



**UNIVERSIDAD SIGLO 21**

**TRABAJO FINAL DE GRADUACIÓN PROYECTO DE  
APLICACIÓN PROFESIONAL**

**“Auditoria de Gestión interna y posibles herramientas de mejora para la  
empresa CHIMEN AIKE S.A.”**

**DI PIETRO MARIELA SUSANA**

**CONTADOR PÚBLICO**

**2018**

**RESUMEN.**

El objetivo de este trabajo es realizar una exposición sobre el análisis exhaustivo y sobre la evaluación del funcionamiento de los circuitos administrativos de una empresa en particular; en nuestro caso, la empresa Chimen Aike S.A dedicada a la Ingeniería y Construcción con el fin de poder analizar las deficiencias observadas para poder otorgar en caso al análisis herramientas para solventar los defectos encontrados.

Para ello, tras plantear de forma genérica el problema que suscita en dicha empresa, se otorga en función al análisis las herramientas necesarias para mejorar los circuitos deficientes, y poder desarrollar un manual viable de procedimientos de compras y contratación de servicios para mejorar vuestro desempeño en obras, evitando mayores costos.

**PALABRAS CLAVE: Circuitos Administrativos, Manual de procedimiento.**

**ABSTRACT.**

The aim (lens) of this work is to realize an exhibition on the exhaustive analysis and on the evaluation of the functioning of the administrative circuits of a company especially; in our case, the company Annoy Aike S.A dedicated to the Engineering and Construction in order to be able to analyze the deficiencies (faults) observed to be able to grant in case to the analysis tools to settle the opposing faults.

For it, after raising of generic form the problem that it(he,she) provokes in the above mentioned company, the necessary tools are granted in function to the analysis to improve the deficient circuits, and to be able to develop a viable manual of procedures of purchases and contracting service to improve your performance(discharge) in works, avoiding major costs.

**KEY WORDS: Administrative Circuits, Manual of procedure**

**AGRADECIMIENTOS.**

En primer lugar tenemos que reconocer a la Universidad Empresarial Siglo 21, ya que gracias a sus aportes, han logrado que muchos jóvenes cumplan sus sueños formando profesionales con valores.

Además, agradecer a mi familia, amigos; que a lo largo de este tiempo, fueron un apoyo en el logro de este proyecto.

Gracias a todos, quienes de una u otra forma, me acompañaron que a lo largo de estos años de vida.

A la Gerencia de Chimen Aike S.A por el acceso a la información, pero sobre todo por contribuir a mi formación profesional.

**INDICE**

<b>“INTRODUCCIÓN”</b> .....	<b>9</b>
<b>“OBJETIVOS”</b> .....	<b>12</b>
OBJETIVOS GENERALES.....	12
OBJETIVOS ESPECIFICOS.....	12
<b>“MARCO TEÓRICO DE REFERENCIA”</b> .....	<b>13</b>
MARCO CONCEPTUAL.....	14
CONTROL.....	14
AUDITORIA INTERNA.....	15
Definición.....	15
Las funciones de control y de consultoría. Valor que agrega la auditoría interna. .....	15
- Aseguramiento.....	16
- Consultoría.....	16
- Agregar valor.....	16
- Asistir a la Organización.....	16
- Proceso de manejo de riesgo, control y gobierno de las organizaciones.....	16
Principales Características de la auditoría interna.....	17
Principales Objetivos de la auditoria Interna.....	17
Ámbito de aplicación y responsabilidades.....	18
Normas de Auditoría Interna.....	18
CIRCUITOS ADMINISTRATIVOS.....	20
CONTROL INTERNO.....	21
IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO.....	23

---

PROCEDIMIENTOS.....	25
MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.....	25
Definición.....	25
Objetivos.....	26
Características.....	26
Contenido.....	27
Diagrama de Flujo.....	28
Análisis FODA.....	29
<b>“METODOLOGÍA” .....</b>	<b>31</b>
MARCO METODOLÓGICO.....	32
TIPO DE INVESTIGACION .....	32
DISEÑO DE INVESTIGACION.....	32
POBLACION Y MUESTRA.....	32
TECNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCION DE DATOS .....	33
METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO .....	34
<b>“DIAGNÓSTICO” .....</b>	<b>35</b>
RESEÑA HISTÓRICA.....	36
ACTIVIDADES QUE DESARROLLA.....	36
MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y COMPROMISOS.....	37
ORGANIGRAMA Y FUNCIONES PRINCIPALES.....	37
FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA EN LA ACTUALIDAD. .....	38
INSTALACIONES Y EQUIPAMIENTOS.....	42
PRINCIPALES CLIENTES.....	42
PRINCIPALES PROVEEDORES.....	43

---

CONTEXTO COMERCIAL POLITICO Y SOCIAL.....	44
CONTEXTO ECONÓMICO.....	46
CIRCUITOS ADMINISTRATIVOS EN LA ACTUALIDAD.....	47
CONCLUSION DIAGNOSTICA.....	52
ANÁLISIS FODA.....	53
<b>“DESARROLLO” .....</b>	<b>54</b>
PROPUESTA DE APLICACIÓN.....	55
CARTA DE RECOMENDACION .....	55
<u>APARTADO A:</u> OBSERVACIONES, RECOMENDACIONES Y COMENTARIOS.....	55
<u>APARTADO B:</u> DESARROLLO MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS.....	88
COSTO DE IMPLEMENTACION.....	93
SEGUIMIENTO – PLAN DE AUDITORIA.....	93
MEDICIONES.....	94
COSTO DE IMPLEMENTACION.....	97
COSTO – BENEFICIO DEL PROYECTO.....	97
<u>APARTADO C:</u> PROPUESTA ALTERNATIVA.....	99
ETAPA PRESUPUESTARIA.....	100
CRONOGRAMAS DE ACTIVIDADES.....	103
<b>“CONCLUSIONES”.....</b>	<b>104</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>107</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>108</b>
ANEXO N° 1 – Organigrama otorgado por la Institución.....	108
ANEXO N° 2 – Organigrama actualizado.....	109
ANEXO N° 3 – Cuestionario Situación Inicial .....	110

## **“INTRODUCCION”**

---

**Autor: Mariela Susana Di Pietro**



## **INTRODUCCIÓN.**

Usualmente las pequeñas y medianas empresas, no cuentan con un sistema de administración bien definido, donde muchas veces los procesos y procedimientos no se encuentran establecidos formalmente, donde se invierte sin planificación, y se van sorteando obstáculos a medida que se presentan. .-

Estas acciones traen principalmente dificultades operativas y pérdidas financieras, por lo tanto el objetivo del presente trabajo de grado, es ayudar en las problemáticas que afectan a una pequeña empresa local; con el fin de asesorar a los directivos de la misma, auditando en detalle el funcionamiento de vuestros circuitos administrativos, observando las falencias y desvíos, y otorgando en función al análisis, las herramientas necesarias para mejorar y alcanzar sus objetivos.-

La organización en análisis es Chimen Aike S.A., trata de una Pequeña y Mediana Empresa dedicada a la Ingeniería y Construcción, ubicada en la localidad de Río Gallegos Provincia de Santa Cruz, y fundada en el año 2001 por el actual presidente Ruben David Aranda.-

Realiza principalmente **Obras de Infraestructura**: construcción de redes de Gas, Agua, Cloacas y eléctricas; **Obras de Arquitectura**: Diseño, Cálculo, Confección y Montaje; **Obras Industriales y Servicios Asociados**: Hormigón armado, construcciones civiles, construcción de líneas de conducción de gas y petróleo, arenado y pintura, Pruebas hidráulicas y revestimiento térmico entre otros.-

En cuanto al contexto comercial, en los últimos años y frente a la crisis en los mercados locales la demanda fue decreciendo. Desde ese entonces la empresa comenzó a expandirse no solo al mercado provincial, sino que también ha comenzado a competir a nivel nacional, ejecutando obras en la provincia de Buenos Aires, Neuquén, Chubut y Actualmente en la provincia de Formosa y Córdoba. Allí se realizan nuevas e importantes obras de tendido de líneas de gas y plantas de

---

regulación. Son proyectos innovadores para la empresa en cuanto a volumen y localización, los cuales requieren de mucha precisión y especial atención.-

La inexperiencia en este volumen de actividades, y la apertura a nuevos terrenos trajo consigo importantes desbordes para la capacidad de la misma y para la metodología poco ortodoxa que se aplica al ser una PYME en expansión. Desde la toma de decisiones y aplicación de los recursos hasta dificultades para realizar compras y contrataciones eficientes, son algunas de las cuestiones que mantienen preocupados a los directivos de la empresa ya que la falla en estos circuitos deriva naturalmente en importantes pérdidas para la organización.-

Iniciaremos esta propuesta destacando los principales objetivos de este proyecto, bajo que teorías vamos a trabajar y que herramientas vamos a implementar para llevarlos a cabo. Luego en un periodo de 6 meses analizaremos la situación actual de la empresa destacando las principales falencias y puntos a trabajar, y en función a ello realizaremos una propuesta de valor, la cual una vez concluida, se presentara ante los directivos de la sociedad para su aprobación y aplicación.-

## **“OBJETIVOS”**

---

**Autor: Mariela Susana Di Pietro**

## **OBJETIVOS.**

### **OBJETIVOS GENERALES.**

Analizar las deficiencias en los circuitos administrativos de compras y contratación de servicios de la empresa chimen Aike S.A., proponer mejoras y Diseñar un Manual de Procedimientos viable, que le permita corregir dichas falencias y mejorar el rendimiento de los recursos.

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS.**

- Analizar la funcionalidad de los circuitos de compras y contrataciones de servicios en general y los circuitos relacionados.
- Desarrollar cursogramas con los procedimientos actuales aplicados en compras y contrataciones de servicios, Identificando fallas y desvíos al momento de ejecutarlos.
- Presentar una carta de recomendaciones a los directivos con las observaciones destacadas, propuestas y comentarios de la misma.
- Proponer métodos viables para valuar y mejorar la Calidad de los subcontratos.
- Desarrollar las Herramientas que le permitan a la empresa mejorar los procesos, Realizar un seguimiento y medir su eficiencia a través del nivel de cumplimiento, costos reales sobre costos estimados y disminución de los mismos sobre las ventas.

## **“MARCO TEÒRICO DE REFERENCIA”**

---

**Autor: Mariela Susana Di Pietro**

## **MARCO CONCEPTUAL**

### **CONTROL**

El control es el proceso de ejercitar una influencia directiva (para dirigir al sistema a la consecución de un resultado) o restrictiva (para evitar resultados no deseados) de la actividad de un objeto, un organismo o un sistema. Asimismo, podemos decir que los controles se clasifican en correctivos y no correctivos. Los primeros implican la determinación de desvíos y su información a quien debe actuar para corregir dichos desvíos, en tanto que los segundos no suponen la medición e información de desvíos. (*Petrini Marcelo 2011*).

A su vez, los controles correctivos se clasifican en: i) pre alimentados (cuando operan sobre hechos del futuro comparando los resultados que se espera obtener con la actividad del sistema con los objetivos planteados) o retroalimentados (cuando operan sobre hechos del pasado).

Los elementos del control son los siguientes:

1. la característica o condición del sistema operante que es la producción de un sistema durante una etapa o período de tiempo,
2. un método sensor que se utiliza para medir la condición controlada.
3. El grupo de control que compara los datos medidos con el rendimiento planeado, determinando desvíos e informando al grupo activante. SI el grupo de control pertenece al sistema operante el control será de secuencia cerrada; en cambio en un control se secuencia abierta es aquel en que el grupo de control es independiente del sistema operante.
4. Un grupo activante que es capaz de producir un cambio en el sistema operante. (*Petrini Marcelo, 2011*).

