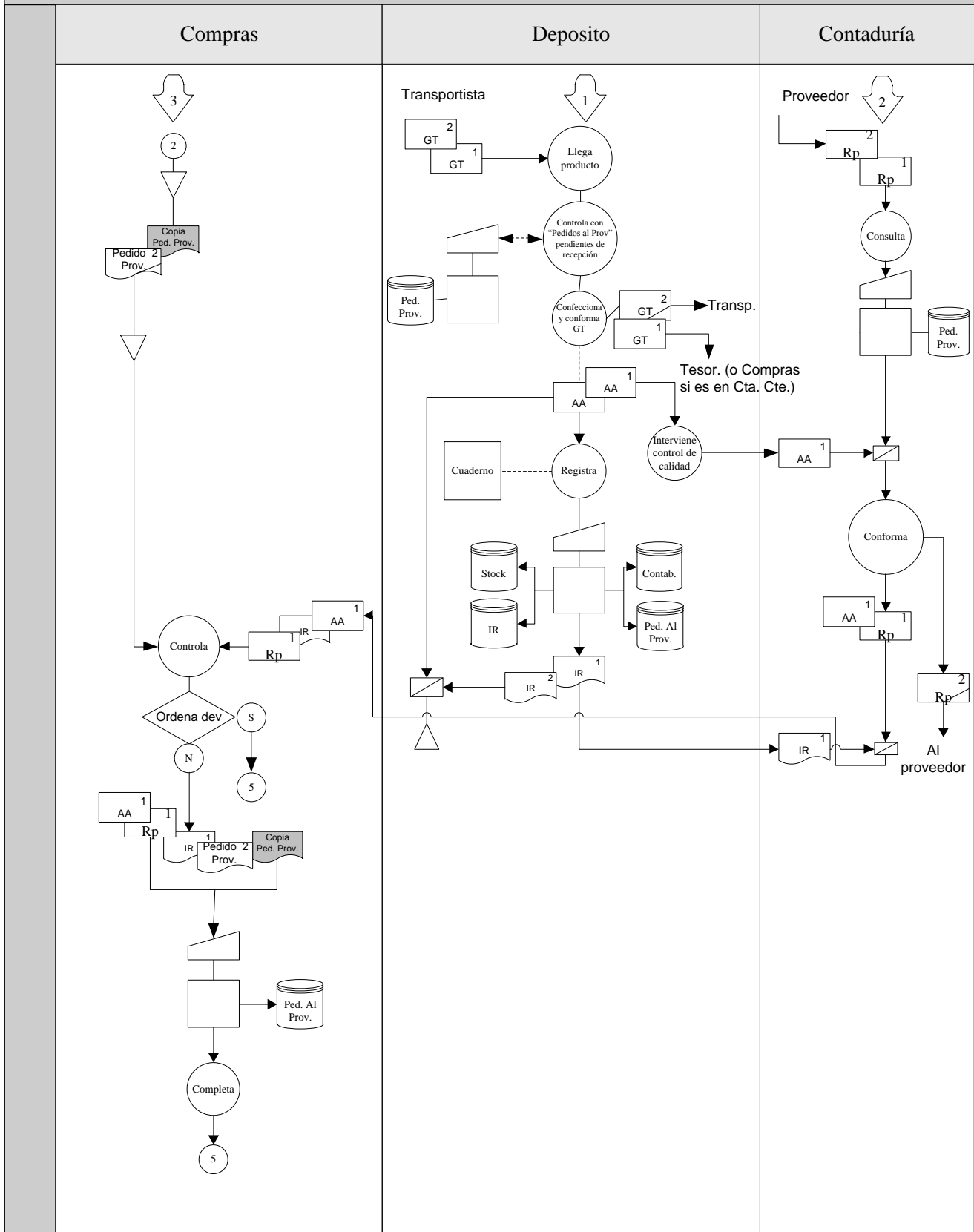
Compras

18. Recibe de la Administración el original del Alta de Almacenes, el original del Remito del Proveedor y el original del Informe de Recepción.

19. Controla los documentos recibidos con el duplicado del Pedido al Proveedor y la copia del original del mismo. De acuerdo a esto realizará o no la devolución de los materiales y herramientas adquiridos:

- a. Si ordena devolución deberá seguir los pasos del Procedimiento de Devolución de Compras (Procedimiento N° 4)
- b. En caso de que no ordene la devolución de los materiales ingresa al sistema y conforma el pedido al proveedor, y envía el original del Alta de Almacenes, el original del Remito del Proveedor y el original del Informe de Recepción, el duplicado del Pedido al Proveedor y la copia del original del mismo a Contaduría para que conforme la Factura del proveedor.

3- Emisión del Informe de Recepción



Procedimiento Nº 3.1: Emisión del Informe de Recepción y Pago de Contado

Depósito

1. Recibe los productos.
2. Ingresa al sistema y controla que lo enviado por el transportista coincida con lo pedido al proveedor.
3. Confecciona el Alta de Almacenes por duplicado.
4. El original del Alta de Almacenes lo envía a la Administración, previo control de calidad.
5. Con el duplicado del Alta de Almacenes, registra en el Cuaderno de movimientos de Stock.
6. Ingresa al Sistema y emite el Informe de Recepción por duplicado.
7. El original del Informe de Recepción lo envía a la Administración.
8. El duplicado del Informe de Recepción lo archiva en el departamento junto al duplicado del Alta de Almacenes.

Contaduría

9. Recibe el original de la Factura y el original y el duplicado del Remito del Proveedor.
10. Ingresa al Sistema y consulta con el pedido realizado al proveedor.
11. Recibe del Depósito el original del Alta de Almacenes.
12. Conformo el Remito del Proveedor.
13. Sella la documentación, autorizando el pago.
14. Entrega el duplicado del Remito del Proveedor al Proveedor.
15. Recibe del Depósito el original del Informe de Recepción.
16. Envía a Tesorería el original del Alta de Almacenes, el original del Remito del Proveedor, el original del Informe de Recepción y la Factura.

Compras

17. Recibe de Tesorería el original del Alta de Almacenes, el original del Remito del Proveedor, el original del Informe de Recepción y la Factura.
18. Controla los documentos recibidos con el duplicado del Pedido al Proveedor.
19. Ingresa al Sistema, registrando la recepción del pedido al proveedor.
20. Completa los documentos
21. Envía el original del Alta de Almacenes, el original del Remito del Proveedor, el original del Informe de Recepción a Contaduría para que registre la conformidad de la Factura del Proveedor (Procedimiento N° 5)
22. Mantiene la Factura del Proveedor hasta conformar la misma (Procedimiento N° 5).

Procedimiento N° 3.2: Operatoria de Emisión del Informe de Recepción en Obra

Supervisor

1. Recibe los productos enviados por el Proveedor.
2. Controla los materiales recibidos con el Pedido al Proveedor.
3. Confecciona el Alta de Materiales en Obra por duplicado.
4. Recibe el original y el duplicado del Remito del Proveedor.
5. Conformar ambos remitos y en caso de ser necesario anota las observaciones sobre los mismos.
6. Envía el original del Alta de Materiales en Obra a Depósito.
7. Archiva el duplicado del Alta de Materiales en Obra.
8. Devuelve el duplicado del Remito del Proveedor al Proveedor.
9. Envía el original del Remito del Proveedor a la Administración.

Depósito

10. Recibe del Supervisor de Obra el original del Alta de Materiales en Obra.
11. Registra en el cuaderno el movimiento.
12. Ingresa al Sistema y emite el Informe de Recepción por duplicado.
13. Archiva el original del Alta de Materiales en Obra con el duplicado del Informe de Recepción.
14. Envía el original del Informe de Recepción a la Administración.

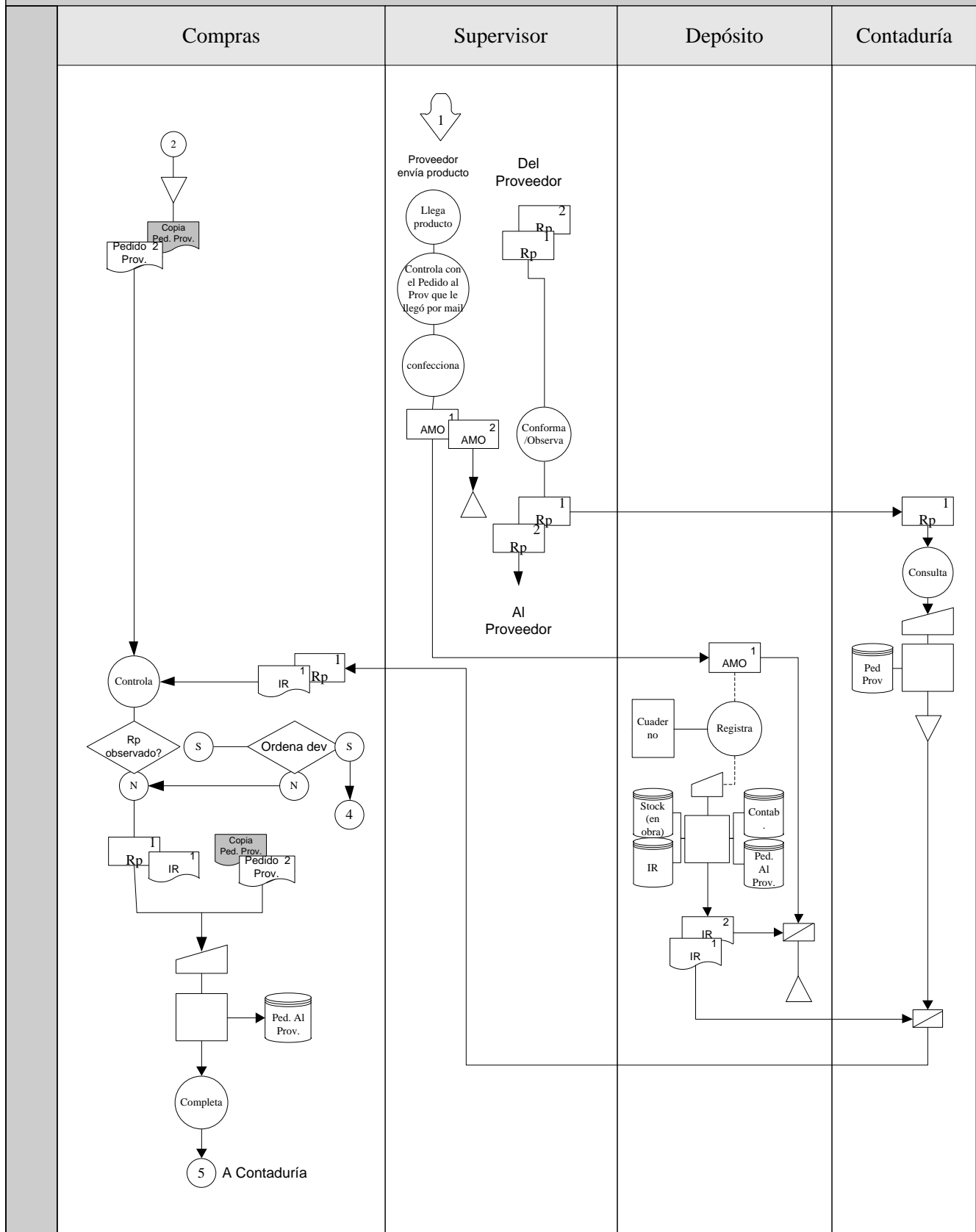
Contaduría

15. Recibe el original del Remito del Proveedor.
16. Ingresa al Sistema y consulta con el pedido realizado al proveedor.
17. Recibe del Depósito el original del Informe de Recepción.
18. Envía el original del Informe de Recepción y el original del Remito del Proveedor al Departamento Compras.

Compras

19. Recibe de Administración el original del Remito del Proveedor y el original del Informe de Recepción.
20. Controla los documentos recibidos con el duplicado del Pedido al Proveedor y la copia del original del mismo.
21. Verifica que el Remito del Proveedor no se encuentre observado:
 - a. Si se encontrare observado, debe decidir si se realiza la devolución de los materiales o no:
 - i. Si ordena la devolución continua a través del proceso de Devolución de Compras (Procedimiento N° 4)
 - ii. En caso de no ordenar la devolución, continua con el circuito normal, como si el Remito del Proveedor no tuviese observaciones.
22. Si no estuviese observado, ingresará al sistema registrando la recepción correcta del pedido al proveedor, archivando transitoriamente el original del Remito del Proveedor, el original del Informe de Recepción, el duplicado del Pedido al Proveedor y la Copia del original del Pedido al Proveedor, hasta dar conformidad de la Factura del Proveedor (Procedimiento N° 5).

3.2- Emisión del Informe de Recepción en Obra



Procedimiento N° 3.3: Operatoria de Emisión del Informe de Recepción en Obra por compra del Supervisor en Cuenta Corriente.