Habiendo estudiado estas características de los controles estamos en condiciones de brindar una primera aproximación al concepto de auditoría a la cual definimos como un “sistema de control selectivo, correctivo de tipo retroalimentado y

---

de secuencia abierta”. (Pretini, Marcelo. *Normas de control, Proceso y Planificación de Auditoría. Universidad Empresarial Siglo 21 2011*).

## **AUDITORIA INTERNA**

### **Definición.**

“La Auditoría Interna es una actividad independiente y objetiva de aseguramiento y consulta, concebida para agregar valor y mejorar las operaciones de una organización. Ayuda a una organización a cumplir sus objetivos aportando un enfoque sistemático y disciplinado para evaluar y mejorar la efectividad de los procesos de gestión de riesgos, control y dirección.” (IIA 2001)

La Auditoría Interna trata de una serie de procesos y técnicas, a través de las cuales se busca brindar seguridad a la dirección, midiendo y evaluando la confiabilidad del sistema de control interno de una organización, busca evaluar la ejecución realizadas por los trabajadores, determinando:

- Si se mantiene adecuada y efectivamente los controles establecidos por la organización.
- Si los registros e informes reflejan las operaciones actuales y los resultados adecuada y rápidamente en cada departamento u otra unidad, y si estos se están llevando fuera de los planes, políticas o procedimientos de los cuales la Auditoría es responsable.

Según Luisini Carlos, en la Lectura “La Auditoría Interna y su vinculación con la Auditoría Externa” ( 2010, Auditoría II Uesiglo21) determina:

### **Las funciones de control y de consultoría. Valor que agrega la auditoría interna.**

De la definición de Auditoría Interna surgen los siguientes elementos esenciales (UNR, s.f):

### **Aseguramiento**

Una opinión proporcionada por un auditor interno profesional sobre un componente general o específico de su práctica profesional referido a que la gerencia de una organización comprende la:

- Exposición al riesgo de la organización mencionada
- Implementa un adecuado manejo del riesgo
- Balancea los riesgos y el control adecuadamente
- Adapta los cambios efectivamente.

### **Consultoría**

Auditoría Interna provee opinión de una organización sobre la identificación del riesgo y las actividades empleadas para manejar la exposición asociada al riesgo.

### **Agregar valor**

En el proceso de obtención de datos para comprender y evaluar el riesgo, los auditores internos desarrollan conocimientos significativos de las operaciones y oportunidades de mejora que pueden ser sumamente beneficiosas para sus organizaciones.

### **Asistir a la Organización**

Auditoría Interna se concentra en los objetivos generales de una organización y en la manera en que esos objetivos son cumplidos en los niveles operativos.

### **Proceso de manejo de riesgo, control y gobierno de las organizaciones**

Los procesos de manejo de riesgo son implementados por la gerencia para identificar, evaluar y responder a riesgos potenciales que pudieran impactar el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Los procesos de control son las políticas, procedimientos y actividades que forman parte de un esquema de control, diseñados para asegurar que los riesgos estén contenidos dentro de las tolerancias establecidas por el proceso de manejo de riesgos.

Los procesos de gobierno de las organizaciones se refieren a los procedimientos utilizados por los representantes de los socios de una organización para supervisar los procesos de riesgo y control administrados por la gerencia.



**Principales Características de la auditoría interna.**

La característica más significativa que constituye la naturaleza de la Auditoría Interna, es la capacidad para analizar desde una posición de independencia, con objetividad y profesionalidad, actividades, organizaciones o situaciones, cuya responsabilidad de eficiencia, oportunidad o adecuación no es su incumbencia.

*(LUCINI, Carlos con la colaboración de SOLIS, Javier Gastón y CÓRDOBA, Luis Oscar (2010). Auditoría Interna. UESiglo 21).-*

**Principales Objetivos de la auditoría Interna.**

El objetivo de la auditoría interna consiste en apoyar a los miembros de la organización en el desempeño efectivo de sus actividades. Para ello la Auditoría Interna les proporciona análisis, evaluaciones, recomendaciones, asesoría e información concerniente con las actividades revisadas. Es objetivo también de la Auditoría Interna la promoción de un control efectivo a un costo razonable.

Tal objetivo muestra claramente a la función de Auditoría Interna como un servicio de apoyo a todos aquellos que conforman la organización, apoyo resultante del conocimiento que adquiere el auditor interno de todos los elementos de la propia organización durante el desempeño de su trabajo, que al ser comparado y evaluado con sus propios conocimientos, experiencia y formación académica y profesional, le permite estar en condición de emitir opiniones y posturas que tiendan al beneficio de la organización en su conjunto.

*(LUCINI, Carlos con la colaboración de SOLIS, Javier Gastón y CÓRDOBA, Luis Oscar (2010). Auditoría Interna. UESiglo 21).-*

**Objetivos de la Auditoría Interna**

- ✿ Evaluar e Informar a la Dirección las normas que efectivamente se aplican. Intenta optimizar los objetivos políticos establecidos por la Dirección.

- ✿ Evaluar el cumplimiento de los procedimientos establecidos para el control interno
- ✿ Evaluación de los Controles
- ✿ Verificar y promover eficiencias de los procesos operativos.
- ✿ Informar desvíos y aconsejar medidas correctivas.
- ✿ Asesoramiento a la Dirección y al resto de las áreas.
- ✿ Disminuir problemas de las auditorías anuales organizando funciones coordinadas con los auditores externos.

(LUCINI, Carlos con la colaboración de SOLIS, Javier Gastón y CÓRDOBA, Luis Oscar (2010). Auditoría Interna. UESiglo 21).-

#### **Ámbito de aplicación y responsabilidades.**

La aplicación de la auditoría interna debe ser toda la organización, es decir, todos sus sectores y todos sus sistemas. Consistentemente, todos los funcionarios de la misma deben proporcionar toda la información que sea requerida por parte de los auditores. Es importante, sin embargo que se sostenga con claridad que el auditor interno no tiene una autoridad funcional o jerárquica sobre las personas que se desempeñan en la organización.

(LUCINI, Carlos con la colaboración de SOLIS, Javier Gastón y CÓRDOBA, Luis Oscar (2010). Auditoría Interna. UESiglo 21).-

#### **Normas de Auditoría Interna.**

El Instituto de Auditores Externos de Argentina (IAIA), siguiendo los lineamientos del Instituto Internacional, establece que las actividades de auditoría interna son realizadas en ambientes legales y culturales diversos; dentro de organizaciones que varían en propósitos, tamaño y estructura; y por personas dentro o fuera de la organización. Estas diferencias pueden afectar la práctica de la auditoría interna en cada ambiente. (IAIA, disponible en <http://www.iaia.org.ar/?ID=normastecnicas>)

Sin embargo, el cumplimiento de las Normas para el Ejercicio Profesional de la Auditoría Interna (Normas) es esencial para el ejercicio de las responsabilidades de los auditores internos.

El propósito de las Normas es:

- Definir principios básicos que representen el ejercicio de la auditoría interna tal como este debería ser.
- Proveer un marco para ejercer y promover un amplio rango de actividades de auditoría interna de valor añadido.
- Establecer las bases para medir el desempeño de la auditoría interna.
- Fomentar la mejora en los procesos y operaciones de la organización.

Las Normas están constituidas por las Normas sobre Atributos (las Series 1000), las Normas sobre Desempeño (las Series 2000), y las Normas de Implantación. Las Normas sobre Atributos tratan las características de las organizaciones y los individuos que desarrollan actividades de auditoría interna. Las Normas sobre Desempeño describen la naturaleza de las actividades de auditoría interna y proveen criterios de calidad contra los cuales puede medirse la práctica de estos servicios. Las Normas sobre Atributos y sobre Desempeño se aplican a los servicios de auditoría interna en general. Las Normas de Implantación aplican las Normas sobre Atributos y sobre Desempeño a tipos específicos de trabajos (por ejemplo, una auditoría de cumplimiento, una investigación de fraude, o un proyecto de autoevaluación de control).

Hay un grupo de Normas sobre Atributos y sobre Desempeño. Sin embargo, podrá haber múltiples grupos de Normas de Implantación: un grupo para cada uno de los mayores tipos de actividades de auditoría interna. Inicialmente, las Normas de Implantación están siendo establecidas para actividades de aseguramiento (indicadas por una “A” a continuación del número de Norma, por ejemplo: 1130.A1) y para actividades de consultoría (indicadas por una “C” a continuación del número de Norma, por ejemplo: nnnn.C1).

Las Normas forman parte del Marco para la Práctica Profesional. Este marco fue propuesto por el Equipo de Trabajo Guía y aprobado por el Consejo de Administración del IIA en junio de 1999. Contempla la Definición de Auditoría Interna, el Código de Ética, las Normas, y otras guías relacionadas. Las Normas

incorporan la información contenida en el “Libro Rojo”, reconvirtiéndola en el nuevo formato propuesto por el mencionado Equipo de Trabajo Guía y actualizándola de acuerdo a lo recomendado por ese Equipo en su informe A Visión for the Future.

*(LUCINI, Carlos con la colaboración de SOLIS, Javier Gastón y CÓRDOBA, Luis Oscar (2010). Auditoría Interna. UESiglo 21).-*

### **CIRCUITOS ADMINISTRATIVOS.**

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

La palabra “circuito” implica fundamentalmente el seguimiento de un orden secuencial, normalmente bajo la forma de procedimientos burocráticos (emparentados con la prolijidad en el manejo de la documentación). También otorga noción de estar preestablecido a la práctica misma de la operatoria en sí. Por lo tanto, comúnmente se normalizan en manuales de procedimientos y autorizaciones, que les confieren una “formalidad” muchas veces necesaria para su posterior y correcta aplicación, confiriendo además la posibilidad de rotar personal en cualquier puesto de la organización con mayor facilidad.

Cualquier circuito administrativo que se formule tiene en cuenta las áreas o puestos de trabajo encargadas de llevar a cabo las tareas específicas que los mismos determinan, estableciendo para cada agente de la organización funciones, responsabilidades y autoridad. Estos tres últimos son los pilares sobre los que se basa la división de las tareas o descentralización de funciones.

En síntesis, un buen conjunto de procedimientos administrativos diseñado a medida de la operatoria de la organización en cuestión, debiera otorgar previsibilidad, orden secuencial y brindar la posibilidad de identificar en qué etapa se encuentra cada operación, desde su comienzo hasta su final. Es decir, debería permitir que todas las operaciones que lleva a cabo la empresa sean susceptibles de ser ubicadas dentro del circuito que corresponde en cualquier momento.

Los circuitos básicos y primordiales que abarcan a la mayoría de las organizaciones se resumen en:

- ✿ Abastecimiento – Compras – Producción
- ✿ Almacenaje – Ventas – Expedición
  
- ✿ Pagos – Tesorería
- ✿ Gestión de Cobranzas – Cobros
- ✿ Contabilidad – Conciliación – Control

*(<http://ecaths1.s3.amazonaws.com/modelossistemasyorganizaciones>)*

### **CONTROL INTERNO.**

La otra cara de la moneda, que representa un sistema administrativo en general es el denominado Sistema de Control Interno, es decir, por un lado están los Circuitos Administrativos que constituyen la base para el correcto funcionamiento de la operatoria de una organización, y por otro el Sistema de Control Interno, que lo complementa y se transforma así en el marco de referencia para la formulación de los Circuitos Administrativos.