Supervisor

1. Recibe del Departamento Compras el original del Pedido al Proveedor.
2. Entrega el original del Pedido al Proveedor al Proveedor.
3. Retira los productos del Proveedor.
4. Recibe el original del Remito del Proveedor y el original de la Factura del mismo.
5. Envía el original del Remito del Proveedor y el original de la Factura a la Administración.
6. Confecciona el Alta de Materiales en Obra por duplicado.
7. Envía el original del Alta de Materiales en Obra al Depósito.
8. Archiva el duplicado del Alta de Materiales en Obra al Depósito.

Depósito

9. Recibe del Supervisor de Obra el original del Alta de Materiales en Obra.
10. Registra en el cuaderno el movimiento.
11. Ingresa al Sistema y emite el Informe de Recepción por duplicado.
12. Archiva el original del Alta de Materiales en Obra con el duplicado del Informe de Recepción.
13. Envía el original del Informe de Recepción a la Administración.

Contaduría

14. Recibe del Supervisor de Obra el original del Remito del Proveedor y la Factura.
15. Ingresa al Sistema y consulta con el pedido realizado al proveedor.
16. Recibe del Depósito el original del Informe de Recepción.

17. Envía el original del Informe de Recepción, el original del Remito del Proveedor y la Factura al Departamento Compras.

Compras

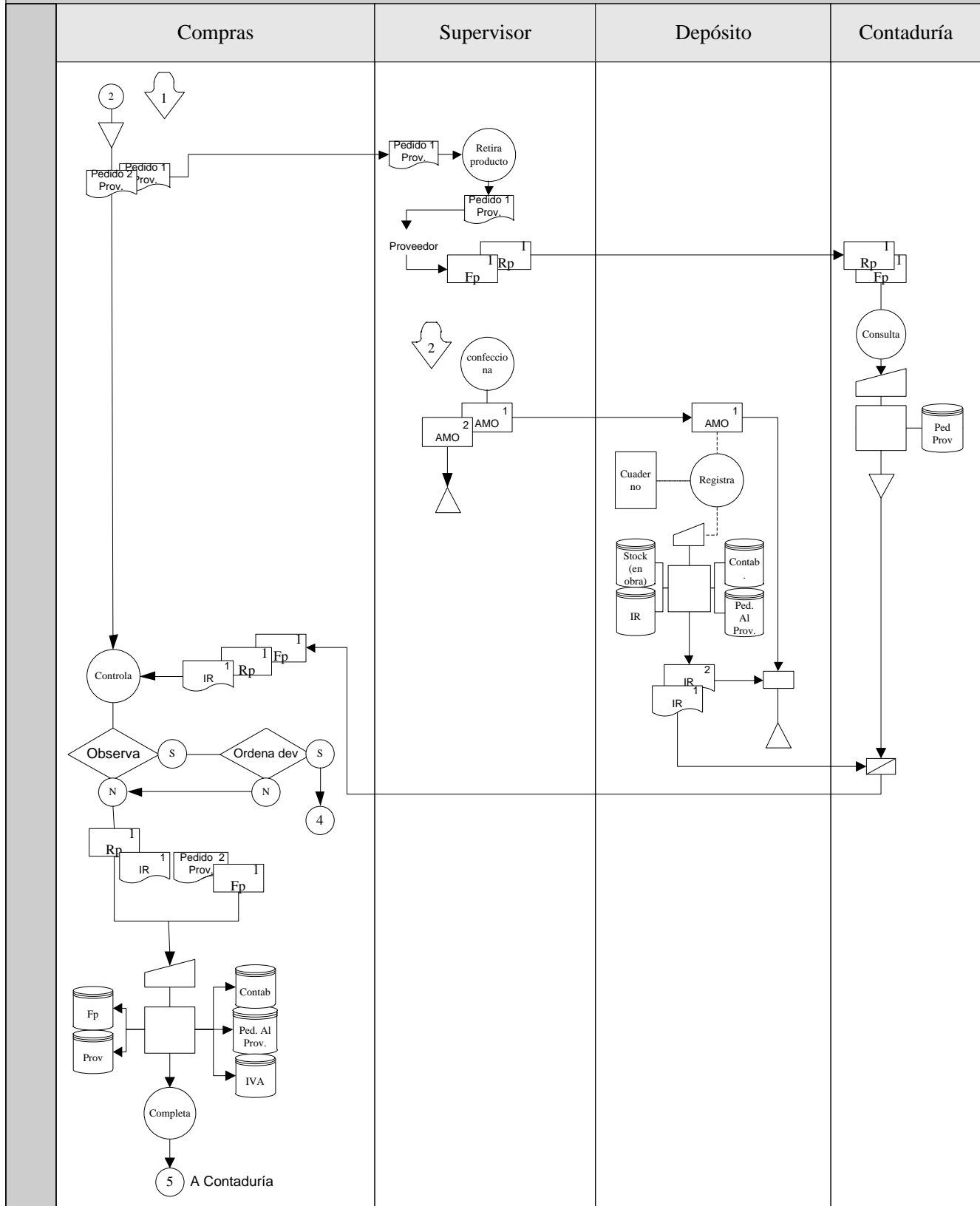
18. Recibe de Administración el original del Remito del Proveedor, la Factura del Proveedor y el original del Informe de Recepción.

19. Controla los documentos recibidos con el duplicado del Pedido al Proveedor.

20. Verifica que el Remito del Proveedor no se encuentre observado:

- a. Si se encontrare observado, debe decidir si se realiza la devolución de los materiales o no:
 - i. Si ordena la devolución continua a través del proceso de Devolución de Compras (Procedimiento N° 4)
 - ii. En caso de no ordenar la devolución, continua con el circuito normal, como si el Remito del Proveedor no tuviese observaciones.
- b. Si no estuviese observado, ingresará al sistema registrando la recepción correcta del pedido al proveedor, archivando transitoriamente el original del Remito del Proveedor, el original del Informe de Recepción, el duplicado del Pedido al Proveedor y la Factura del Proveedor, hasta dar conformidad de la misma (Procedimiento N° 5).

3.3- Emisión del Informe de Recepción en Obra por Compra del Supervisor en Cuenta Corriente



Procedimiento Nº 4: Operatoria de Devolución de Compras

Compras

1. Ordena la devolución en caso de que el Remito del proveedor estuviese observado.
2. Ingresar al Sistema y emitir la Orden de Devolución.
3. Firma la Orden de Devolución.
4. Envía la Orden de Devolución al Depósito.

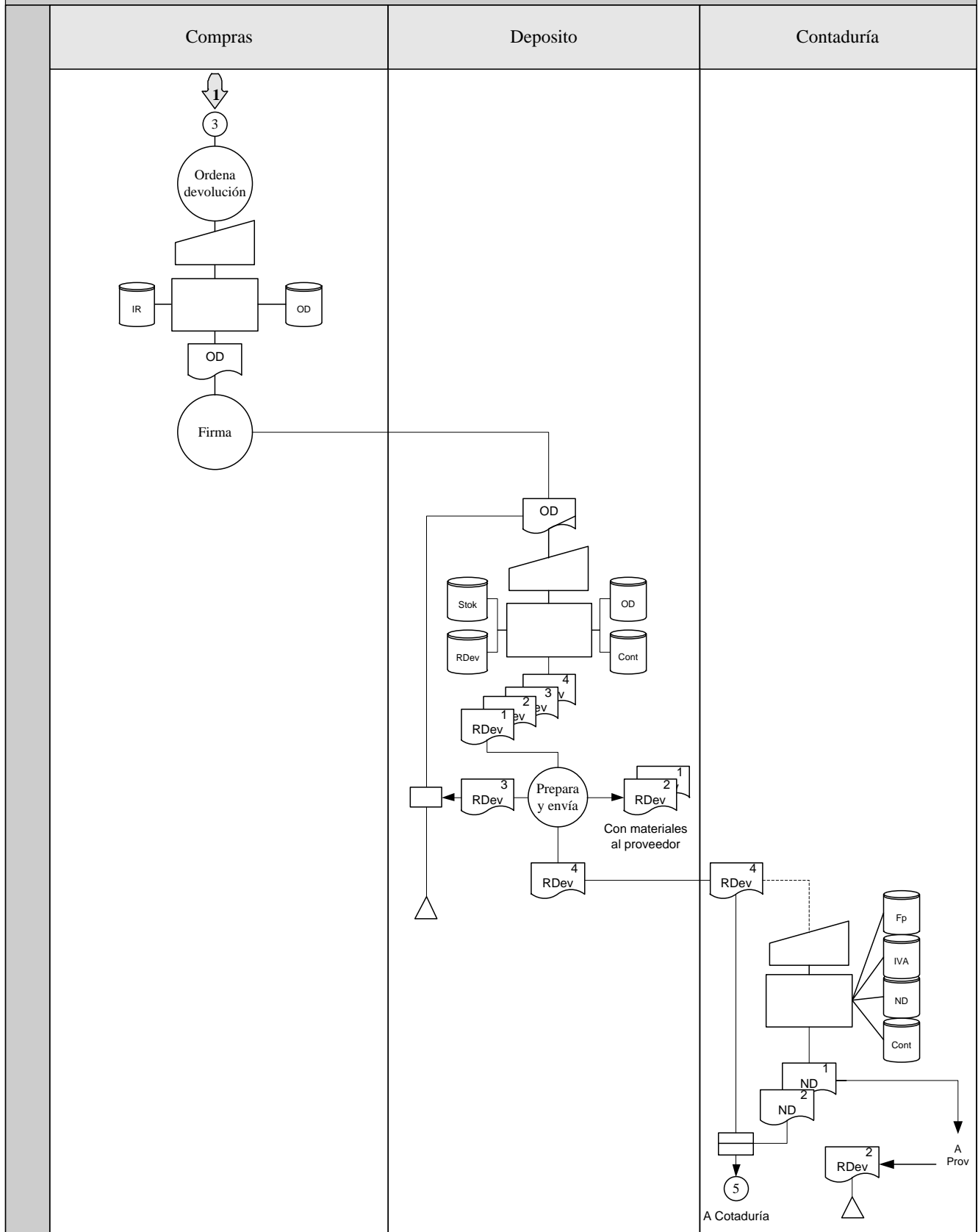
Depósito

5. Recibe del Departamento Compras la Orden de Devolución
6. Ingresar al Sistema y emitir por cuádruplicado el Remito de Devolución.
7. Prepara y envía los materiales al Proveedor con el original y el duplicado del Remito de Devolución.
8. Archiva el triplicado del Remito de Devolución junto a la Orden de Devolución emitida por el Departamento Compras.
9. Envía el cuádruplicado del Remito de Devolución a Contaduría.

Contaduría

10. Recibe del Depósito el cuádruplicado del Remito de Devolución.
11. Ingresar al Sistema y emitir la Nota de Débito por duplicado.
12. Entrega el original de la Nota de Débito al Proveedor.
13. Recibe del Proveedor el duplicado del Remito de Devolución firmado por él.
14. Envía a Contaduría el cuádruplicado del Remito de Devolución, para que archive en el legajo de la Compra.

4- Devolución de compras



Procedimiento N° 5: Operatoria de Conformidad de la Factura del Proveedor y registro de la misma.

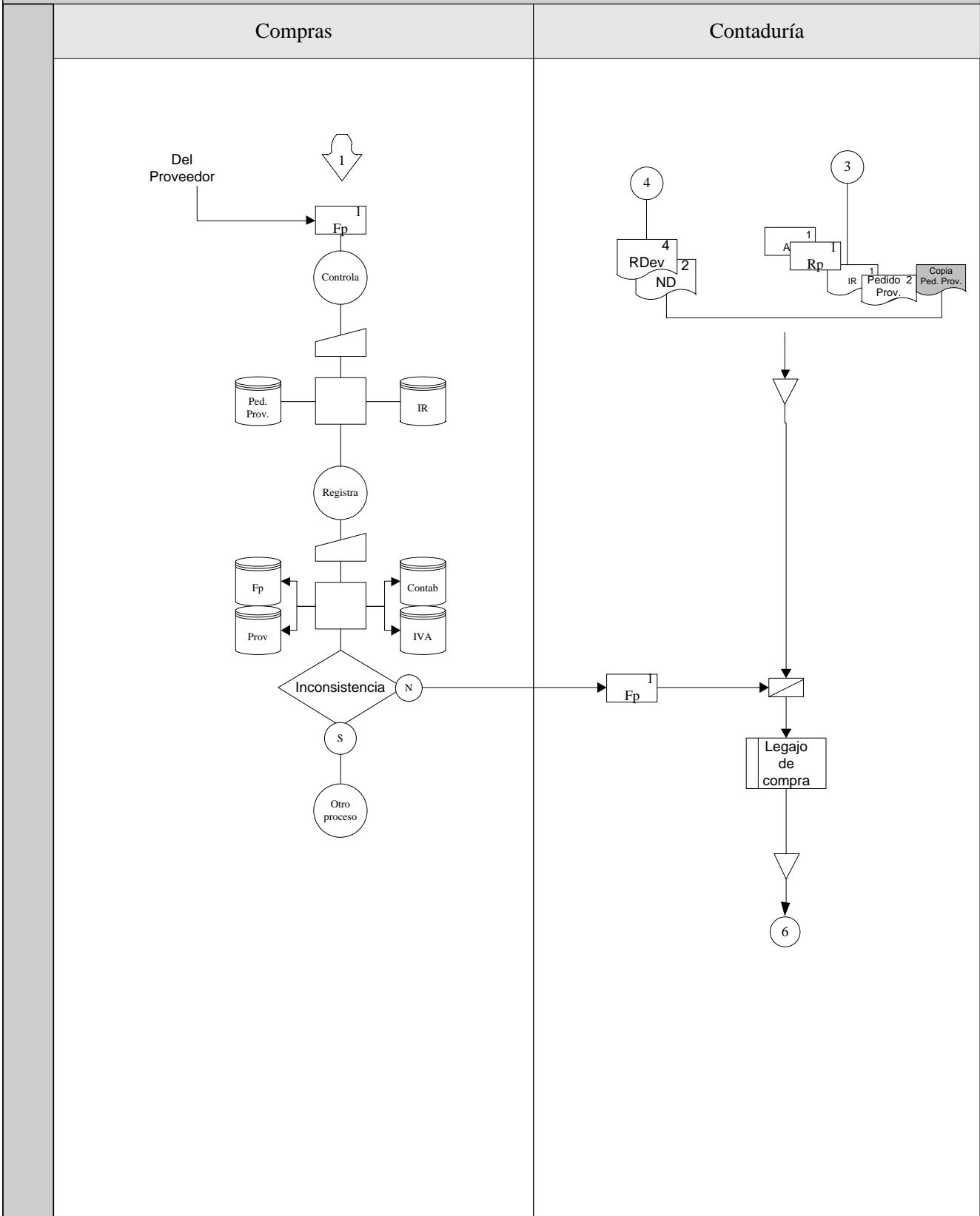
Compras

1. Recibe del Proveedor el original de la Factura.
2. Ingresa al Sistema y controla con el Pedido al Proveedor y el Informe de Recepción emitido.
3. Registra la conformidad de la Factura en el sistema:
 - a. Si existiese alguna inconsistencia, seguirá otro procedimiento.
 - b. Si no hubiese inconsistencias, envía la Factura del Proveedor al Departamento Contaduría.

Contaduría

4. Recibe del Departamento Compras la Factura del Proveedor.
5. Adjunta la Factura del Proveedor al original del Alta de Almacenes, al original del Remito del Proveedor, al original del Informe de Recepción, al duplicado del Pedido del Proveedor, a la copia del Pedido al Proveedor, al cuaduplicado del Remito de Devolución y al duplicado de la Nota de Devolución, archivándolos en el Legajo de la Compra.
6. Mantiene archivado el Legajo de la Compra, hasta liberar el pago al proveedor (Procedimiento N° 6).

5- Conformidad de la Factura del proveedor y registro de la misma



Procedimiento Nº 6: Operatoria de Pago de la Factura del Proveedor

Contaduría

1. El Jefe de Contaduría ingresa al sistema y emite la Planilla de Vencimientos.
2. Envía la Planilla de Vencimientos al Gerente Administrativo.
3. Envía el Legajo de Compras al Gerente Administrativo, en caso de que no hubiese pago anticipado.

Gerente Administrativo

4. Recibe del Departamento Contaduría la Planilla de Vencimientos.
5. Recibe de Tesorería el duplicado del Pedido al Proveedor.
6. Verifica los documentos recibidos:
 - a. Si no conforma, procede a modificar la Planilla de Vencimientos.
 - b. Si conforma, recibe el Legajo de la Compra del Departamento Contaduría.
7. Envía la Planilla de Vencimientos a Tesorería.

Tesorería

8. Recibe la Planilla de Vencimientos del Gerente Administrativo.
9. Confecciona el cheque a nombre del Proveedor.
10. Ingresa al sistema y emite por duplicado la Orden de Pago y el Certificado de Retenciones, en caso de que correspondiera.
11. Envía, el original y el duplicado de la Orden de Pago, el Cheque y el Certificado de Retenciones al Gerente Administrativo.

Gerente Administrativo

12. Recibe de Tesorería, el original y el duplicado de la Orden de Pago, el Cheque y el Certificado de Retenciones.

13. Controla los documentos recibidos con el Legajo de la Compra y el duplicado del Pedido al Proveedor.
14. Firma el cheque y las Ordenes de Pago
15. Envía el original y el duplicado de la Orden de Pago, el Cheque y el Certificado de Retenciones junto con el Legajo de la Compra y el duplicado del Pedido al Proveedor a Tesorería.

Tesorería

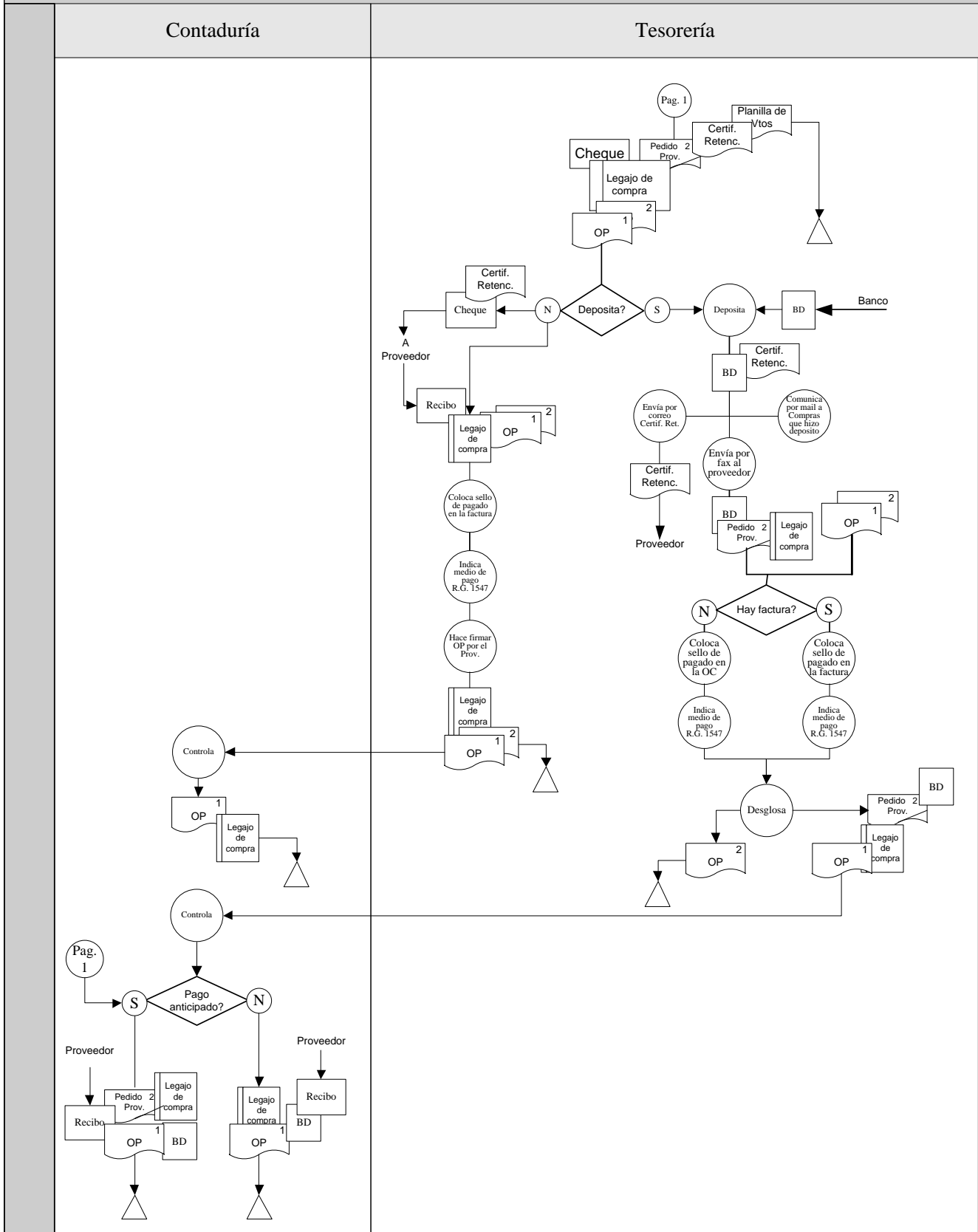
16. Recibe del Gerente Administrativo el original y el duplicado de la Orden de Pago, el Cheque y el Certificado de Retenciones junto con el Legajo de la Compra y el duplicado del Pedido al Proveedor.
17. Realiza el pago al Proveedor:
 - a. Si no deposita el Cheque, entrega el mismo con el Certificado de Retenciones al Proveedor:
 - i. Recibe el Recibo del Proveedor y lo adjunta al Legajo de la Compra.
 - ii. Coloca Sello de Pagado en la Factura.
 - iii. Indica medio de pago en la Orden de Pago (Resolución General 1547).
 - iv. Hace firmar las Ordenes de Pago al Proveedor.
 - v. Archiva el duplicado de la Orden de Pago en el departamento.
 - vi. Envía el Legajo de la Compra con el original de la Orden de Pago a Contaduría.
 - b. Si deposita el Cheque:
 - i. Recibe la Boleta de Depósito del Banco.
 - ii. Envía por correo el Certificado de Retenciones al Proveedor.
 - iii. Comunica a Compras por mail que efectuó el depósito.

- iv. Envía por Fax la Boleta de Depósito al Proveedor.
- v. Si no hubiese factura, coloca el sello de Pagado en la Orden de Pago e indica medio de pago en la Orden de Pago (Resolución General 1547).
- vi. Si hubiese factura coloca sello de pagado en la misma, e indica medio de pago en la Orden de Pago (Resolución General 1547).
- vii. Archiva el duplicado de la Orden de Pago en el departamento.
- viii. Envía el Legajo de la Compra, la Boleta de Depósito, el duplicado del Pedido al Proveedor y el original de la Orden de Pago a Contaduría.

Contaduría

- 18. Recibe de Tesorería el Legajo de Compras y el original de la Orden de Pago, en caso de no haber depositado el Cheque.
- 19. Archiva el Legajo de Compras y el original de la Orden de Pago en el departamento.
- 20. En caso que el pago haya sido depositado, recibe de Tesorería el Legajo de la Compra, la Boleta de Depósito, el duplicado del Pedido al Proveedor y el original de la Orden de Pago.
- 21. Controla en caso de que se haya efectuado un pago anticipado:
 - a. Si se efectuó un anticipo, recibirá del Proveedor el Recibo y lo archiva junto al duplicado del Pedido del Proveedor, al Legajo de Compras, al original de la Orden de Pago y a la Boleta de Depósito.
 - b. Si no se efectuó depósito alguno, recibirá el Recibo del Proveedor y lo archivará con el Legajo de la Compra, la Boleta de Depósito y el original de la Orden de Pago.

6 - Pago de la Factura del proveedor (Pag. 2)



2.- Procedimientos de Presupuestación y Producción

Procedimiento Nº 7: Operatoria de Cotización de Obras

Ventas y Presupuestos

1. El Cliente es atendido por algún empleado del sector.
2. Recibe el Pliego, Plano, Pedido de Cotización o triplicado del Libro de Obras por parte del Cliente.
3. Ingresa al Sistema y emite la Solicitud de Presupuesto, registrando en ella el pedido del Cliente.
4. Archiva en el departamento, el triplicado del Libro de Obras y el Pedido de Cotización.
5. Envía a Oficina Técnica la Solicitud de Presupuesto, junto con los Planos y Pliegos.

Oficina Técnica

6. Recibe de Ventas y Presupuestos la Solicitud de Presupuesto, junto con los Planos y Pliegos.
7. Verifica la necesidad de elaborar planos nuevos en caso de ser necesario:
 - a. Si es necesario realizar nuevos planos, ingresa al Sistema y procede a emitir el plano adecuado.
 - b. Si no es necesario realizar nuevos planos, continua el circuito normal de la presupuestación.
8. Realiza el cómputo métrico de las necesidades de la Obra.
9. Analiza la incidencia de los Materiales y de los Gastos Generales.
10. Analiza la incidencia de la Mano de Obra.
11. Ingresa al sistema y realiza la carga de las incidencias calculadas, emitiendo el Listado de Materiales, Horas de Mano de Obra y Gastos Generales.

12. Mantiene transitoriamente archivados los Planos y Pliegos hasta emitir la Orden de Obra, en caso de que el Cliente apruebe el presupuesto.
13. Envía el Listado de Materiales, Horas de Mano de Obra y Gastos Generales y la Solicitud de Presupuesto al departamento Costos.