*(<http://ecaths1.s3.amazonaws.com/modelossistemasyorganizaciones>.)-*

El control interno según normas internacionales de Auditoría es el proceso diseñado y efectuado por los encargados del mando, la administración y otro personal para proporcionar certeza razonable sobre el logro de objetivos de la entidad respecto de la confiabilidad de la información financiera, efectividad y eficiencia de las operaciones y cumplimientos de las leyes y reglamentos aplicables. (*Normas Internacionales de Auditoría, séptima Edición 2005*)

El control, actúa en todas las áreas y en todos los niveles de una empresa. Prácticamente todas las actividades de una empresa están bajo alguna forma de control o monitoreo.

---

Preferentemente debe abarcar las funciones básicas y áreas clave de resultados como:

**Control de marketing.**

Se efectúa mediante el estudio de informes y estadísticas donde se analiza si las metas de mercado se han cumplido o no; comprende áreas tales como ventas, desarrollo de productos, distribución, precio, publicidad y promoción, etc.

**Control de ventas.**

Los pronósticos y presupuestos de ventas son esenciales para el establecimiento de este control. La función de este sistema sirve para medir la actuación de la fuerza de ventas en relación con las ventas pronosticadas y adoptar las medidas correctivas adecuadas, etc.

**Control de producción.**

La función del control en esta área busca el incremento de la eficiencia, la reducción de costos, y la uniformidad y mejora de la calidad del producto, aplicando técnicas como estudios de tiempos y movimientos, inspecciones, programación lineal, análisis estadísticos y gráficas, etc.

**Control de calidad.**

Se refiere al cuidado que debe hacerse para comprobar una calidad específica tanto en materias primas como en los productos terminados; establece límites aceptables de variación en cuanto al color, acabado, composición, volumen, dimensión, resistencia, etc.

**Control de inventarios.**

Se encarga de regular en forma óptima las existencias en los almacenes tanto de refacciones como de herramientas, materias primas, productos en proceso y terminados; protegiendo a la empresa de costos innecesarios por acumulamiento o falta de existencias en el almacén.

**Control de compras.**

Esta función verifica el cumplimiento de actividades como: selección adecuada de los proveedores, evaluación de la cantidad y calidad especificadas por el

departamento solicitante, control de los pedidos desde el momento de su requisición hasta la llegada del material, determinación del punto de pedido y reposición, comprobación de precios, etc.

**Control de finanzas.**

Proporciona información acerca de la situación financiera de la empresa y del rendimiento en términos monetarios de los recursos, departamentos y actividades que la integran.

**Control de recursos humanos.**

Su función es la evaluación de la efectividad en la implantación y ejecución de todos y cada uno de los programas de personal y del cumplimiento de los objetivos de este departamento, aplicando la evaluación al reclutamiento y selección, capacitación y desarrollo, motivación, sueldos y salarios, seguridad e higiene y prestaciones, nivel de desempeño, etc.

(Lic. Nury Ruiz, 2010 “*Organización y Sistemas*” *Universidad Empresarial Siglo 21*).-

**IMPORTANCIA DEL CONTROL INTERNO**

El control interno siempre será una parte fundamental dentro de toda organización, ya que tiene como objetivo proteger los recursos de la empresa evitando pérdidas por fraudes o negligencias, así como el de detectar las desviaciones que se presenten en la organización y que afecten al cumplimiento de los objetivos de la misma.

Desarrollar un Control Interno adecuado nos permitirá detectar las fallas maximizar la utilización de recursos con calidad para alcanzar una adecuada gestión financiera y administrativa, para obtener mejores niveles de productividad; también ayudara a contar con recursos humanos motivados, comprometidos con su organización y dispuestos a brindar al cliente servicios de calidad.

A nivel mundial, el sistema de control interno en las organizaciones se ha incrementando con el paso del tiempo, por ser de gran utilidad ya que “comprende el plan de organización en todos los métodos y procedimientos que en forma coordinada

---

se adoptan en un negocio, para proteger y resguardar los activos, verificar la exactitud y confiabilidad de los datos contables, así como también llevar la eficiencia, productividad y custodia en las operaciones y las exigencias ordenadas por la administración”.

*González Cristóbal Merle Irais. (2014, marzo 11). Importancia del control interno en las pymes. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/importancia-del-control-interno-en-las-pymes/>*

En los Estados Unidos, por ejemplo, en virtud de la legislación vigente, el Controller General es quien se encarga de crear normas de control interno para su utilización en los órganos de la Administración norteamericana. Dichas normas se publicaron en 1983 por primera vez con el nombre de Normas de control interno de la administración pública federal [Standards for Internal Controls in the Federal Government] con objeto de servir como criterio para el establecimiento y evaluación de los controles internos. Actualmente estas normas se siguen actualizando.-

Otro país, como la República Popular de China, también ha comprobado que se requiere una norma que evalúe los controles internos de un organismo. La Oficina Nacional de Auditoría informa que los auditores son los que definen la norma, tomando como base las reglamentaciones promulgadas por la Administración china y los organismos correspondientes. La Oficina Nacional de Auditoría de China manifiesta que dicha norma – que suele considerarse como una norma de control ideal – abarca los vínculos y los procedimientos de control esenciales para un sistema de control interno adecuado, y los auditores la emplean para evaluar con imparcialidad el organismo en cuestión, y determinar si sus controles internos son completos y eficaces.

*Lizarbe Judith. (2006, junio 12). Normas técnicas de control Interno. Recuperado de <https://www.gestiopolis.com/normas-tecnicas-de-control-interno/>*



---

## **PROCEDIMIENTOS.**

### **Definición.**

Son planes relacionados con métodos de trabajo o ejecución. Sirven como guías de acción más que de pensamiento pues señalan el cómo deben hacerse ciertas actividades. Usualmente los procedimientos corresponden a planes operacionales y se representan a través de flujogramas (secuencia de actividades). Es decir que el procedimiento representa las operaciones que uno debe realizar sí o sí para obtener un resultado. (*Koontz, H. y Weihrich, H.*)

Es importante recordar que los procedimientos sobrepasan la línea departamental, es decir, que pasan del departamento de producción al departamento de ventas, al de finanzas, etc.

## **MANUAL DE PROCEDIMIENTOS.**

### **Definición.**

Un manual es un documento, en forma ordenada y sistemática, información y/o instrucciones sobre historia, organización, políticas y/o procedimientos de una organización que se consideren necesarios para la mejor ejecución del trabajo.-

Los Manuales de procedimientos contienen información sobre el conjunto de operaciones o de etapas que en forma cronológica se establecen para llevar a cabo determinado tipo de trabajo. Se los conoce también con el nombre de Manuales de operación, de prácticas estándar, de introducción sobre el trabajo, de trámites y método de trabajo. Es un instrumento de información en el que se consignan en forma metódica, las operaciones que deben seguirse para realizar las funciones de una o varias entidades.

Estos manuales son útiles porque permiten conocer el funcionamiento interno de las dependencias en lo que refiere a la descripción de tareas, ubicación,

requerimiento y a los puestos responsables de su ejecución. (*Quiroga Leas Gustavo 1988*).

El manual de procedimientos describe claramente las etapas o pasos que deben cumplirse para ejecutar una función, cuales son los soportes documentales y que autorización requiere. (*Rusenias Rubén Oscar 1999*).

### **Objetivos.**

El objetivo fundamental de los manuales es explicar en términos accesibles el porqué de las decisiones y el cómo se deben aplicar en la práctica.-

Los manuales permiten alcanzar los siguientes objetivos:

- ✿ Presentar una visión de conjunto de la entidad.-
- ✿ Precisar las funciones encomendadas a cada unidad administrativa, para deslindar responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones.-
- ✿ Contribuir a la ejecución correcta de las labores encomendadas al personal y proporcionar la uniformidad en el trabajo.-
- ✿ Permitir el ahorro de tiempo y esfuerzos en la ejecución del trabajo, evitando repetir instrucciones y directivas.-
- ✿ Proporcionar información básica para la planeación e implementación de medidas de modernización administrativa.-
- ✿ Facilitar el reclutamiento y selección de personal, y subcontratistas.-
- ✿ Servir de medio de integración y orientación al personal ingresante, que facilite su incorporación a los distintos sectores, entre otros.-

(*Jose Palma, “Manual de Procedimientos” 2006 - disponible en línea en [www.ilustrados.com/manuales3/trabajos.htm](http://www.ilustrados.com/manuales3/trabajos.htm),*)

### **Características.**

Dentro de las características que poseen los manuales podemos mencionar las siguientes:

- ✿ Permiten conocer el funcionamiento interno relacionado a descripción de tareas, ubicación, requerimientos y a los puestos responsables de su ejecución.-
- ✿ Auxilian en la inducción del puesto y el adiestramiento y capacitación del personal, ya que describen en forma detallada las actividades de cada puesto.-
- ✿ Ayudan en el análisis o revisión de los procedimientos de un sistema.-
- ✿ Permiten establecer un sistema de información o bien modificar el ya existente.-
- ✿ Ayudan a determinar en forma sencilla las responsabilidades por fallas o errores.-
- ✿ Facilitan los labores de auditoria y evolución del control interno.-
- ✿ Aumenta la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo, entre otras.

*(Jose Palma, “Manual de Procedimientos”,2006 - disponible en línea en [www.ilustrados.com/manuales3/trabajos.htm](http://www.ilustrados.com/manuales3/trabajos.htm).)*

### **Contenido.**

Miguel Duhalt Graus señala que en general el manual de procedimientos contiene tres secciones importantes:

- ✿ **Texto:** en él se expresan por escrito la información o instrucciones que contiene el procedimiento. El texto describe el procedimiento, enumera las operaciones que lo integran en orden cronológico, precisa en que consiste cada operación y quien debe ejecutarla, cuando, donde y para que debe ejecutarse. Algunos manuales dividen el texto en capítulos o apartados, según el tema.
- ✿ **Diagramas:** Un diagrama administrativo es un modelo grafico que representa en forma esquemática y simplificada algún fenómeno administrativo, ya sea de organización, de procedimiento, etc.

- ✿ **Formas:** Es importante incluir en el manual de procedimientos las formas empleadas en las operaciones secuenciales del procedimiento que se describe. La forma impresa es un objeto sobre el cual se imprimen informes contantes y que cuenta con espacios para que se anote en ellos una información variables.-

Un Manual de procedimiento según Victor Hugo Vázquez (*“organización Aplicada”* 3era edición 2007) debe cumplir mínimamente con el siguiente esquema:

- 1) Introducción
- 2) Objetivos
- 3) Políticas
- 4) Diagrama de Flujo
- 5) Secuencia de actividades
- 6) Descripción de formularios
- 7) Anexos

### **Diagrama de Flujo.**


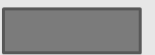
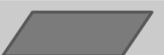








Gustavo Quiroga Leas en su libro *“Organización y métodos en la administración Pública”*, establece que un diagrama de flujo representa en forma gráfica la secuencia que siguen las operaciones de un determinado procedimiento y/o recorrido de las formas o los materiales. Muestran las unidades orgánicas (procedimiento general) o los puestos que intervienen (procedimiento detallado) para cada operación descrita y pueden indicar, además, el equipo e instrumentos que se utilicen en cada caso.-

Se admiten determinados símbolos que denotan un significado preciso y para cuya utilización se aplican determinadas reglas. Los símbolos que se utilizan generalmente en los diagramas de flujo son de dos tipos:

- ✿ **Símbolos abstractos:** se trata en su mayoría de perfiles de figuras geométricas a los que se atribuye convencionalmente un significado.