Costos

14. Recibe del Departamento Oficina Técnica el Listado de Materiales, Horas de Mano de Obra y Gastos Generales y la Solicitud de Presupuesto.
15. Ingresa al sistema y verifica que posea los precios de todos los materiales:
 - a. Si no posee los costos de alguno de los materiales, envía un mail a Compras, siguiendo el circuito del Procedimiento N° 1.
 - b. Si posee los precios, ingresa al Sistema y emite por duplicado el Presupuesto para la Obra.
16. Archiva el duplicado del Presupuesto con el Listado de Materiales, Mano de Obra y de Gastos Generales en el departamento.
17. Firma el original del Presupuesto
18. Envía el original del Presupuesto y la Solicitud de Presupuesto al departamento Ventas y Presupuestos.

Ventas y Presupuestos

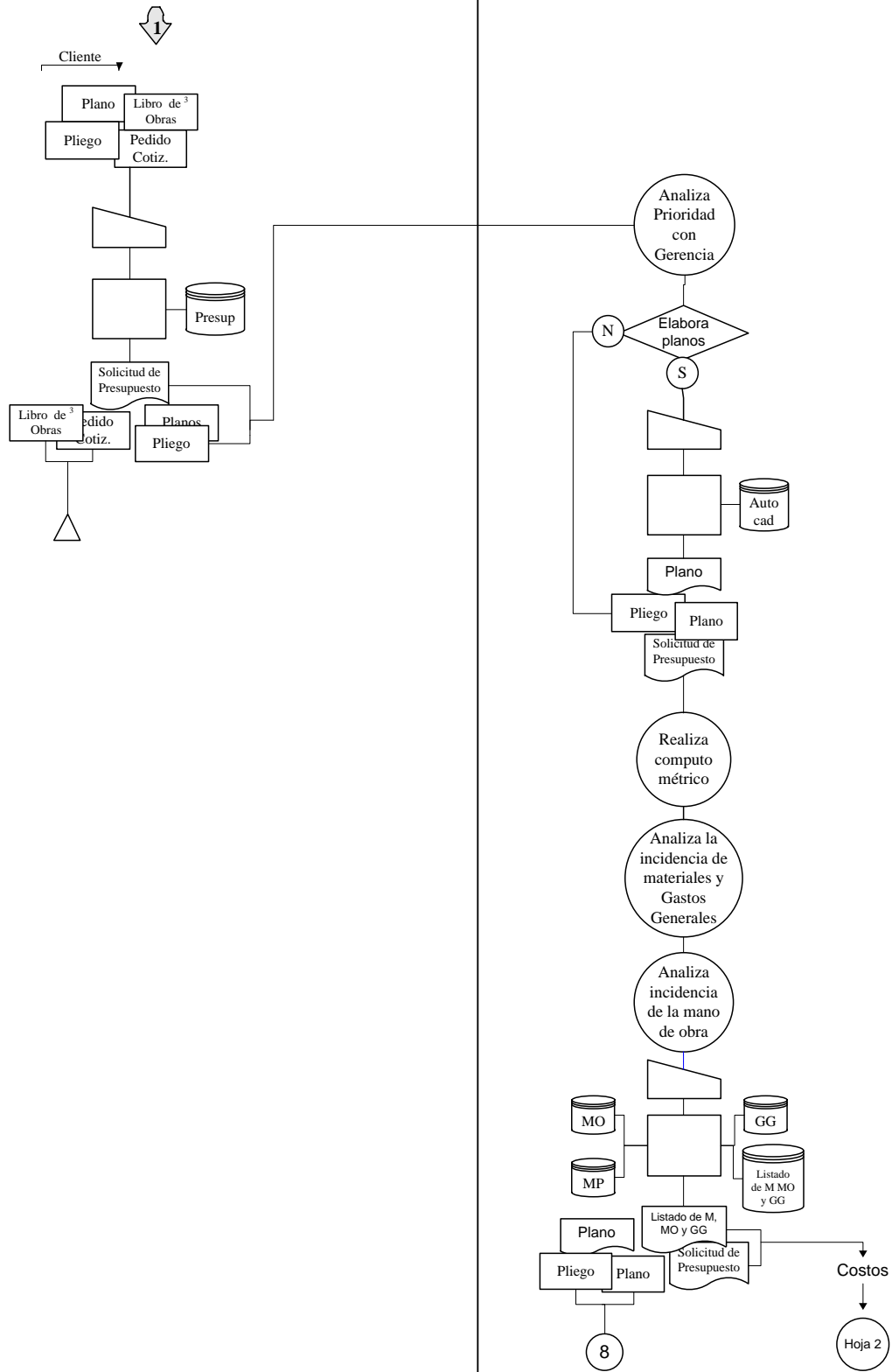
19. Recibe el original del Presupuesto y la Solicitud de Presupuesto del departamento Costos.
20. Agrega el margen utilidad para la Obra.
21. Hace autorizar por la Gerencia General el Presupuesto.
22. Ingresa al Sistema y emite por duplicado la Cotización Oficial.
23. Envía el original de la Cotización Oficial al Cliente.

24. Recibe la respuesta de Confirmación de Recepción de la Cotización Oficial por parte del Cliente, y la archiva junto al original del Presupuesto y a la Solicitud de Presupuesto.

7 - Cotización de Obras (Página 1)

Ventas y Presupuestos

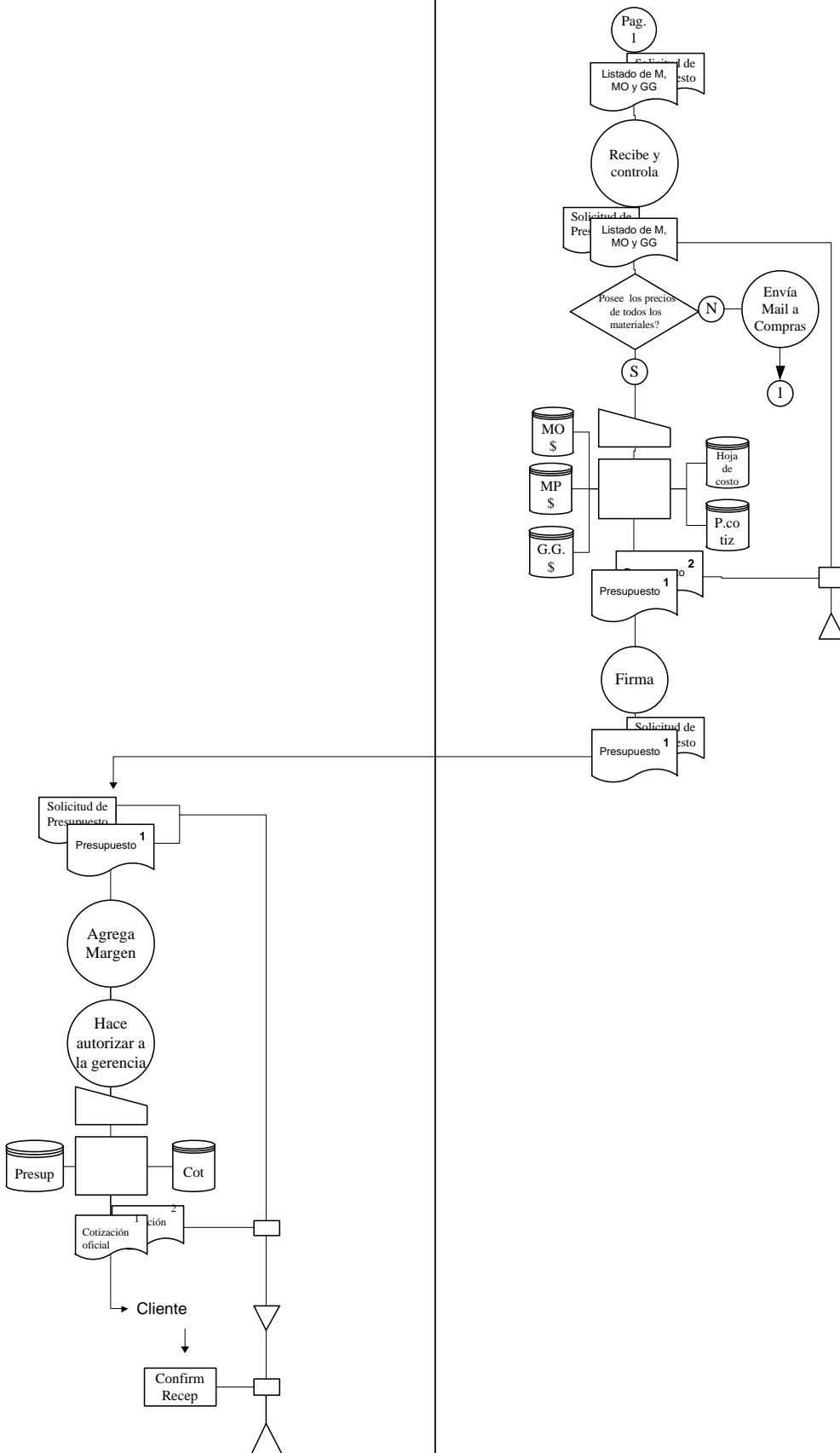
Oficina técnica



7 - Cotización de Obras (Página 2)

Ventas y Presupuestos

Costos



Procedimiento Nº 8: Operatoria de Generación de la Orden de Obra

Ventas y Presupuestos

1. El Cliente es atendido por algún empleado del sector.
2. Recibe del Cliente la Orden de Compra.
3. Ingresa al Sistema, y verifica que la Orden de Compra coincida con la Cotización Oficial emitida anteriormente:
 - c. Si coincide, emite por duplicado la Nota de Pedido del Cliente, archivando el duplicado junto con la Orden de Compra y enviando el original al departamento Costos.
 - d. Si no coincide con la cotización, se seguirá otro procedimiento.

Costos

4. Recibe de Ventas y Presupuestos el original de la Nota de Pedido.
5. Ingresa al Sistema y emite por duplicado la Orden de Obra.
6. Archiva el duplicado de la Orden de Obra con el original de la Nota de Pedido.
7. Envía el original de la Orden de Obra a Oficina Técnica.

Oficina Técnica

8. Recibe del Departamento Costos el original de la Orden de Obra.
9. Determina la Fecha de inicio de la Obra.
10. Programa el Desarrollo de Tareas.
11. Ingresa al Sistema y emite el Desarrollo de Tareas para la Obra.
12. Con el Desarrollo de Tareas, ingresa al Sistema y emite el Listado de Mano de Obra y el Listado de Materiales.
13. Envía el Listado de Materiales a Depósito.
14. Envía el Listado de Mano de Obra a Personal para la Selección de Personal necesario para la Obra.
15. Envía un Mail a Administración confirmando el inicio de la Obra.

16. Saca copia de los Planos.

Depósito

17. Recibe de Oficina Técnica el Listado de Materiales necesarios para la Obra.

18. Verifica las existencias actuales en stock:

- e. En caso de haber existencias, ingresa al Sistema y realiza una afectación preventiva del stock.
- f. Si no hubiere existencias, ingresa al Sistema y emite el Pedido Interno de Compras

Administración

19. Recibe de Oficina Técnica el mail con la confirmación del inicio de la Obra.

20. Confecciona los permisos necesarios para la Obra.

21. Hace autorizar los permisos por los Entes correspondientes.

22. Informe a Oficina Técnica de que los Permisos están autorizados.

23. Archiva los Permisos en la Carpeta Legal de la Obra.

Oficina Técnica

24. Recibe de Administración la notificación de que los Permisos se encuentran autorizados.

25. Prepara los documentos necesarios para el inicio de la Obra.

26. Archiva los Planos y Pliegos y el original de la Orden de Obra en la Carpeta de la Obra.

27. Envía el Desarrollo de Tareas y la Copia del Plano al Supervisor de Obra.

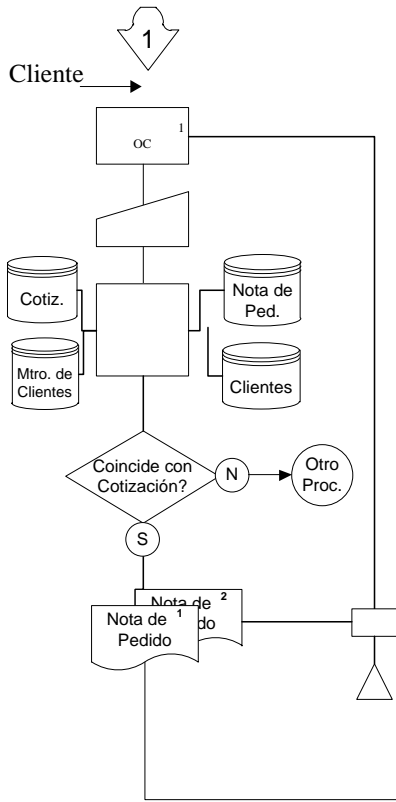
Supervisor de Obra

28. Recibe de Oficina Técnica el Desarrollo de Tareas y la Copia del Plano.

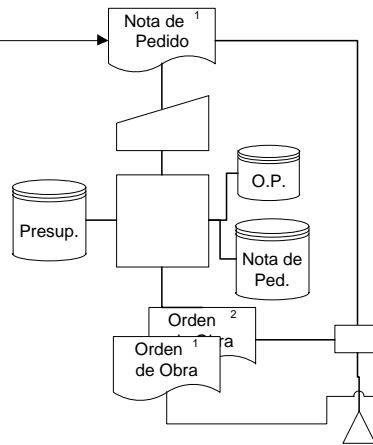
29. Continúa el circuito en el Procedimiento N° 9.