Se utiliza la simbología ASME (Americia Society of Mechanical Enginners) para representar flujos de materiales o personas y simbología ANSI (American Nacional Standard Institute) para representar flujos de información.-

- ✿ Símbolos figurativos: se trata de fotografías, dibujos o caricaturas que representan alguna operación que ejecuta o experimenta un apersona, maquina, material o documento o dato.-

<b>Simbología Estándar: Diagramas de Flujo de Datos.</b>	
Inicio / Fin	
Procesos	
Entrada Datos	
Condición	
Conector	
Cinta Magnética	
Disco Magnético	
Conector de Pagina	
Líneas de Flujo	
Display, Mostrar Datos	
Enviar Datos a Impresora	

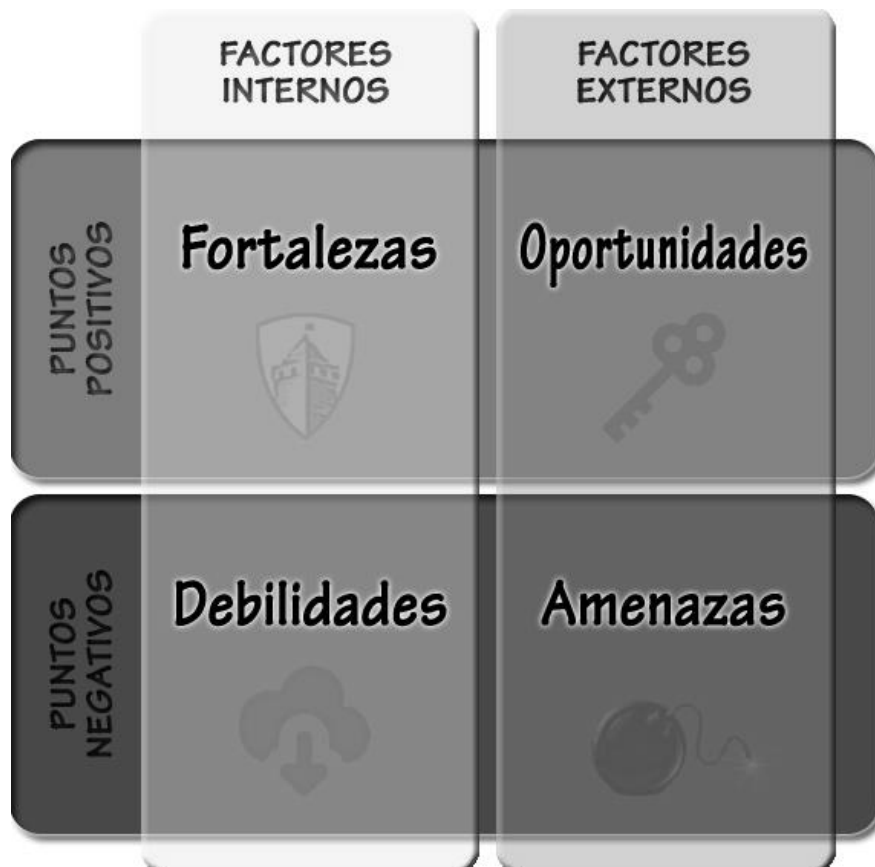
### **ANALISIS FODA.**

FODA es el análisis de las características propias de la organización, es decir, observar cuáles son sus fortalezas y oportunidades en el mercado, por ejemplo: disponibilidad de recursos económicos, personal, calidad del producto, entre otros y, su situación externa a través del estudio de las amenazas y oportunidades en referencia a la situación actual de la competencia y del ámbito político, económico y social por el cual atraviesa el país en donde se desenvuelve, por ejemplo: el pago de

los impuestos, la legislación laboral, el desempleo o empleo, los avances tecnológicos, entre otros puntos.

Asimismo, durante el estudio de lo anteriormente indicado se debe de determinar los siguientes puntos: cómo se puede resaltar las fortalezas, cómo se puede aprovechar las oportunidades, cómo se puede amparar la empresa de las debilidades y, cómo se enfrentan las amenazas. De la misma forma, en referencia a la concurrencia, se debe de analizar cuál es la competitividad actual, cuál es su estructura, cómo evolucionan, cuales son los objetivos de la misma, cómo sus decisiones afectan a la empresa y, los aspectos fuertes y negativos de la competencia.

Una vez realizado el estudio de los aspectos internos y externos de la empresa, se debe de elaborar la matriz FODA, esta permite observar soluciones, identificar los problemas que permitan cumplir los objetivos y, visualizar los puntos débiles de la empresa y transformarlos en fortalezas y oportunidades, así como, potenciar los puntos fuertes de la empresa u organización.



## **“METODOLOGÍA”**

---

**Autor: Mariela Susana Di Pietro**

---

**MARCO METODOLÒGICO.**

**TIPO DE INVESTIGACIÓN.**

El nivel de investigación se refiere al grado de profundidad con que se aborda un objeto o fenómeno.

En este proyecto de grado, se utilizarán un tipo de investigación descriptiva que consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno o suceso con establecer su estructura o comportamiento; contando además con una investigación documental.

**DISEÑO DE INVESTIGACIÓN.**

El diseño de investigación en este caso, es una *investigación de Campo* ya que consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar variable alguna.

**POBLACIÓN Y MUESTRA.**

La población o universo se refiere al conjunto para el cual serán válidas las conclusiones que se obtengan: a los elementos o unidades (personas, instituciones o cosas) involucradas en la investigación. En este caso, la población de estudio es la empresa Chimen Aike S.A; desde esa población, se obtendrá un conjunto representativo de esa población; utilizando un Muestreo Estratificado que consiste en dividir la población en subconjuntos o estratos cuyos elementos poseen características comunes. Así los estratos son homogéneos internamente.



## **TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS.**

Las técnicas de recolección de datos son las distintas formas o maneras de obtener la información.

Para llevar a cabo el diagnóstico de la empresa Chimen Aike S.A., se emplearán las siguientes metodologías:

- ⌘ Investigación Documental: Estatuto, Folletería, Actas de Asambleas, Estados contables, índices económico-financieros, procedimientos, obras ejecutadas y en ejecución.-
- ⌘ Entrevistas con la vice – presidenta, gerente y encargados de sector.
- ⌘ Cuestionario Situación Inicial (Ver Anexo 3).-
- ⌘ Narración y descripción detallada de puestos, historia de la empresa, debilidades y fortalezas.-
- ⌘ Observación Directa, visitas a la empresa, trabajo en conjunto con encargados de áreas.-
- ⌘ Relevamiento documental de Presupuestos, Notas de Pedido, Base de Datos de Proveedores, ver cantidad y calidad, Antecedentes y calificación de subcontratistas, Facturas de compras, Remitos de recepción y entrega de materiales a obra.-
- ⌘ Observación Directa: Relevamiento de Principales Rutinas y Operaciones de compras, y circuitos relacionados. Funcionamiento, desvíos, detalle y análisis de los controles que se realizan.-
  - Analizar recorrido, desde la solicitud del material hasta la entrega del mismo. Métodos utilizados, pedido de presupuestos, elección, entrega.-
  - Circuito de Recepción de facturas hasta su proceso de pago, funcionamiento, control y afectación en los plazos de entrega del material.-
  - Contratación de subcontratistas, como se lleva a cabo la elección, si existe calificación de los mismos, y como es su proceso de certificación de obra y cobranza.-
  - Canales de comunicación entre las distintas áreas, fluidez y contenido.-

- ⌘ Entrevistas con los empleados del área de compras, secretaria y finanzas para complementar las observaciones realizadas y la documentación relevada, ver dificultades que se plantean, conocimiento de las tareas a desempeñar y aportes de los mismos.-
- ⌘ Cursogramas y método descriptivo narrativo, con los principales circuitos empleados, destacando responsable y detallando falencias, desvíos y controles que se realizan.-
- ⌘ Análisis Integral de todo lo realizado al momento y correcto planteo del control realizado destacando las problemáticas detectadas y posibles soluciones para su posterior exposición.-  
(Lattuca A. y Mora C., 2001)

### **METODOLOGIA PARA EL DESARROLLO**

- ⌘ Plantear un *Programa de auditorías*, que suele ser un documento anual, en el que se indican las fechas aproximadas en las que se van a realizar las auditorías.
- ⌘ Desarrollar un *Plan de auditorías*, que es el documento que emitimos días antes de realizar cada una de las auditorías, en el que se indica más detalladamente cómo se va a realizar dicha auditoría.
- ⌘ Elaborar un Manual de Procesos y procedimientos Viable, utilizando métodos Narrativos y Flujogramas: Representación Gráfica secuencial del conjunto de operaciones que se realizan en el sector de compras y contrataciones de servicios.-
  - Elaborar documento para registro de proveedores, evaluación y desempeño.-
  - Elaborar Documento para encuesta de Proveedores
  - Verificación de materiales comprados.-
- ⌘ Reunión con el encargado del sector y Gerente General para dar a conocer las falencias detectadas, plantear propuesta, y luego con la presencia de los Directivos exponer Manual de procesos y procedimiento para vuestra aprobación y aplicación o corrección. (Lattuca A. y Mora C., 2001)

## **“DIAGNÓSTICO”**

---

**Autor: Mariela Susana Di Pietro**

---

## **DIAGNÓSTICO**

### **RESEÑA HISTÓRICA.**

La empresa CHIMEN AIKE S.A., fue fundada en el año 2001, por el Sr. Rubén David Aranda (actual presidente) y el Sr. Marcelo Carreño (quien se retiró de la sociedad en el año 2005). Ambos eran socios de una empresa de características similares denominada Gas Aike S.A. que contaba con dos socios más y de los cuales decidieron abrirse un nuevo camino y crear la empresa que actualmente es objeto de estudio.-

Actualmente la estructura societaria está compuesta por el Sr. Rubén Aranda quien posee el 99% de la Acciones, y la Srta. Flavia Carina Silin quien posee el otro 1%. El directorio, cuya renovación se produce cada tres años, quedo compuesto desde el año 2016 de la siguiente manera: Presidente: Rubén Aranda; Vice Presidenta: Flavia Carina Silin y Director Suplente Sr. Gustavo Alberto Moine.-

### **ACTIVIDADES QUE DESARROLLA.**

Se trata de una pequeña y mediana empresa especializada en la prestación de servicios de ingeniería y construcción para clientes de la industria energética.