8 - Generación de Orden de Obra (Página 1)

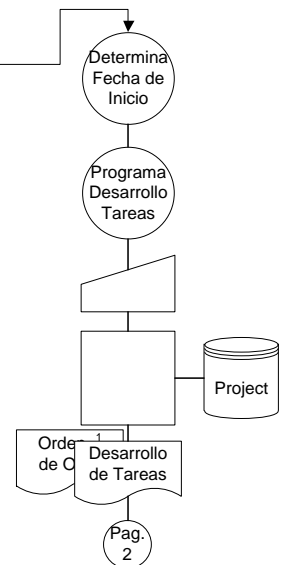
Ventas y Presupuestos



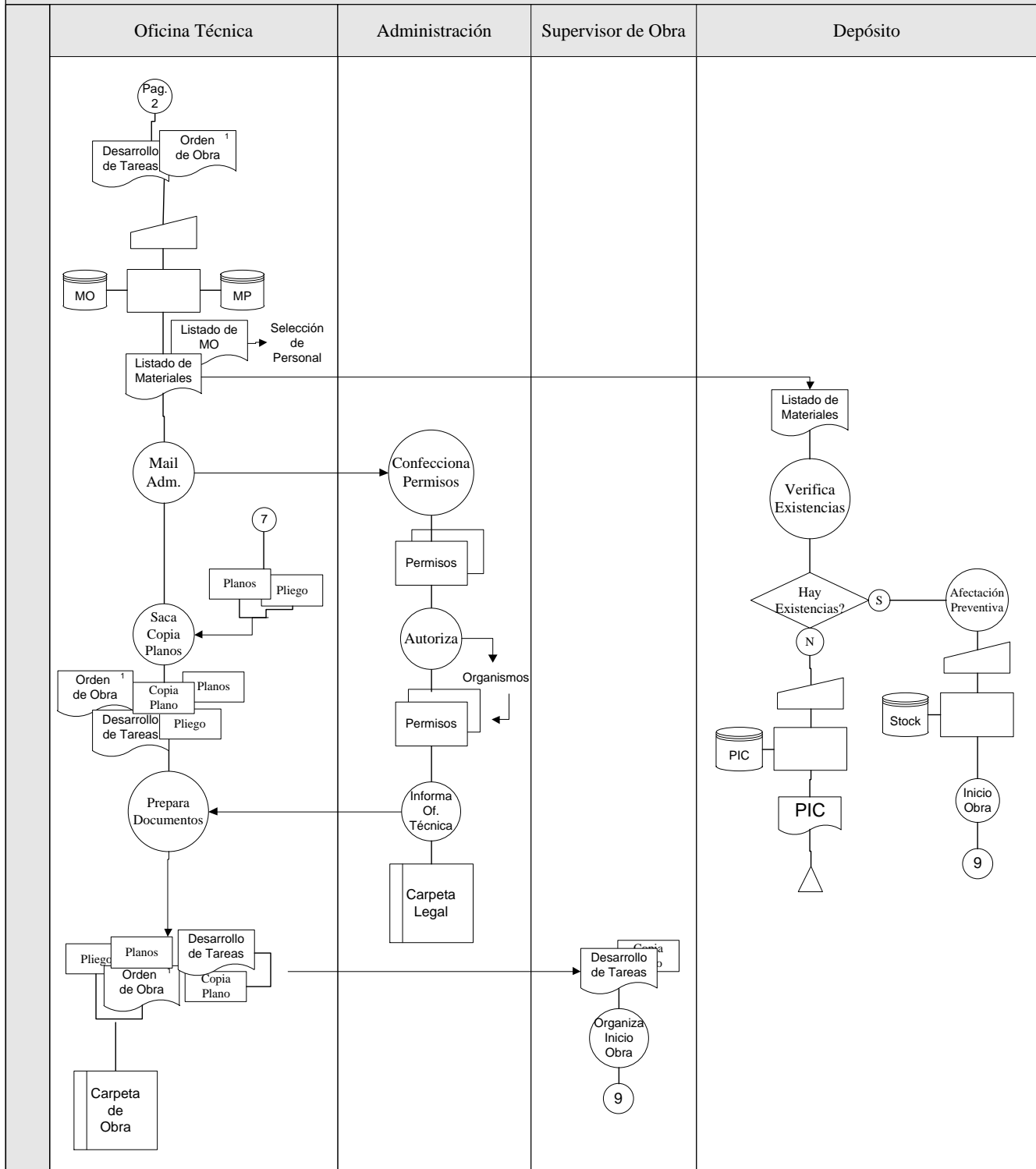
Costos



Oficina Técnica



8 - Generación de la Orden de Obra (Página 2)



Procedimiento N° 9: Operatoria de Ejecución de Obra

Supervisor de Obra

1. Confecciona el Requerimiento de Materiales la semana anterior al inicio de la Obra.
2. Archiva en Desarrollo de Obras y la Copia de los Planos.
3. Envía el Requerimiento de Materiales al Depósito.

Depósito

4. Recibe el Requerimiento de Materiales emitido por el Supervisor.
5. Verifica las existencias disponibles en stock:
 - a. Si hubiese existencias, ingresa al sistema y realiza una afectación preventiva en el stock.
 - b. Si no hubiese existencia, ingresa al sistema y emite el Pedido Interno de Compras, archivándolo junto al Requerimiento de Materiales.
6. Entrega las herramientas al Supervisor.
7. Ingresar al sistema y emite el Remito de Herramientas por triplicado.
8. Hace firmar al transportista y archiva el triplicado del Remito de Herramientas.
9. Envía las herramientas con el original y el duplicado al Supervisor por intermedio del Transportista.

Supervisor de Obra

10. Recibe el Remito del Proveedor por duplicado por parte del mismo.
11. Recibe, controla y conforma los Remitos del Proveedor.
12. Entrega el duplicado del Remito del Proveedor al Proveedor.
13. Saca copia del original del Remito del Proveedor y lo entrega al Cliente para poder entrar los Materiales al Local de éste.
14. Confecciona el Alta de Materiales en Obra por duplicado.

15. Archiva el duplicado del Alta de Materiales en Obra.
16. Recibe las herramientas del transportistas con el original y duplicado del Remito de Herramientas.
17. Firma el original y el duplicado del Remito de Herramientas.
18. Devuelve el duplicado del Remito de Herramientas al Transportista.
19. Envía el original del Remito del Proveedor a Contaduría.
20. Envía el original del Alta de Materiales en Obra al Depósito.
21. Confecciona el Libro de Obras.
22. Confecciona la Planilla Horaria.
23. Da Instrucciones al Personal.
24. Envía la Planilla Horaria y el Cuaderno de Obras al Operario.

Depósito

25. Recibe del Supervisor de Obra el original del Alta de Materiales en Obra.
26. Ingresar al Sistema y emite el Informe de Recepción por duplicado.
27. Archiva el duplicado del Informe de Recepción con el original del Alta de Materiales en Obra.
28. Envía el original del Informe de Recepción a Contaduría.

Contaduría

29. Recibe del Supervisor de Obra el original del Remito del Proveedor.
30. Ingresar al Sistema y controla con el Pedido del Proveedor.
31. Recibe del Depósito el original del Informe de Recepción.
32. Envía el original del Informe de Recepción con el original del Remito del Proveedor al departamento Compras.

Operario

33. Recibe del Supervisor de Obra la Planilla Horaria y el Cuaderno de Obra.
34. Ejecuta la Programación Diaria.
35. Completa el Cuaderno de Obra y hace firmar a los demás operarios la Planilla Horaria.
36. Envía la Planilla Horaria y el Cuaderno de Obra al Supervisor de Obra.

Supervisor de Obra

37. Recibe del Operario la Planilla Horaria y el Cuaderno de Obra.
38. Confecciona el Libro de Obras por triplicado.
39. Hace firmar al Responsable Técnico de la Obra el original, duplicado y triplicado del Libro de Obras.
40. Envía el original del Libro de Obras al Cliente y el duplicado al Inspector.
41. Mantiene archivado el triplicado del Libro de Obras hasta el cierre de la misma.
42. Semanalmente confecciona Requerimiento de Fondos por duplicado y el Requerimiento de Materiales.
43. Envía el original y el duplicado del Requerimiento de Fondos a Contaduría.
44. Envía el Requerimiento de Materiales a Depósito.
45. Agrupa las Planillas Horarias de la semana y las envía a Contaduría.

Depósito

46. Recibe del Supervisor de Obras el Requerimiento de Materiales.
47. Ingresa al sistema y verifica que no supere el Presupuesto establecido para la Obra:

- a. Si superase el Presupuesto, hace autorizar por la Gerencia el pedido y emite el Pedido Interno de Compras, archivándolo junto al Requerimiento de Materiales.
- b. Si no superase el Presupuesto, emite el Pedido Interno de Compras, archivándolo junto al Requerimiento de Materiales.

Contaduría

48. Recibe el original y el duplicado del Requerimiento de Fondos, con lo cual efectuará la Reserva de dinero, siguiendo el circuito del Procedimiento de Requerimiento y Rendición de Fondos.
49. Recibe las Planillas Horarias del Supervisor.
50. Ingresa al Sistema y emite un Resumen de Horas, que enviará a Personal siguiendo el Procedimiento de Liquidación de Haberes.

Supervisor de Obra

51. Al finalizar la obra, efectúa el control de la misma.
52. Firma el Libro de Obras.
53. Envía a Oficina Técnica el original del Libro de Obras y el Cuaderno de Obras, notificando del cierre de la obra.
54. Confecciona el Remito por triplicado para entregar los materiales sobrantes y las herramientas.
55. Envía por medio del Transportista los materiales sobrantes y las herramientas, con el original y el duplicado del Remito.
56. Archiva el triplicado del Remito.

Oficina Técnica

57. Recibe del Supervisor de Obra el original del Libro de Obras y el Cuaderno de Obras.
58. Efectúa un control sobre el cierre de la Obra.

59. Archiva el original del Libro de Obras y el Cuaderno de Obras en la Carpeta de la Obra.

Depósito

60. Recibe del Fletero los materiales sobrantes y las herramientas, con el original y el duplicado el Remito.

61. Controla los Remitos con lo recibido.

62. Entrega el duplicado del Remito al Fletero.

63. Confecciona el Alta de Almacenes.

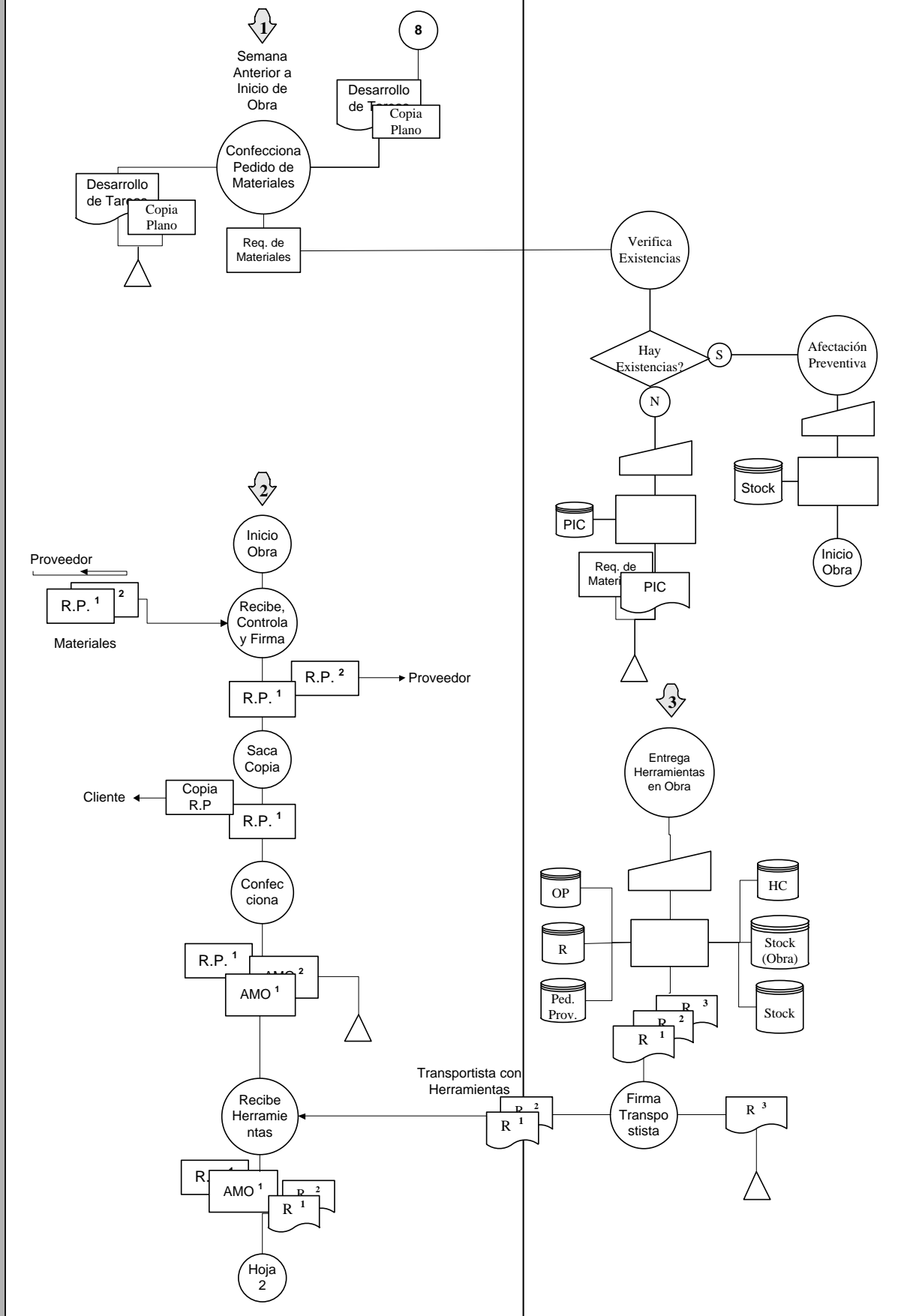
64. Ingresa al Sistema y emite el Informe de Recepción.

65. Archiva el Informe de Recepción con el Alta de Almacenes y con el original del Remito.

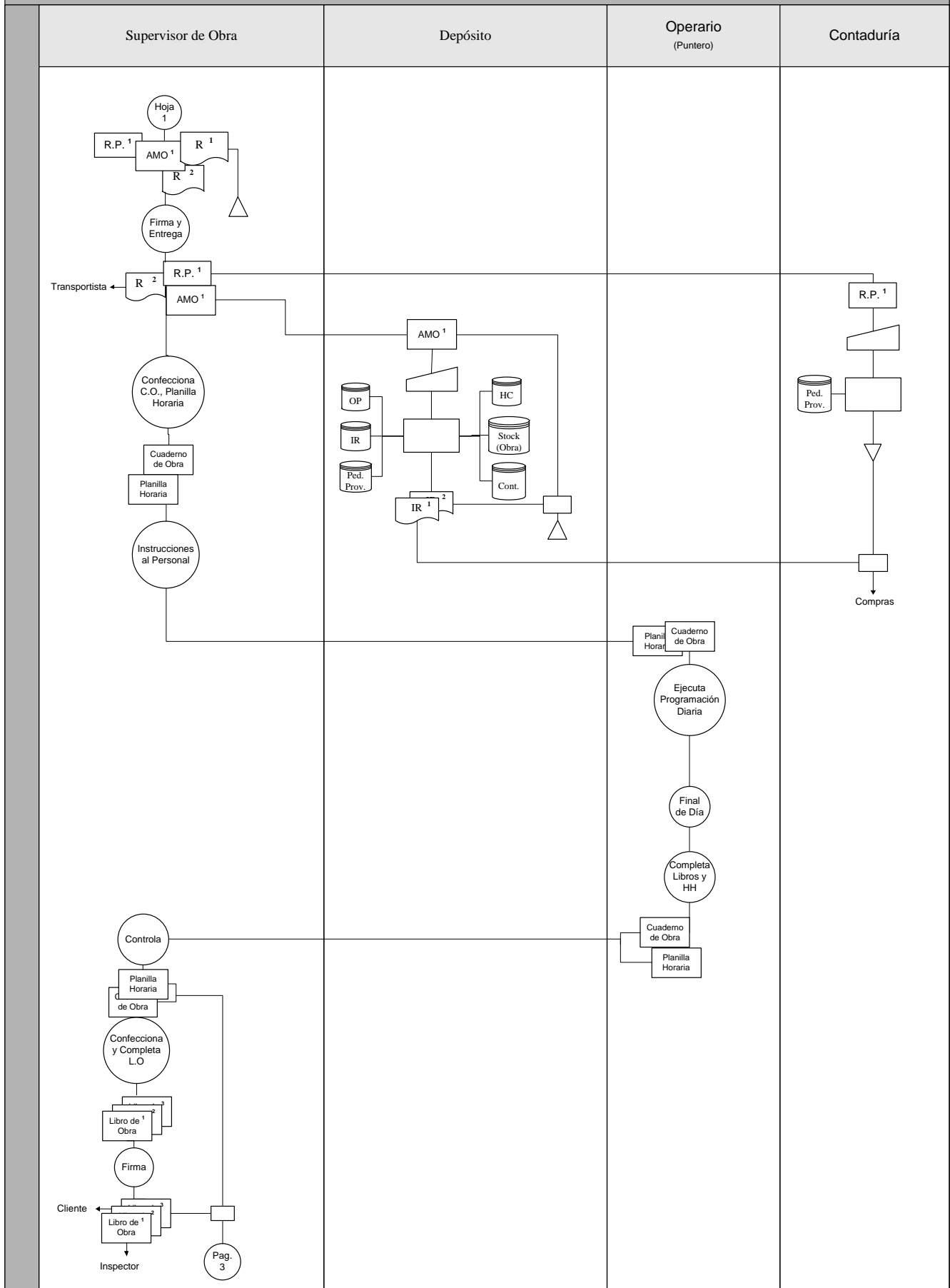
9 - Ejecución de Obra (Página 1)

Supervisor de Obra

Depósito



9 - Ejecución de Obra (Página 2)

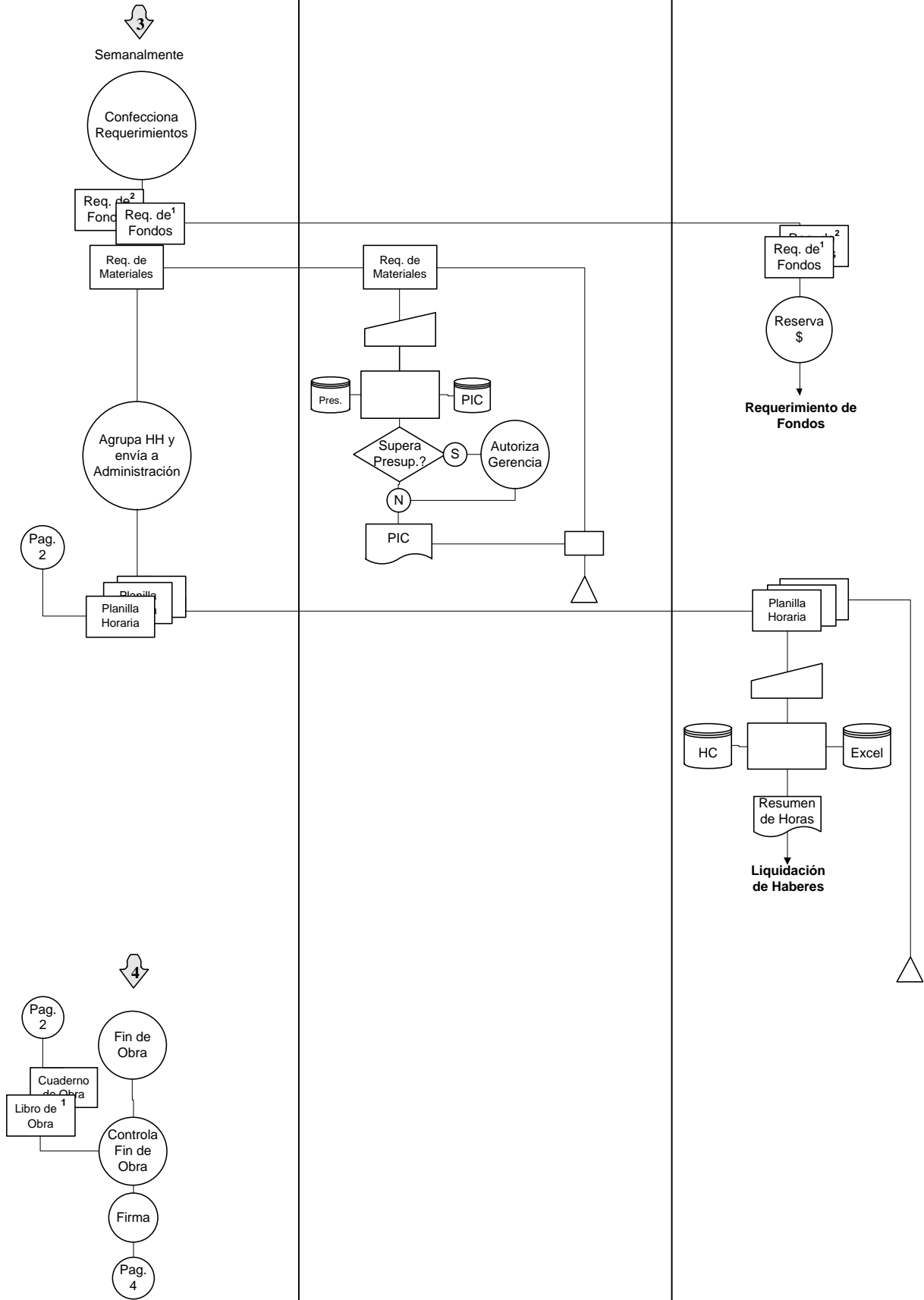


9 - Ejecución de Obra (Página 3)

Supervisor de Obra

Depósito

Contaduría

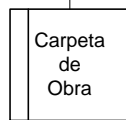
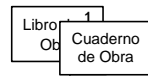
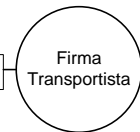
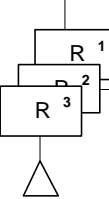
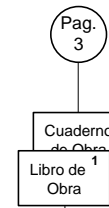


9 - Ejecución de Obra (Página 4)

Supervisor de Obra

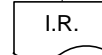
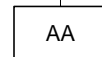
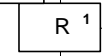
Oficina Técnica

Depósito



Fletero

Fletero



Procedimiento Nº 10: Operatoria de Análisis y Certificación de Obra

Supervisor

1. Al finalizar la Obra, ingresa al Sistema y emite el Informe de Finalización de Obra.
2. Firma el Informe de Finalización de Obra.
3. Envía el Informe de Finalización de Obra a Oficina Técnica.

Oficina Técnica

4. Recibe el Informe de Finalización de Obra del Supervisor de Obra.
5. Ingresar al Sistema, y emite la Hoja de Costos por duplicado, y el Informe de Desviaciones.
6. El original de la Hoja de Costos y el Informe de Desviaciones lo envía al Comité de Análisis.
7. El duplicado de la Hoja de Costos lo envía a Contaduría.
8. Ingresar al Sistema y emite el Remito de Obra por triplicado.
9. Firmar el Remito de Obra.
10. Entregar el triplicado del Remito de Obra al inspector.
11. Envía el original y el duplicado del Remito de Obra al Cliente.

Contaduría

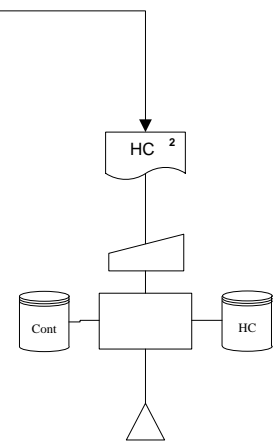
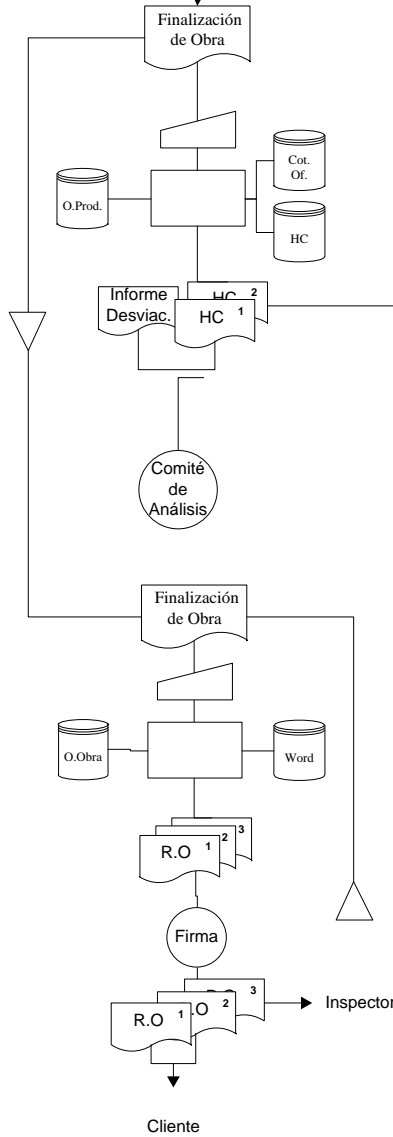
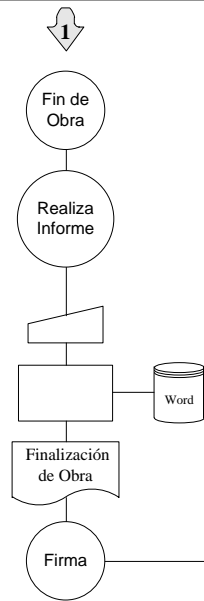
12. Recibe de Oficina Técnica el duplicado de la Hoja de Costos.
13. Ingresar al Sistema y carga la Hoja de Costos.
14. Archiva la Hoja de Costos en el departamento.