Realiza principalmente Obras de Infraestructura: construcción de redes de Gas, Agua, Cloacas y eléctricas; Obras de Arquitectura: Diseño, Cálculo, Confección y Montaje; Obras Industriales y Servicios Asociados: Hormigón armado, construcciones civiles, construcción de piping y montaje, construcción de líneas de conducción de gas y petróleo, arenado y pintura, Pruebas hidráulicas y revestimiento térmico entre otros.-

### **MISIÓN, VISIÓN, VALORES Y COMPROMISOS.**

Sus Objetivos fundamentales son “mantener la eficiencia y calidad en la ejecución de servicios y proyectos trabajando para cumplir y mejorar las prácticas y normas de la actividad industrial, apostando a la capacitación técnica permanente, adquisición de nuevas tecnologías y al cumplimiento de políticas de cuidado al medio ambiente, seguridad y salud”. (www.chimenaik.com.ar, 2005)

Principios que lidera la empresa: Asumir el compromiso de calidad y excelencia en todos sus trabajos, respetando las normas legales y disposiciones que establezcan los entes gubernamentales; utilizar de un modo sustentable los recursos naturales y Generar condiciones de trabajo seguras mediante capacitación, el uso de tecnologías y equipos adecuados. (www.chimenaik.com.ar, 2005)

Otras Metas: Mantenimiento de relaciones duraderas con sus clientes. Desarrollo y mejoramiento continuo de estructuras sólidas de servicios que les permita garantizar un alto grado de satisfacción del cliente en los proyectos realizados. (www.chimenaik.com.ar, 2005)

Generar condiciones Seguras de trabajo mediante el uso de tecnologías y equipos adecuados, para mantener una tasa de 0 accidentes. (www.chimenaik.com.ar, 2005)

### **ORGANIGRAMA Y FUNCIONES PRINCIPALES.**

El organigrama Otorgado por la empresa Data del Año 2009 (ver Anexo N° 1). En él las funciones y estructura de la organización detallada era aún mayor a lo que se encuentra actualmente. Debido a la inestabilidad y cambio en la demanda hubo una disminución drástica en el personal, y recortes en distintas áreas. En los últimos años la empresa opto por comenzar a subcontratar los principales servicios, contando con una planta mínima de personal y asesores externos.-

Se trabaja principalmente con personal de la construcción: amparados bajo el régimen de UOCRA donde las incorporaciones son principalmente eventuales o por

obra, salvo un pequeño grupo que forman parte de la planta permanente; y en la administración los empleados están amparados bajo el convenio de COMERCIO, que data de un grupo reducido de planta permanente.-

Luego de las entrevistas realizadas, relevación de documentación, observaciones y visitas a la empresa se formuló un organigrama acorde a la situación actual, el cual se encuentra como Anexo N° 2 del presente trabajo y del cual se detallaran las principales funciones.-

### **FUNCIONES DE LOS MIEMBROS DE LA EMPRESA EN LA ACTUALIDAD.**

Como lo indica el organigrama formulado, la empresa se encuentra departamentalizada según las distintas áreas de trabajo, todas estas áreas dependen de un único gerente general, a su vez cada área cuenta con un representante el cual es el encargado de dirigir y controlar su sector. Describamos brevemente cada sector.

Presidente, Vice Presidente y Gerente General, conforman la parte jerárquica de la empresa. En este sector se toman las decisiones más importantes, se establecen los objetivos de la empresa y se miden las oportunidades y amenazas de nuevas alternativas y cambios en el medio ambiente externo.-

El siguiente nivel denominado administrativo Ejecutivo está compuesto por:

- Sector de compras: se encarga de proveer los materiales para las obras, buscar precios convenientes, abaratar costos, controlar el destino de los materiales etc.
- Sector administrativo y finanzas: maneja la documentación del personal, alta, baja etc.; y efectúa actividades relacionadas con la contaduría finanzas y atención al público.
- Coordinador de Obras: se encargan de dividir la mano de obra entre las distintas tareas, coordinar los trabajos, los equipos a utilizar etc. Participa activamente en las licitaciones y propuestas de trabajo (esta tarea es realizada principalmente por el gerente general).-
- Departamento técnico: se encarga además de estudiar las condiciones y especificaciones de proyectos, formulan planos, tramitas las habilitaciones necesarias

para llevar a delante una tarea y diseñan procedimientos de trabajo, entre lo más destacado. Antes formaba parte de la estructura integral de la empresa, pero actualmente estos trabajos son subcontratados y efectuados por Asesores de staff.-

En cuanto a los trabajadores de campo o área operativa, en un primer nivel se encuentra el Oficial especializado, que son todos aquellos que no solo tienen un oficio sino que también tienen una calificación especial por ello, Ej. Soldadores Cañistas, maquinistas etc. Sucesivamente se encuentran los Oficiales los cuales cumplen con una tarea específica pero que no requiere una certificación especial, Ej. Amoladores, Pañolero, Montaje etc. y por último se encuentran los Ayudantes, que como el propio nombre lo indica, realizan tareas en general de apoyo al trabajo del personal de oficio. A diferencia del sector administrativo ejecutivo, el área operativa de campo está regida por determinados procedimientos que deben llevar a cabo, más que nada porque los trabajos que realizan son de por sí específicos y rutinarios, como lo es por ejemplo un soldadura de Alta o Baja. En este sector de la empresa podemos decir que el supervisor de cada área tiene un control del trabajo por normalización de procesos y reglas.-

En cuanto al sistema de información, el área de finanzas y de RRHH, está respaldada por un asesor externo. Se trata de un estudio contable que aporta a estos sectores las últimas directivas vigentes y participa, en conjunto con el sector administrativo, de las operaciones de liquidación de sueldo, obligaciones impositivas y lleva a cabo los balances de cierre de ejercicio respectivos, el cual opera los 31 de Marzo de cada año.-

En el área operativa la empresa, se rige bajo normas institucionales como IRAM, INTI, Fundación latinoamericana de soldaduras etc. capacitando activamente al personal según la demanda del mercado.-

En relación a ello, los resultados son muy óptimos, tanto para el incentivo del personal como para la empresa frente al mercado, ya que con esto se posiciona más fuertemente y se cotizan mejor los trabajos en el rubro.-

Dejando de lados los puestos operativos de obras y servicios, podemos decir que tanto el sector jerárquico como el sector administrativo y de compras, data de pocas personas en relación al volumen de trabajo y actividades que se desarrollan, son

---

puestos que están desbordados y que influye ampliamente en la eficiencia y eficacia del desarrollo de los mismos. Para ver específicamente este tema, a continuación se detallan las actividades que realizan los principales puestos objeto de estudio:

**Presidente:** Integra el 99% del capital, Representa la empresa, preside las reuniones de Directorio y busca permanente nuevas oportunidades laborales. Realiza los contactos, muchas veces acompaña, dirige y controla los inicios de nuevas obras principalmente las obras de Infraestructura que se realizan fuera de la provincia de Santa Cruz. Participa activamente de la presupuestación de trabajos en conjunto con el gerente general. Poca delegación de autoridad.-

**Vice- Presidenta:** Integra el 1% del capital, Representa la empresa, participa en las reuniones de Directorio. Ésta a cargo de coordinar las habilitaciones y registros de la empresa, tanto en entes públicos como privados, para la calificación de la empresa en licitaciones e inicios de Obra, respecto a este último ayuda a coordinar la calificación y alta de los empleados y equipos para el ingreso a obra, principalmente en obras fuera de la provincia de Santa Cruz. Responde al Presidente de la empresa y colabora con el sector de Producción en cuanto a determinaciones de precios y en Administración respecto de coordinar el personal. Nivel de estudios Universitarios.-

**Gerente General:** Es además director Suplente de la Organización y el encargado de coordinar dirigir y controlar todas las obras de arquitectura y parte de ingeniería de la provincia de Santa Cruz. Encargado de la presupuestación de trabajos y llevar a cabo las Licitaciones respecto a la oferta. Es Arquitecto por lo tanto actúa como Representante técnico en Obras, lleva a cabo junto con los inspectores la medición de obra y coordina toda la documentación necesaria para lograr la certificación y avance de obra. Además es el encargado de dirigir y controlar los distintos sectores a su cargo. Responde al Presidente y Vicepresidente de la empresa.-

**Encargada Administrativa y Finanzas:** Realiza Tareas de Facturación, Cobranza, Manejo de Caja y cuentas corrientes, Conciliaciones Bancarias, pago a proveedores, Viáticos, servicios y obligaciones impositivas. Trabaja en conjunto con



el estudio contable, colaborando y otorgando la información necesaria para la liquidación de impuestos y formulación de los Estados Contables. Manejo y supervisión del sistema de administración empelado: Tango Gestión Versión T17. Encargada de llevar a cabo las licitaciones respecto a los Antecedentes empresarial y de coordinar y dirigir los distintos sectores a su cargo. Encargada de llevar a cabo las inscripciones y registros de la empresa para su calificación, coordinada por la vicepresidencia. Responde al Presidente y Vicepresidente, Colabora con el Gerente de Producción y trabaja en conjunto con el sector de compras. Nivel de estudios Universitarios

**Recursos Humanos:** Alta y Bajas de personal, formulación de legajos. Trabaja en conjunto con el estudio contable para la liquidación de haberes, se encarga de recompilar las novedades del personal para que el estudio realice las liquidaciones y luego en conjunto con la encargada administrativa se realiza el posterior control. Prepara toda la documentación necesaria para habilitar los recursos en las distintas obras, coordinada por la vice presidenta. Habilitar y mantener vigentes los seguros del personal y las habilitaciones vigentes por convenio, por ejemplo las Inscripciones en el IERIC para el personal que trabaja bajo el convenio de la UOCRA. Responde directamente a la encargada de Administración y Finanzas y trabaja en conjunto con los supervisores de obras para el control del personal. Nivel de estudios Secundario.-

**Secretaria – Administrativa:** Se encarga de atención al público, recepción y carga de facturación (previamente controlada por compras). Control y carga de Viáticos, aviso de pago a proveedores, entrega y archivo de pagos. Seguros flota vehicular, renovar habilitación de transporte y RUTA vehicular en conjunto con el encargado de mantenimiento. Nivel de estudios Terciarios.-

**Compras:** Encargado de proveer los materiales para todas las obras, búsqueda y comparativa de precios, realiza nota de pedidos, dirigir y controlar el destino de los materiales y manipuleo del mismo. Visitar obras locales, ver faltantes y especificaciones. Nivel de estudio Terciarios.-

### **INSTALACIONES Y EQUIPAMIENTOS.**

La empresa cuenta con un predio de aproximadamente 3500 mts<sup>2</sup>, ubicado en Ángel Peñaloza 1664 de río Gallegos, provincia de Santa Cruz.

Dicho predio se divide en dos sectores fundamentales, uno de ellos cuenta con dos galpones principales, uno para depósito de materiales y herramientas, y otro para trabajos de soldadura, montaje y ensamble de estructuras. El otro Sector, está compuesto por una zona de aparcamiento, donde se hallan todos los equipos y maquinarias en tránsito y las oficinas principales que tienen una capacidad aproximada de 15 personas con espacios amplios, zona de recepción, varias oficinas individuales, área de reuniones y demás comodidades.-

Además y en función a las obras llevadas a cabo en distintos sectores del país, alquila dos predios importantes, uno en la localidad de Pigué partido de Saavedra, provincia de Bs As. y otro en la Localidad de Laguna Blanca Formosa. Allí funcionan principalmente almacenes donde se resguardan equipos y maquinarias que se van trasladando en función a los trabajos.-

Cuenta con una inversión en equipamientos permanente, y una importante flota vehicular, entre los más destacados cuenta con una gran variedad de Pick Up; Ford F-4000, Equipos de Tareas Generales, de montaje, Equipos de soldadura, Fusionado (termo y electrofusión), Camiones con Hidrogúas, Carretones, Semirremolques, Bateas, Retroexcavadoras, Tuneleras, Hormigoneras autopropulsadas, Trailers oficina y comedor, Generadores, Grupo Electrógenos etc.-

Se financia principalmente con Leasing y prestamos prendarios

### **PRINCIPALES CLIENTES.**

A lo largo de estos dieciséis años, la empresa ha ampliado y diversificado su cartera de clientes, ya que ha logrado adaptarse a las necesidades del mercado, ampliar su abanico de servicios y su capacidad y desarrollo en obras.

Busca atraer al cliente, lograr que este sea fiel a sus servicios y fortalecer la relación. Como lo logra, participando activamente de las licitaciones que se le proponen, buscando distinción en el servicio y una buena relación precio servicio. Una vez iniciado el contrato, su busca no solo cumplir los plazos de ejecución sino que también busca acortar dicho plazo, demostrar la calidad y confianza del servicio realizado. Entre los clientes más destacados se encuentran:

- JCR S.A. – VERTUA S.A. - UTE
- YCRT, Yacimiento Carbonífero Río Turbio
- Distrigas S.A.
- Camuzzi Gas del Sur S.A.
- Camuzzi Gas Pampeana S.A.
- Petrobras Energía S.A.
- Servicios Públicos S.A.
- I.D.U.V. Instituto de desarrollo urbano y Vivienda
- Municipalidad de San Julián.-
- Municipalidad de Caleta Olivia.-
- Municipalidad de Río Gallegos.-
- Municipalidad de Bolívar.-
- Municipalidad de Villarino.-
- Municipalidad de Pigüe.-
- Grupo Isolux Corsan y otros UTE.-
- Invap S.E.