10 - Análisis y Certificación de Obra

Supervisor

Oficina Técnica

Contaduría



CAPÍTULO IV

Manual de Funciones

Sumario: 1.- Manual de Organización; 2.- Manual de gerente general; 3.- Manual de jefe de producción; 4.- Manual de jefe de Depósito; 5.- Manual de jefe de oficina técnica; 6.- Manual de jefe de compras; 7.- Manual de jefe de supervisión operativa

1. Manual de Organización

Con el rápido crecimiento y desarrollo de la empresa, su organización se volvió más compleja. Esto hizo que fuese prioritario encarar un proceso de desarrollo de la organización, tomando como base firme para el cambio lograr una clara distribución de responsabilidades y autoridades entre el personal de *Empresa Constructora S. A.*, logrando así que las actividades y especialidades de cada uno de ellos, mantenga en constante evolución a la compañía.

Considerando las aptitudes de los actuales y futuros recursos humanos que conforman la compañía, y asegurando para todos unos órdenes establecidos, las posibilidades de éxito serán óptimas para ellos.

El objetivo de este manual es definir las funciones, responsabilidades y relaciones de cada nivel dentro de la estructura de *Empresa Constructora S. A.*, con el fin de determinar claramente el alcance de la actuación de cada persona.

Este Manual se apoya en el diseño del nuevo organigrama propuesto para la Compañía, donde se establecen los distintos niveles jerárquicos de los miembros de la misma.

El Manual comprende, para cada nivel de la Compañía, la descripción de:

- Misión
- Funciones
- Alcance de Autoridad y Control
- Relaciones Inherentes al Nivel

Misión

Se definirá en forma sintética el objetivo o los fines de cada nivel de la Compañía.

Funciones

Se definen en forma global las tareas del nivel, teniendo en cuenta que las mismas pueden ser operativas o de ejecución, de servicio o de asesoramiento. En las funciones operativas o de ejecución se describen las que se ejercen en forma directa o indirecta y hacen al funcionamiento básico de *Empresa Constructora S. A.* En las funciones de servicio se describen las relacionadas con actividades de apoyo de la Compañía.

Alcance de la Autoridad y del Control

Se describen en forma general las relaciones de autoridad, entre mandante y mandatarios y los tipos de control que son responsabilidad de cada nivel. Se clasificará el tipo de control a ejercer, sea este de supervisión o de carácter operativo. El control de supervisión es ejercido por el nivel superior jerárquico y sirve para verificar el cumplimiento de las responsabilidades asignadas. El control operativo es el ejercido por estar determinado a tal efecto y puede ser por oposición de intereses o bien por auditoría.

Relaciones Inherentes al Nivel

Las relaciones se conforman a través de una red de comunicaciones que transmiten información útil para las decisiones. En este punto se describen los principales tipos de relaciones: funcionales, que surgen como consecuencia del ejercicio de las funciones; y de asesoramiento, que surgen de un proceso de consulta y capacitación.

2.- Manual de Organización y Funciones Gerente General

1. MISIÓN

- 1.1 Lograr una comunicación fluida y permanente con los responsables de cada unidad de mando de la empresa, quienes deben dar la información respecto al cumplimiento de sus objetivos y responsabilidades; y son quienes reciben instrucciones necesarias para el desarrollo de sus actividades.
- 1.2 Supervisión y control sobre los demás ejecutivos y trabajadores de la empresa.
- 1.3 Administración de los recursos humanos, materiales y financieros.
- 1.4 Lograr el liderazgo necesario para que los empleados se sientan identificados con la empresa y su puesta en marcha.

2. FUNCIONES

- 2.1 Ejercer las funciones de primera autoridad de la empresa de acuerdo a lo establecido en documentos y Estatutos.
- 2.2 De acuerdo con las políticas y decisiones asumidas por el Directorio dirigir y coordinar las actividades de la empresa dando cuenta de las acciones más importantes llevadas a cabo.
- 2.3 Dirigir, coordinar y supervisar las funciones productivas, comerciales, financieras, logísticas, contables y administrativas de la empresa en su conjunto.

- 2.4 Velar por el cumplimiento de las metas de rentabilidad, producción, productividad y otros indicadores de la gestión de la empresa.
- 2.5 Planear, organizar, dirigir, coordinar y supervisar las actividades del más alto nivel técnico, comercial, financiero y administrativo de la empresa.
- 2.6 Proponer, cumplir y hacer cumplir las políticas y objetivos aprobados por el Directorio para la gestión de la empresa.
- 2.7 Velar por el estricto cumplimiento de los Estatutos, Reglamentos y demás normas de la empresa.
- 2.8 Establecer adecuados canales de comercialización, promoción y desarrollo de los servicios y productos que la empresa ofrece al mercado.
- 2.9 Revisar y someter a consideración del Directorio, para su aprobación, el presupuesto, balance general, anexos, memoria anual, planes de trabajo, informes, estudios, pertinentes y auditoría.
- 2.10 Asesorar al Directorio o Jefes, sugiriendo y explicando sobre políticas seguidas o a seguir por la empresa.
- 2.11 Informar periódicamente al Directorio sobre la gestión de la empresa.
- 2.12 Despachar diariamente los asuntos a su cargo, dictando las órdenes que cada caso en particular requiera, solicitando informes a cada una de las áreas correspondientes.
- 2.13 Conocer los acuerdos y pedidos más importantes de los clientes, transmitirlos a los subordinados para su ejecución con las instrucciones adicionales convenientes.
- 2.14 Ejercer jurisdicción inmediata sobre los Gerentes o Jefes de los Departamentos de la empresa, dirigiendo, coordinando y supervisando sus respectivas funciones y el cumplimiento de sus objetivos.
- 2.15 Convocar y presidir reuniones o comités con los Jefes y Funcionarios de los Departamentos, periódicamente o cuando lo juzgue conveniente.
- 2.16 Estudiar y disponer sobre informes y otros documentos evacuados por los Departamentos de la empresa, en los casos pertinentes.

- 2.17 Revisar, disponer y controlar los balances mensuales, de ejecución de diferentes presupuestos analíticos que se formulen y los balances anuales y mensuales de operaciones económicas de la empresa.
- 2.18 Revisar y firmar los acuerdos de Directorio, contratos, órdenes de pago, órdenes de compra, cheques, pagarés, planillas y otros documentos análogos, por los montos y niveles autorizados.
- 2.19 Dirigir y controlar la correcta ejecución de planes y programas de trabajo de la empresa, por intermedio de sus órganos técnicos, administrativos y asesores.
- 2.20 Someter a la aprobación del Directorio, o aprobar por delegación de éste, los planes de producción o expansión así como los cambios de estructura organizacional de la empresa.
- 2.21 Aprobar por delegación del Directorio o hacer aprobar las normas internas, niveles resolutivos, manuales de procedimientos, de funciones y de instrucción.
- 2.22 Desempeñar otras responsabilidades que se le asigne dentro del ámbito de su competencia funcional.
- 2.23 Desempeñar lo que fuese pertinente, las responsabilidades comunes enunciadas para los puestos ejecutivos.

3. ALCANCE DE AUTORIDAD Y CONTROL

- 3.1 El Gerente General depende directamente del Directorio de la Empresa.
- 3.2 Está bajo su exclusiva responsabilidad la marcha de la Organización en todos sus aspectos.
- 3.3 Es el principal responsable por el cumplimiento de las políticas, objetivos y gestión de la empresa
- 3.4 Ejerce autoridad directamente sobre el Jefe Administrativo, que tiene a su cargo la implementación de mecanismos y acciones de control sobre las actividades administrativas y financieras de la empresa.

3.5 Ejerce autoridad directamente sobre el Jefe de Ventas y Presupuestos, que tiene a su cargo la dirección de los equipos de ventas, y la vinculación directa con los distintos tipos de clientes.

3.6 Ejerce autoridad directamente sobre el Jefe de Producción, que tiene a su cargo la programación, organización, coordinación y evaluación sobre la ejecución de los trabajos de producción y de servicio a clientes.

4. RELACIONES INHERENTES AL NIVEL

4.1 Ejercer comunicaciones de asesoramiento e información con Auditores Externos, con Asesores de Sistemas, con Asesores Jurídicos y Legales, etc.

3.- Manual de Organización y Funciones Jefe de Producción

1. MISIÓN

1.1 Programar, organizar, coordinar y evaluar la ejecución de los trabajos de producción, así como establecer los controles para dar cumplimiento a los calendarios establecidos.

1.2 Supervisar y evaluar periódicamente la ejecución de los servicios prestados por la compañía.

1.3 Controlar y coordinar el desempeño de los empleados en base a la secuencia de trabajo definida.

2. FUNCIONES

2.1 Dirigir las actividades de los Supervisores de Obras, controlando su rendimiento en forma periódica.

2.2 Optimizar los Recursos que componen el área a fin de eficientizar los procesos.

2.3 Supervisar las funciones de los Subordinados.

2.4 Analizar el cumplimiento de las metas diarias fijadas por el departamento.

- 2.5 Tomar las medidas necesarias para cumplir con las metas de producción.
- 2.6 Elaborar reportes de avance de corte e informar al gerente general.
- 2.7 Motivar a los operarios.
- 2.8 Asegurarse de lograr una mayor de calidad de servicios, previniendo fallas.
- 2.9 Verificar el cumplimiento de los objetivos de producción, tanto en calidad, cantidad y tiempo, así como verificar el uso adecuado de la maquinaria y equipo asignado al personal.
- 2.10 Cumplir con la producción Programada con la Gerencia General en tiempo, cantidad, calidad y bajo costo.
- 2.11 Establecer los calendarios de producción en coordinación con Oficina Técnica y los Supervisores.
- 2.12 Organizar correctamente los programas, de acuerdo de las prioridades establecidas por la Gerencia General.
- 2.13 Coordinar todas las actividades relacionadas con la ejecución de las Obras.

3. ALCANCE DE AUTORIDAD Y CONTROL

- 3.1 El Jefe de Producción depende directamente de la Gerencia General.
- 3.2 Ejerce autoridad directamente sobre el Departamento Compras, que tiene a su cargo el proceso de adquisición de bienes para realización de obras.
- 3.3 Ejerce autoridad directamente sobre el Departamento de Oficina Técnica, que tiene a su cargo el seguimiento, análisis y evaluación de las Obras a clientes.
- 3.4 Ejerce autoridad directamente sobre el Departamento de Supervisión Operativa, que tiene a su cargo la supervisión y evaluación periódica de la ejecución de los servicios de mantenimiento prestados por la Compañía.

- 3.5 Ejerce autoridad directamente sobre el Departamento Depósito, que tiene a su cargo las acciones necesarias para asegurar que los bienes de consumo y de inversión, propiedad de la Compañía, se manejen y suministren en óptimas condiciones de calidad y oportunidad a las áreas solicitantes
- 3.6 Esta bajo su exclusiva responsabilidad la prestación de servicios efectuada a los clientes a fin de satisfacer sus pedidos.

4. RELACIONES INHERENTES AL NIVEL

- 4.1 Mantiene una estrecha relación con el Gerente General para informar sobre el estado de ejecución de las Obras.
- 4.2 Mantiene comunicación con la Jefatura de Ventas y Presupuestos sobre los trabajos finalizados a ser facturados.
- 4.3 Mantiene estrecha relación con la Jefatura Administrativa para evaluar el rendimiento de los servicios prestados por la Compañía.
- 4.4 Puede ejercer comunicaciones de asesoramiento e información con Auditores Externos, o con Asesores de Sistemas.

4.- Manual de Organización y Funciones Jefe de Depósito

1. MISIÓN

- 1.1. Promover y coordinar las acciones necesarias para asegurar que los bienes de consumo y de inversión, propiedad de la Compañía, se manejen y suministren en óptimas condiciones de calidad y oportunidad a las áreas solicitantes.
- 1.2. Participar en el desarrollo del sistema de abastecimiento, garantizando el suministro de los bienes de consumo, inversión, instrumental, artículos de mantenimiento y varios, en la cantidad y con la oportunidad requeridas.