### **PRINCIPALES PROVEEDORES.**

En esta empresa se trabaja arduamente en conseguir las mejores alternativas respecto de precio y calidad tanto en los insumos como en los servicios que se requieran. Es por ello que trabaja mucho con la comparativa de precios y busca siempre minimizar los plazos de entrega y diversificar la forma de pago, de forma conveniente para ambas partes. Entre los principales proveedores se encuentran:

- M. Royo S.A.C.I.C.I
- El Tehuelche S.A.C.I.C.I.
- Tormene Americana S.A.
- Aldyl Argentina S.A.-
- Terramar S.R.L.
- Tecnodiesel S.R.L.
- Iron Santa Cruz S.A.
- La Segunda Cooperativa de Seguros Ltda.
- Casa Blanco S.A.
- Redisan SRL
- TSUYOI S.A.
- Expocar S.A.
- Del Sol Automotores S.A.
- Tecnodiesel SRL
- Tigre Argentina S.A.
- CHUBB Argentina de Seguros.-
- Transporte Cruz del Sur S.A.

### **CONTEXTO COMERCIAL POLITICO Y SOCIAL.**

En sus comienzos, y con la experiencia avenida de Gas Aike S.A. (firma en la cual formaban parte los socios fundadores de Chimen Aike S.A.) la empresa se introdujo rápidamente en los mercados locales, se trabajaba principalmente con empresas privadas del rubro del petróleo y gas, la demanda era muy amplia y se contaba con pequeños contratos principalmente para trabajos de Infraestructura, donde la empresa competía en liderar en costo.-

Paralelamente comenzaron a asociarse con otras empresas para ampliar su capacidad de obra, creando Uniones transitorias para trabajos determinados, de ese forma accedían a trabajos que requerían mayor capacidad de trabajo y que solos no podían acceder, dosificando así los costos e integrándose tanto vertical como

---

horizontalmente, controlando las etapas anteriores y posteriores al trabajo que realizaban, y sumando experiencia.-

A medida que la empresa fue creciendo, el mercado le solicitaba mayor calidad del trabajo, es por ello que comenzó a crear una fuerte mano de obra calificada, empezó a operar bajos normas de calidad y redujo la mano de obra no calificada a un grupo de personas especializadas en distintas tareas (cañistas, soldadores de alta y Baja, Amoladores, Fusionistas etc.). A esta altura la idea de liderar en costos no era la indicada sino que cada vez más y junto con la reputación que comenzó a tener en el mercado comenzaba a liderar en diferenciación. No podemos decir que es la mejor en el del mercado, pero se diferenciaba en calidad, ubicación, instalaciones, experiencia y una amplia calificación para desarrollar obras de importante infraestructura.-

Aproximadamente en el 2006, las inversiones de las petroleras fueron decayendo fuertemente en la zona y las demandas de trabajo eran cada vez más bajas. Ello sumado a la fuerte intervención de los gremios del petróleo y gas, (que obviamente apoyaban a las empresas que trabajaban bajo su régimen), hacia muy obstaculizante el desarrollo de las tareas y la renovación de contratos y crearon una especie de Monopolio en la actividad donde solo accedían aquellas empresas asociadas a dicho convenio. Es por ello que la empresa dio un giro en su rumbo, busco nuevas alternativas, comenzaron a integrarse al mercado provincial y Regional y a desarrollar la rama de la obra pública y los trabajos en obra civil. Se destaca que siempre fue una empresa que supo adaptarse muy bien a los cambios y lograr transformar cada crisis en una oportunidad.-

Luego de ello ante los constantes altibajos de la región, y ya de cara a la actualidad, la empresa que había ido desarrollando nuevas herramientas y a calificar en varias instituciones tales como: Inscripto en el registro de Constructores de obras Públicas Nacional, Provincial y de varias Municipalidades del País, generando una amplia capacidad de obra, Antecedentes Económico-financieros sustentables, Inscripciones en Camuzzi gas del Sur y Gas pampeana, Litoral Gas, Ecogas S.A., GASNEA y una amplitud y variedad de Antecedentes de obras, siguió abriendo camino hacia nuevos mercados esta vez a nivel Nacional. Decisión más que acertada ya que ante la situación actual de la provincia, la actividad ha decaído notablemente,

---

las inversiones tanto de la oferta pública como privada es muy escasa y los costos cada vez más elevados.-

Buscando nuevas alternativas se comenzaron a desarrollar importantes obras de Infraestructura y plantas de regulación de gas en la provincia de Bs As, Neuquén, Chubut y actualmente en Formosa siempre en condiciones adversas ya que existe mayor competitividad, los presupuestos son cada vez más acotados y los proyectos son de mayor amplitud e innovación, los cuales requieren mucha precisión y especial atención.

Como habíamos adelantado en la introducción, la inexperiencia en este volumen de actividades, y la apertura a nuevos mercados trajo consigo importantes desbordes para la capacidad de la misma y para la metodología poco ortodoxa que se aplica al ser una PYME en expansión. Cabe destacar que con los cambios que hubieron en la actividad, la empresa había optado por reducir la estructura de empleados permanentes y aumentar la contratación externas, o bien realizar incorporaciones temporales propia de la actividad que desarrollan.-

Desde la toma de decisiones y aplicación de los recursos hasta dificultades para realizar compras y contrataciones eficientes, son algunas de las cuestiones que mantienen preocupados a los directivos de la empresa ya que la falla en estos circuitos deriva naturalmente en importantes pérdidas para la organización.-

### **CONTEXTO ECONÓMICO.**









Desde hace ya unos años, si bien se sufrieron varios desvaríos en los costos de insumos, Chimen Aike ha intentado manejar esta situación, creando un stock de materiales para congelar precios y además se trabajaba con la readecuación de precios lo cual permitía de alguna manera, actualizar los valores, principalmente en aquellas obras cuyo plazo de ejecución supera los seis meses.-












Actualmente cuenta con un respaldo financiero adecuado, y buena calificación bancaria para acceder a créditos, leasing, acuerdos en descubierto, etc. Pero pese a ello, la situación es complicada, la situación económica en el país ha afectado mucho a la industria, los costos son cada vez mayores y los presupuestos muy acotados, las

cobranzas cada vez más espaciadas y la mano de obra más cara, más lo que implica un nuevo proyecto, instalación en una nueva zona, las adversidades climáticas y demás, exige una importante control y seguimiento de los gastos y muy pocas desviaciones.-

**CIRCUITOS ADMINISTRATIVOS EN LA ACTUALIDAD.**

En cuanto a los circuitos administrativos, haremos hincapié específicamente en las compras y contrataciones de servicios, y algunos los circuitos relaciones como lo es la recepción, administración y finanzas. Desarrollaremos a continuación una serie de cursogramas, destacando las principales actividades que deberían llevar a cabo, y las falencias detectadas.-

<b>CONTRATACION DE SERVICIOS</b>				
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SIMBOLOGIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>B</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1.Solicitud Prestacion de Servicios		SUPERVISORES DE OBRA	1.1	No hay un pedido Formal, Via mail, telefono, verbalmente
2.Pedido de Presupuestos		COMPRAS / SUPERVISOR	2.1	Pocas veces se lleva a cabo
3.Comparativa de Precios		COMPRAS / SUPERVISOR	3.1	Pocas veces se lleva a cabo
4.Genera nota de Pedido		COMPRAS	4.1	No todas las cotizaciones se realizan con nota de pedido.-
			4.2	No se solicitan polizas de garantia de ejecucion ni fondo de reparo
			4.3	Poca comunicación con finanzas, se pactan formas de pago sin consultar disponibilidad
5.Medición de los trabajos realizados			5.1.	En un mismo periodo no conciden con la medición del comitente
6.Certificaciones de Servicios		SUPERVISORES	6.1	No se realiza en todos los casos
			6.2	Documentacion Incompleta
			6.3	Falta de aprobacion y seguimiento por falta de supervisores
7.RECEPCION Y ADMINISTRACION DE FACTURAS				
8.ADMINISTRACION Y FINANZAS				









COMPRAS DE MATERIALES				
ACTIVIDAD	SIMBOLOGIA	RESPONSABLE	A	OBSERVACIONES
1.Pedido de Materiales		COMPRAS	1.1	Informalidad en los pedidos. Via mail telefono o verbalmente
			1.2	Generalmente con Poco tiempo de anticipacion
			1.3	Llegan los pedidos de todos lo sectores. No hay un orden.
2.Consulta de stock		PAÑOLERO	2.1	Pocas veces se lleva a cabo
			2.2	No esta sistematizado
3.Busqueda de Proveedores		COMPRAS	3.1	No cuenta con un registro de evaluacion de proveedores
			3.2	Materiales especificos. Poca experiencia por parte del comprador
			3.3	Generalmente piden un proveedor especifico. No se buscan alternativas
4.Pedido de Presupuestos		COMPRAS	4.1	No cuenta con la informacion completa. Se piden varias veces
			4.2	No siempre se llevan a cabo
5.Comparativa de Precios		COMPRAS / GERENCIA	5.1	Generalmente no se llevan a cabo
			5.2	tiempos muy acotados
6.Genera Nota de Pedido		COMPRAS	6.1	No todas las compras se realizan con nota de pedido.-
			6.2	Poca comunicaci3n con finanzas, se pactan formas de pago sin consultar disponibilidad
7.Se solicita facturacion y Datos Bancarios		COMPRAS	7.1	No se realiza un correcto seguimiento
8.CIRCUITO DE RECEPCION Y ADMINISTRACION		RECEPCION / ADMINISTRACION		
9.CIRCUITO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS		ADMINISTRACION / FINANZAS		
10.Entrega de Materiales			10.1	No hay una logistica definida
			10.2	Hay materiales que quedan sin retirar
11.Distribucion			11.1	No se realiza un correcto seguimiento
			11.2	Se pierden
			11.3	Se entregan en la obra equivocada
			11.4	No hay un seguimiento post pedido








---

## **COMPRAS Y CONTRATACION DE SERVICIOS**

- Se le informa al encargado del sector lo que se requiere como faltante, la petición puede venir de los mandos superiores como de los supervisores de obras o encargados de área.
- La petición se realiza vía mail, presencialmente, por teléfono o verbalmente según la especificación necesaria. (Carece de estricta formalidad)
- Se buscan los proveedores o contratista que pueda cubrir la necesidad y se estipula solicitar de dos a tres presupuestos, pero generalmente no se lleva a cabo.-
- Junto con el gerente se elige la mejor opción. Muchas veces es este último quien propone y designa en un inicio al proveedor, principalmente cuando se trata de subcontrataciones de servicios. (No se realiza una calificación al proveedor)
- Pocas veces se coordina con el sector de finanzas la posibilidad de pago. (No hay una comunicación fluida, siempre los tiempos son muy acotados).-
- Se genera la Nota de Pedido, se solicita Facturación y datos bancarios de ser necesarios y se deriva al sector recepción – Administración para su procesamiento. En el Caso de ser contrataciones de servicios, una vez emitida la Nota de Pedido, el gerente general o coordinador de obra en acuerdo con los supervisores, emiten certificados de avance de obra y con cada certificado el subcontratista presenta la factura correspondiente al sector recepción – Administración.-
- En caso de Insumos una vez abonado el material se coordina el despacho y se deriva a depósito.-

<b>RECEPCION Y ADMINISTRACION DE FACTURAS</b>				
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SIMBOLOGIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>C</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1.Recepcion de Facturas		SECRETARIA	1.1	Llegan facturas por todos los medios Mail, Whattsup, personalmente, correo.-
	↓		1.2	vienen incompletas. Sin autorizacion
2.Envio de facturas a compras para aprobacion		SECRETARIA	2.1	En algunas oportunidades no saben a que corresponde o quien lo pidio
3.Registracion de facturas aprobadas		ADMINISTRACION	3.1	Utilizan el sistema Tango Gestion
4.Se deriban al sector de Administración y finanzas		ADMINISTRACION		
5.CIRCUITO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS		FINANZAS		
6.Se reciben las Ordenes de Pago Completas		ADMINISTRACION		
7.Informar /Entregar pago a proveedores y sectores interesados		ADMINISTRACION /SECRETARIA	7.1	No cuentan con los datos para informar al proveedor
8.Adjuntar recibo de pago y Archivar		ADMINISTRACION		

<b>ADMINISTRACION Y FINANZAS</b>				
<b>ACTIVIDAD</b>	<b>SIMBOLOGIA</b>	<b>RESPONSABLE</b>	<b>D</b>	<b>OBSERVACIONES</b>
1.Control de facturas procesadas		FINANZAS	1.1	Poco tiempo para el control
2.Clasificación según Urgencia o Necesidad		FINANZAS	2.1	Al trabajar siempre con tiempos acotados, hace que todo sea urgente.
3.Emission de Orden de Pago / Transferencia y/o Cheque		FINANZAS		
4.Adjuntar Facturas Abonadas / transferencia o Cheque		FINANZAS		
5.Transmitir Orden de pago completa		FINANZAS		

## **RECEPCIÓN Y ADMINISTRACIÓN.**

- Recibe las facturas presencialmente o por mail que reciben proveedores, supervisores presidente, vicepresidente, o a través de compras.
- Las envía al sector de compras si aún no están visadas o si le falta documentación (deben estar autorizadas por un responsable y contener nota de pedido).-
- Se cargan al sistema.-
- Se derivan al sector Administración – Finanzas.-

## **ADMINISTRACIÓN – FINANZAS**

- Controla las facturas procesadas
- Se clasifican por orden de prioridad, aunque no siempre resulta viable.-
- Procede a abonarlas y a transmitir la constancia de pago a Recepción – Administración, para avisar al proveedor.

A partir de este diagnostico, podemos agregar que la **falta de planificación** es muy notoria, y los **tiempos son muy acotados, no hay una proyección adecuada de materiales** a utilizar, y termina derivando en compras improvisadas, de mayor costo y ocasionando demoras en la ejecución de los trabajos. **(OBSERVACION E.1)**

**No cuentan con un manual de procedimiento** por escrito, y por más que se trate de seguir un orden específico, hay muchas irregularidades y no se respeta. Por ejemplo en algunas ocasiones se realizan las compras desde otro sectores, como supervisores de obra o técnicos o ayudantes etc. y luego informan a compras y se efectúa la nota de pedido para completar el trámite, o llegan las facturas y el sector no está informado, hay que averiguar obra por obra quien lo realizo y para qué. Hay Falta de comunicación, de seguimiento y de orden. Lo que conlleva a errores graves y fugas financieras importantes. **(OBSERVACION E.2)**

Respecto a las contrataciones de servicios, podemos decir que al **no haber un registro de proveedores**, referencias adecuadas o una calificación previa, las mismas resultan ser una lotería. No en todas las oportunidades, pero si ah pasado de realizar subcontratos con empresas poca calificadas, que realizan mal los trabajos, que tienen bajos recursos o que no cumplen con los tiempos estipulados, y todo ello recae sobre la contratista principal. Retrasos en las entregas, gastos imprevistos, mayores costos por extensión de plazos, entre otros. **(OBSERVACION E.3)**

Otras de las observaciones importantes es la **falta de comunicación** en las distintas Áreas, principalmente con la disponibilidad de fondos, seguimiento y distribución de pedidos. **(OBSERVACION E.4)**

### **CONCLUSIONES DIAGNOSTICAS**

Haciendo hincapié puntualmente en la problemática objeto de este proyecto podemos decir que las fugas de dinero son cada vez más notorias, principalmente en las llamadas “malas compras” y contrataciones de servicios. Lo que sucede principalmente es que no cuenta con métodos estandarizados que permitan llevar un orden estricto, y los tiempos siempre son muy acotados, no existe un proceso de planificación previa que permita realizar las tareas eficientemente. Los subcontratistas no pasan por un proceso de calificación, ni análisis previo, generalmente se solicitan los presupuestos y se elige en función al mejor precio o a lo más conocido o recomendado y eso trae grandes problemas al momento de llevar a cabo una obra de gran envergadura y más en estos tiempos donde los recursos son frágiles y la productividad es cada vez menor.-

Es momento entonces de desarrollar una estructura más compleja y organizada, dejar de lado los métodos poco ortodoxo e incorporar nuevas herramientas que permitirán realizar el ajuste necesario para lograr mayor eficiencia y eficacia en los trabajos y seguir buscando mayor competitividad.-

**ANÁLISIS FODA.**

Una vez realizado el diagnóstico de la organización, y habiendo tratado los aspectos fundamentales de la misma, se detalle el siguiente análisis F.O.D.A. (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) de la organización:

	<b>POSITIVAS</b>	<b>NEGATIVAS</b>
<b>VARIABLES INTERNAS</b>	<p><b>FORTALEZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Buena adaptación a los cambios.-</li> <li>• Buena rentabilidad.-</li> <li>• Infraestructura Adecuada.-</li> <li>• Recursos Financieros Adecuados.-</li> <li>• Aplica Tecnologías y procedimientos en post de aumentar la calidad de sus servicios.-</li> <li>• Condiciones Seguras de Trabajo.-</li> <li>• Compromiso con el medio ambiente.-</li> <li>• Asesoramiento externo calificado.-</li> <li>• Amplia Capacidad de obra tanto en Ingeniería como en arquitectura, calificada a nivel nacional.-</li> <li>• Matrículas y habilitación vigentes.-</li> <li>• Buena posición en el mercado.-</li> <li>• Integración vertical y horizontal con la subcontratación de trabajos y las uniones transitorias de empresas.-</li> <li>• Buena relación con el proveedor.-</li> <li>• Relaciones sólidas y duraderas con los clientes.-</li> </ul>	<p><b>DEBILIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• No Cuentan con un registro de proveedores.-</li> <li>• No cuentan con un manual de procedimiento por escrito, informalidad en los procesos.-</li> <li>• Comunicación poco fluida entre las áreas administrativas.-</li> <li>• Poca planificación de actividades diarias, tiempos cortos de ejecución de tareas requeridas.-</li> <li>• Falta de proyección de compras, tiempos acotados, compras a mayores costos.-</li> <li>• Escasa Organización en logística.-</li> <li>• Principales actividades concentradas en unos pocos, falta distribución de funciones formal.-</li> <li>• Subcontratistas con poca capacidad de obra.-</li> </ul>
<b>VARIABLES EXTERNAS</b>	<p><b>OPORTUNIDADES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor apertura al mercado Nacional.-</li> <li>• Importante Financiación Bancaria. Leasing, préstamos prendarios.-</li> <li>• Calificar bajo normas de calidad.-</li> <li>• Mejor posición en el mercado.-</li> </ul>	<p><b>AMENAZAS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Condiciones Climáticas adversas que retrasen los trabajos y aumenten los costos estipulados.-</b></li> <li>• <b>Aumentos constantes en los costos de materiales y mano de obra.-</b></li> <li>• <b>Potenciales competidores</b></li> <li>• <b>Cambios políticos</b></li> <li>• <b>Mayor competencia y escasa demanda.-</b></li> </ul>

**“DESARROLLO”**

---

**Autor: Mariela Susana Di Pietro**

### **PROPUESTA DE APLICACIÓN.**

En la etapa anterior, A través de la aplicación de la auditoria Interna, hemos recopilado la evidencia e información necesaria, para dar una valoración acerca de la gestión de la empresa, brindándonos mayor conocimiento de la misma y permitiendo evaluar los procesos, destacando los efectos positivos y negativos.

En esta etapa del proyecto, vamos trabajar puntualmente con cada una de las observaciones realizadas en el diagnóstico y las posibles soluciones a las mismas, para luego poder desarrollar, un MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS DE COMPRAS Y CONTRATACIONES DE SERVICIOS, para aplicar en la organización.

Para exponer el trabajo realizado, se llevó a cabo una carta de desvíos detectados y Recomendaciones dirigida a los directivos, la cual contiene además los comentarios del mismo, desarrollo del Manual propuesto, seguimiento y propuesta Alternativa.

**CARTA CON DESVÍOS, RECOMENDACIONES Y COMENTARIOS DE  
CONTROL INTERNO**

Río gallegos, 15 de Marzo de 2018

*Sres.*

*Integrantes del Directorio*

*Empresa Chimen Aike S.A.*

Como Parte de la auditoria interna realiza en el segundo semestre de 2017, he realizado un estudio y evolución del sistema de control interno en los sectores de compras, contrataciones de servicios y circuitos relacionados, con el objetivo de identificar las debilidades significativas en dichos sistemas y presentarlas ante ustedes con sus respectivas recomendaciones.

A dichos efectos se detalla el APARTADO A, con el análisis de las observaciones, recomendaciones y comentarios de la empresa. APARTADO B, Manual de Procesos y procedimientos, detallando luego los costos, beneficios y propuesta de seguimiento. APARTADO C, propuesta alternativa.-

La implementación y mantenimiento de un sistema adecuado de control interno y el desarrollo de mejoras del sistema son responsabilidad exclusiva de la empresa.

Esta comunicación se realiza para el conocimiento y uso de la entidad y, por consiguiente, no debe utilizarse para ninguna otra finalidad.

Atte.

Mariela Di Pietro



**APARTADO A**

**OBSERVACIONES, RECOMENDACIONES Y COMENTARIOS**

***COMPRAS DE MATERIALES***

Es importante establecer una metodología para gestionar las compras y contratación de servicios, desde la selección del proveedor, pago y distribución de materiales o certificación de trabajos en el caso de contratar un servicio.-

**1. Pedido de Materiales: dentro de esta actividad las falencias detectadas son:**

**OBSERVACIONES**

**A.1.1.** Informalidad en los pedidos. Via mail teléfono o verbalmente

**A.1.2.** Generalmente con Poco tiempo de anticipación

**A.1.3.** Llegan los pedidos de todos los sectores. No hay un orden.

**RIESGOS**

Realizar malas compras por no tener las especificaciones, compras improvisadas por ende costosas; omitir realizar alguna compra importante por no tener un orden correcto de recepción de pedidos. Demoras en trabajos por no contar con los materiales en tiempo y forma. Fugas económicas

**RECOMENDACIONES**

Para resolver estas problemáticas, se recomienda que al momento de ejecutar una obra se planifique con anticipación los materiales principales a utilizar, es decir

una vez llevada a cabo la ingeniería de la obra, y asignado el jefe de obra y sus colaboradores, deberán iniciar la proyección de la misma detallando en una planilla de PEDIDO DE MATERIALES (REGISTRO N° 1), todos los materiales y las especificaciones de cada uno de los mismos, con una antelación no menor a 15 días.-

Se encomienda además, elegir un único medio de solicitud de Materiales, con el fin de mantener un orden y control, el medio más óptimo con el que cuenta y el más recomendable es el MAIL, ya que es una herramienta con la cual todos los sectores y responsables de obra trabajan; o PERSONALMENTE con fecha de recepción del mismo, lo cual sería factible solo para obras locales. Dichos pedidos deben estar autorizados y visados por el encargado de cada área, y deberán imprimirse y colocar en una carpeta de pendientes.-

#### **Detalle de Planilla de Pedido de Materiales**

La misma debe contener la siguiente información:

- Fecha de solicitud.-
- Sector u obra destino.-
- Ítem, cantidad, unidad de medida.-
- Detalle de materiales.-
- Plazo de necesidad del material.-
- Solicitante, firma y aclaración.-
- Autorizante, firma y aclaración.-
- Quien recibe y en qué fecha.-

---

## **COMENTARIOS DE LA EMPRESA**

Son conscientes de las informalidades que existen y lo aluden a la falta de tiempo y a la cantidad de órdenes que debieron cumplir en forma simultánea. Y que lo ven factible de aplicar, que es cuestión de ordenarlo y mecanizarlo, pero lo que quieren evitar, es la excesiva burocracia para que el proceso no pierda fluidez y sea ineficiente.