2. FUNCIONES

- 2.1 Planear, organizar y dirigir las acciones necesarias para la recepción, almacenaje, custodia y suministro de los bienes que requieran las diferentes áreas de la compañía.
- 2.2 Prever, instrumentar y vigilar las acciones de tráfico de los bienes que se suministren para asegurar que el embarque y transporte se realice en condiciones de seguridad.
- 2.3 Organizar y establecer mecanismo de control de los bienes, de acuerdo a las normas y procedimientos de la Compañía.
- 2.4 Planear, organizar y dirigir las actividades de seguridad y vigilancia de los bienes recibidos para su almacenaje, custodia y distribución.
- 2.5 Organizar, implantar y controlar las operaciones de recepción, guardia y despacho de bienes, como así también el registro de sus movimientos.
- 2.6 Implantar, vigilar y controlar la correcta aplicación de las disposiciones legales y administrativas en materia de almacenamiento.
- 2.7 Supervisar los dispositivos para prevenir robo e incendio en el almacén central y en las obras.
- 2.8 Registrar las altas de inventarios de los bienes que se reciban.
- 2.9 Mantener la organización física del Depósito conforme a los procedimientos establecidos y sugerir las mejoras que se estimen necesarias.

3. ALCANCE DE AUTORIDAD Y CONTROL

- 3.1 El Jefe de Depósito depende directamente del Jefe de Producción.
- 3.2 Ejerce autoridad directamente sobre el personal asignado al Departamento.
- 3.3 Esta bajo su exclusiva responsabilidad el movimiento y la custodia de los bienes.

4. RELACIONES INHERENTES AL NIVEL

- 4.1 Mantiene una estrecha relación con el Jefe de Producción para informar acerca del movimiento de bienes afectado a cada una de las Obras.
- 4.2 Mantiene comunicación con los departamentos de Oficina Técnica y de Supervisión Operativa a fin de proveer a estos de los bienes necesarios para ejecutar las obras.
- 4.3 Puede ejercer comunicaciones de asesoramiento e información con Auditores Externos, o con Asesores de Sistemas.

5.- Manual de Organización y Funciones Jefe de Oficina Técnica

1. MISIÓN

- 1.1 Elaborar y aplicar las metodologías para el seguimiento, análisis y evaluación de las Obras a clientes.
- 1.2 Formular presupuestos, definiendo la incidencia de los materiales, mano de obra y otros gastos.
- 1.3 Constituir, organizar, dirigir y controlar la ejecución de las distintas obras a cargo de los Supervisores.

2. FUNCIONES

- 2.1 Recibir los pedidos de cotización de clientes para su posterior análisis.
- 2.2 Realizar el análisis de la documentación pertinente a cada obra, con sus correspondientes cálculos.
- 2.3 Analizar la incidencia de materiales y de mano de obra para la elaboración de presupuestos.
- 2.4 Determinar políticas para el desarrollo de tareas en cada Obra.
- 2.5 Proveer de responsables para la gestión diaria de cada obra.
- 2.6 Evaluar la gestión de los Supervisores, y elevar un reporte a la Jefatura de Producción.
- 2.7 Coordinar todas las actividades relacionadas a la Oficina Técnica.

2.8 Controlar avances en la ejecución de las obras.

3. ALCANCE DE AUTORIDAD Y CONTROL

3.1 El Jefe Oficina Técnica depende directamente del Jefe de Producción.

3.2 Ejerce autoridad directamente sobre el personal administrativo del Departamento.

3.3 Esta bajo su exclusiva responsabilidad la determinación de las necesidades de materiales, mano de obra, logística y gastos generales de las obras para su presupuestación.

3.4 Mantiene una estrecha relación con la Jefatura de Supervisión Operativa para el seguimiento y control de las Obras.

4. RELACIONES INHERENTES AL NIVEL

4.1 Mantiene una estrecha comunicación con Personal en la definición de cualidades en la selección de personal.

4.2 Mantiene una estrecha comunicación con el Departamento Costos, en la elaboración de presupuestos.

4.3 Puede ejercer comunicaciones de asesoramiento e información con Auditores Externos, o con Asesores de Sistemas.

6.- Manual de Organización y Funciones Jefe de Supervisión Operativa

1. MISIÓN

1.1 Supervisar y evaluar periódicamente la ejecución de los servicios de mantenimiento y obras prestados por la compañía.

1.2 Controlar y coordinar el desempeño de los empleados en base a la secuencia de trabajo definida.

2. FUNCIONES

- 2.1 Coordinar todas las actividades relacionadas con la ejecución de las Obras.
- 2.2 Coordinar el personal para trasladarlo al lugar de ejecución de la Obra.
- 2.3 Chequear la documentación necesaria (permisos, ART de empleados, análisis de riesgo, etc.) para el inicio de la actividad.
- 2.4 Previsionar en forma semanal materiales para la ejecución de la Obra, como así también gestionar su traslado.
- 2.5 Seguimiento de los proyectos acordados con el cliente para cada obra en particular.
- 2.6 Administrar una caja chica para gastos menores de Obras.
- 2.7 Cooperar con el Jefe de Oficina Técnica en la determinación de las especificaciones técnicas para la elaboración de los presupuestos.
- 2.8 Garantizar que el personal recibe las indicaciones adecuadas para el correcto desarrollo de las Obras.
- 2.9 Realizar periódicamente control de horas trabajadas en cada Obra.
- 2.10 Recepcionar los materiales enviados por el proveedor a la Obra.
- 2.11 Gestionar ante el cliente los trabajos adicionales que fueran solicitados por el mismo.
- 2.12 Gestionar la logística necesaria en cada obra: maquinarias, herramientas, vehículos, etc.

3. ALCANCE DE AUTORIDAD Y CONTROL

- 3.1 El Jefe de Supervisión Operativa depende directamente del Jefe de Producción.
- 3.2 Ejerce autoridad directamente sobre el personal asignado a cada Obra.
- 3.3 Esta bajo su exclusiva responsabilidad la ejecución de las Obras.

4. RELACIONES INHERENTES AL NIVEL

- 4.1 Mantiene una estrecha relación con el Jefe de Producción para informar acerca del estado de ejecución de las Obras.
- 4.2 Mantiene una estrecha relación con el Jefe de Oficina Técnica para tomar conocimiento a cerca de las características y del avance de ejecución de las obras.
- 4.3 Mantiene una estrecha relación con el Jefe de Personal para determinar las características del personal a contratar.
- 4.4 Mantiene una estrecha relación con el Jefe de Depósito para obtener los suministros y bienes necesarios para la ejecución de las obras.
- 4.5 Puede ejercer comunicaciones de asesoramiento e información con Auditores Externos, o con Asesores de Sistemas.

7.- Manual de Organización y Funciones Jefe de Compras

1. MISIÓN

- 1.1 Asegurar la obtención de los productos y/o bienes de cambio (insumos y materiales) necesarios para la prestación de servicios.
- 1.2 Procurar la obtención de los bienes de cambio al menor precio y mejores condiciones financieras posibles para la empresa, asegurando una calidad satisfactoria y en el período justo o programado.
- 1.3 Mantenerse informado sobre las condiciones en que se desenvuelven los distintos proveedores, las diversas fuentes de abastecimiento y el mercado en general.

2. FUNCIONES

- 2.1 Formular los programas y políticas de compras, tendientes a lograr el mayor beneficio para la empresa en materia de abastecimiento de los bienes de cambio.

- 2.2 Mantenerse actualizado respecto a nuevos productos y/o servicios, nuevos desarrollos tecnológicos, nuevas fuentes de aprovisionamiento.
- 2.3 Coordinar con la Jefatura administrativa alternativas de financiación de las compras.
- 2.4 Definir tipos, contenidos y oportunidad de los contratos a celebrar con los diferentes proveedores y contratistas.
- 2.5 Decidir y/o autorizar las compras de bienes de cambio: materiales, insumos, etc.
- 2.6 Verificar que se mantenga actualizado el registro de proveedores, respecto a nuevos productos que ofrezcan, cumplimiento de compras efectuadas, capacidad de aprovisionamiento.
- 2.7 Desarrollar el presupuesto de compras del corto y mediano plazo, en función del nivel de actividad de servicios y comercial esperado.
- 2.8 Mantener un fluido contacto con proveedores, fabricantes o distribuidores, de manera de asegurar una muy buena política de negociación con los mismos.

3. ALCANCE DE AUTORIDAD Y CONTROL

- 3.1 El Jefe de Compras depende de la Jefatura de Producción.
- 3.2 Ejerce autoridad directamente sobre el Departamento Compras, que tiene a su cargo la instrumentación del procedimiento de compras.
- 3.3 Ejerce autoridad en forma indirecta, sobre el personal administrativo de apoyo al proceso de compras y Cuentas Corrientes de Proveedores.
- 3.4 Esta bajo su exclusiva responsabilidad y control todo el proceso de las compras desde la recepción del Pedido de Materiales hasta la conformidad de la Factura de los proveedores.

4. RELACIONES INHERENTES AL NIVEL

4.1 Mantiene una estrecha comunicación con la Jefatura Administrativa para acordar el programa de compras y para decidir compras no programadas, acordes a la situación financiera de la Compañía.

4.2 Para facilitar una gestión ágil y eficiente, mantiene un estrecho contacto con los siguientes sectores operativos:

- Depósito.
- Compras.
- Contaduría.
- Costos.

4.3 Puede ejercer comunicaciones de asesoramiento e información con Auditores Externos, o con Asesores de Sistemas.

CONCLUSIÓN

En base a lo analizado hasta aquí respecto a *Empresa Constructora SA.*, y teniendo en cuenta los cambios aconsejados tanto a nivel estructura, como procedimientos y funciones; se implementaron herramientas para una eficiente Gestión Comercial, que priorice la satisfacción del Cliente a través de la calidad del servicio que brinda. Para ello creamos un nuevo Organigrama, que pretende mejorar el funcionamiento de la organización, contemplando los recursos tangibles e intangibles disponibles en el corto y mediano plazo, y el contexto de mercado donde se desarrolla la misma. Definimos así, las Políticas de Organización que se ajustan a la Visión y Misión de la empresa; y a los Objetivos y Metas definidos para el negocio. En base a lo antedicho, diseñamos el Manual de Organización de la compañía, que tiene por objetivo establecer misión, funciones y relaciones de las distintas unidades orgánicas componentes de la misma.

Creemos que una vez incorporados y establecidos todos estos cambios en *Empresa Constructora SA.*, las diferencias obtenidas serán claramente observadas, logrando así una más rápida y mejor obtención de los objetivos propuestos, maximizando resultados. Recomendamos comunicar a todos los miembros de la organización dichos cambios, para lograr la identificación con las nuevas funciones y tareas a realizar, mostrando a cada persona la contribución de su trabajo en el resultado final de la empresa.

Como forma de adaptación a los cambios propuestos se ofrece brindar capacitación al personal que lo requiera, ya sea por importantes diferencias en sus actuales puestos y funciones, como a quienes les corresponda ocupar los nuevos puestos.

Consideramos que la base fundamental de esta “reestructuración” son los Recursos Humanos de *Empresa Constructora SA*, ya que de ellos depende el éxito de los cambios introducidos, y teniendo en cuenta que una

de las características principales de esta compañía son el compromiso, pertenencia y el esfuerzo por adaptarse a los nuevos cambios de todos ellos, confiamos en que el éxito de la organización será visible en el corto plazo.

ÍNDICE

| | <u>Págs.</u> |
|--------------|--------------|
| Prólogo..... | 1 |

CAPITULO I

Diagnostico de Estructura y Procesos

| | |
|--|----|
| 1.- Descripción del trabajo realizado..... | 2 |
| 2.- Resultados del relevamiento de estructura..... | 4 |
| 3.- Observaciones detectadas de estructura..... | 15 |
| 4.- Resultados del relevamiento de procesos..... | 17 |
| 5. Observaciones detectadas de procesos..... | 20 |
| 6.- Diagnóstico..... | 35 |

CAPITULO II

Desarrollo de la Organización

| | |
|--|----|
| 1.- Nueva estructura organizacional..... | 56 |
| 2.- Marco conceptual del modelo de organización..... | 58 |
| 3.- Políticas de organización..... | 58 |

CAPITULO III

Manual de Procedimientos

| | |
|---|----|
| 1.- Procedimientos de compras y pagos..... | 64 |
| 2.- Procedimientos de presupuestacion y producción..... | 93 |

CAPITULO IV
Manual de Funciones

| | |
|--|------------|
| 1.- Manual de organización..... | 114 |
| 2.- Manual de gerente general..... | 116 |
| 3.- Manual de jefe de producción..... | 119 |
| 4.- Manual de jefe de depósito..... | 121 |
| 5.- Manual de jefe de oficina técnica..... | 123 |
| 6.- Manual de jefe de compras..... | 124 |
| 7.- Manual de jefe de supervisión operativa..... | 126 |
| | |
| Conclusión..... | 129 |
| Índice..... | 131 |