### **2. Consulta de stock: Las falencias detectadas son:**

#### **OBSERVACIONES**

**A.2.1.** Pocas veces se lleva a cabo

**A.2.2.** No esta sistematizado

#### **RIESGOS**

Comprar los materiales dos veces. Perdidas de los materiales por falta de control. Desconocimiento y descontrol de os materiales. Fugas económicas y demoras en los trabajos.

#### **RECOMENDACIONES**

Una vez ingresado el pedido de materiales, es muy importante enviar copia al almacén, para realizar una consulta de stock. La misma debe ingresarse inmediatamente se reciba el pedido, y no debe demorar más de 2 días en devolver el informe, puede enviarse en copia desde el mismo mail de petición o **PERSONALMENTE** en dos copias una para que regrese a compras y la otra para archivar en el pañol.-

---

### **COMENTARIOS DE LA EMPRESA**

Al igual que el punto anterior, ellos aluden ser muy conscientes de la situación y de las malas compras que se llevan a cabo y de la infinidad de veces que han comprado productos que ya tenían o que se habían comprado con anterioridad y no se retiraron o peor aún que se compraron y se perdieron. Por lo tanto cree importante el apoyo del área del pañol y trabajar en la comunicación fluía y colaborativa de todas las áreas.

### **3. Búsqueda de Proveedores: las falencias detectadas son:**

#### **OBSERVACIONES**

**A.3.1.** No cuenta con un registro de evaluación de proveedores

**A.3.2.** Materiales específicos. Poca experiencia por parte del comprador

**A.3.4.** Generalmente piden un proveedor específico. No se buscan alternativas

#### **RIESGOS**

No conocer al Proveedor y perder la capacidad de negociación con el mismo. No garantizar la calidad de los materiales adquiridos. Realizar malas compras por no conocer de qué se tratan los insumos adquiridos. Pérdidas de Dinero y tiempo.

#### **RECOMENDACIONES**

En esta etapa es importante, poder contar con un REGISTRO DE PROVEEDORES (REGISTRO N° 2) actualizado. Se recomienda, que todos los proveedores sean inicialmente evaluados de acuerdo al nivel de calidad, clientes, experiencia, plazos de entrega, si cumple con la documentación solicitada y del lugar de trabajo de los mismos.

Se podrá enviar a cada proveedor una ENCUESTA (REGISTRO N° 2.1.) para relevar datos del mismo, dejando evidencia de esta evaluación en Registro de Proveedores.

Es importante ir actualizando la planilla mensualmente, para poder contar con la información adecuada en el momento que se lo requiere.

### **Detalle de Planilla de Registro de Proveedores**

La misma debe contener:

- ITEM.-
- Empresa
- Categoría.-
- Subcategoría.-
- Domicilio, localidad y Cp.
- Teléfono, fax e email
- Contacto
- Listado de clientes
- Experiencia
- Entrega de documentación
- Lugar de trabajo
- Puntaje
- Análisis de situación financiera
- Calidad

- Entrega
- Precio

Otra cuestión importante a tener en cuenta es la capacitación del personal a cargo del sector, se recomienda contar con personal experimentado y calificado más aun tratándose de materiales con especificaciones técnicas detalladas, o bien capacitar al personal existente o bien contar con un profesional de apoyo al área. Si bien esto requiere una inversión extra, será de gran utilidad y evitara futuros desvíos.

### **COMENTARIOS DE LA EMPRESA**

Si bien no se cuenta con una calificación de proveedores, los grandes proveedores están muy bien identificados, y se conoce bien su operatoria ya que son específicos y escasos por el rubro.

También destacaron que hay otra tanda de proveedores de materiales no tan específicos en los cuales se podría armar una base de datos para ordenarlos y calificarlos aunque no sería algo que consideraran fundamental. Lo que sí es primordial y destacaron con énfasis es la calificación de los prestadores de servicios o subcontratistas. Tema que se ampliara con posterioridad.

## **4. Pedido de Presupuestos**

### **OBSERVACIONES**

**A.4.1.** No cuenta con la información completa. Se piden varias veces

**A.4.2.** No siempre se llevan a cabo

### **RIESGO**

Perdida de negociación y de conseguir mejores precios y calidad de productos.  
Comprar insumos inadecuados. Perdidad de Dinero y tiempo.

### **RECOMENDACIONES**

Es importante cumplimentar con esta etapa, porque les dará la oportunidad de mejorar los costos y negociar las condiciones con el proveedor. Contar con los materiales en tiempo y forma, logran mayor efectividad y precisión en los trabajos y les permitirá cumplir con los plazos de obra estipulados.

Para llevar a cabo esta etapa, se recomienda utilizar la PLANILLA DE PEDIDO DE MATERIALES (REGISTRO N° 1). La misma debe contener en detalle lo requerido, para evitar confusiones y desvíos. Debe estar completa y se deben solicitar tres presupuestos mínimo, para poder realizar una comparativa adecuada y elegir la más optima.

### **COMENTARIOS DE LA EMPRESA**

Es factible de aplicación, debe ser algo sencillo y habitual para no entrar en burocratizaciones y demorar las compras.

## **5. Comparativa de Precios**

### **OBSERVACIONES**

**A.5.1.** Generalmente no se llevan a cabo

**A.5.2.** Tiempos muy acotados

### **RIESGO**

Perdida de negociación con el proveedor. Compras Improvisadas y más costosas. Mayores costos de obra.

### **RECOMENDACIONES**

Si iniciamos la gestión de compras como se plantea en la presente propuesta, contaremos con los tiempos necesarios para poder desarrollar el protocolo en forma correcta. Es importante para ello, la colaboración de todos los integrantes de la organización, capacitándolos y concientizándolos de la importancia de cada etapa y cada labor a desarrollar.

Como destacamos en el punto anterior, la comparativa de precios, nos da margen de negociación y optimización en las compras.

Elegir la mejor opción, de acuerdo a las necesidades, plazos y forma de pago, y buscar la aprobación del supervisor y las áreas intervinientes antes de pactar con el proveedor.

### **COMENTARIOS DE LA EMPRESA**

Hay materiales específicos que se compran en lugares determinados y que no serían viables de comparativa. Para el resto de las compras se trata de aplicar aunque no siempre se logra, y sería lo ideal poder llevarlo a cabo en la habitualidad de las actividades.

## **6. Genera Nota de Pedido**

### **OBSERVACIONES**

**A.6.1.** No todas las compras se realizan con nota de pedido.-

**A.6.2.** Poca comunicación con finanzas, se pactan formas de pago sin consultar disponibilidad.-



### **RIESGO**

Compras no documentadas correctamente. Definanciamiento; pérdida de proveedores y de imagen por no poder cumplir con los plazos de pago estipulados.

### **RECOMENDACIONES**

Es muy importante, estar en permanente comunicación con el área de finanzas, antes de tomar una determinación respecto las comparativas de precios. Es necesario conocer cuáles son sus posibilidades financieras, para poder negociar con el posible proveedor las condiciones de compra y fundamentalmente para no tomar compromisos que luego no se pueden cumplir.-

Y la generación de NOTA DE PEDIDO (RESGISTRO N° 3) debe ser obligatoria, y previa a la compra de cualquier material o contratación de servicios (no posterior a ello como se realiza actualmente). Se debería enviar en copia a todos los sectores involucrados: Proveedor, gerencia, obra; depósito y finanzas; y deberá contener la siguiente información:

#### **Detalle Nota de Pedido**

- N° de nota de pedido.-
- Datos del proveedor: nombre, domicilio, contacto teléfono e e-mail.-
- N° de presupuesto al cual corresponde.-
- Obra a la cual corresponde.-
- Solicitante y Autorizante.-
- Ítem, Descripción, unidad Cantidad, precio unitario y precio total.-
- Documentación requerida.-
- Forma de pago pactada: contado, cheque, cuenta corriente etc.-

---

## **COMENTARIOS DE LA EMPRESA**

Es algo que ya venimos tratando de incorporar de a poco y que sabemos que es importante tanto la comunicación como la formalidad de los procesos y los cambios propuestos son sencillos y factibles de aplicación.

### **7. Se solicita facturación y Datos Bancarios. Falencias:**

#### **OBSERVACION**

**A.7.1.** No se realiza un correcto seguimiento

#### **RIESGO**

Perdidas de tiempo por falta de seguimiento. Demoras en entrega de materiales, no contar con los insumos en el momento que se requieren.

#### **RECOMENDACIONES**

Conjuntamente con el envío de la nota de pedido, dentro de la documentación requerida, se podrá solicitar la facturación y los datos bancarios si correspondiera. Se deberán enviar además, la documentación impositiva de la empresa para evitar errores en la facturación.-

Y es importante una vez llegada a esta etapa, no desentenderse del tema, realizar un correcto seguimiento, para evitar demoras en etapas sencillas del proceso. Puede ser una opción tener carpeta en la cual vamos a archivar la nota de pedido hasta tanto no recibamos la facturación a la cual le adjuntaremos la misma.-

## **COMENTARIOS DE LA EMPRESA**

Son detalles que hay que mejorar como se detalló anteriormente y las propuestas al respecto son tomadas en cuenta y factibles de aplicación.

## **8. CIRCUITO DE RECEPCION Y ADMINISTRACION**

Dentro del circuito de recepción y administración, y en relación a las compras y contratación de servicios, se detectaron las siguientes falencias:

### **OBSERVACIONES**

**C.1.1.** Llegan facturas por todos los medios

Mail, Whatsup, personalmente, correo.-

**C.1.2.** Vienen incompletas. Sin autorización

**C.2.1.** En algunas oportunidades no saben a que corresponde o quien lo pidió

**C.3.1.** Utilizan el sistema Tango Gestión para cargarlas al sistema.-

**C.7.1.** No cuentan con los datos para informar al proveedor

### **RIESGOS**

Transpapelarse y perder documentación importante. Dar curso a compras que no corresponden y no están autorizadas. Archivos incompletos, no poder contar con la información correcta para posteriores controles. Perdidas de tiempo y Dinero, demoras en los circuitos.

### **RECOMENDACIONES**

Respecto a estas observaciones, puedes decir que es importante que todas las facturas ingresadas sean remitidas al sector de compras, para su control y

autorización. Y deberían adjuntarse a la misma las notas de pedido correspondientes, con los datos del proveedor actualizados e imputadas a la obra correspondiente.-

Para dicha imputación, es importante contar un código de costo por obra, que sea conocido y utilizado por todos los sectores, para poder utilizar la herramienta que nos brinda el sistema tango gestión, ingresando las facturas con dicho código y luego poder obtener la información mensual de los costos que se van efectuando por obra.-

Las facturas no deberán enviarse al sector de administración, mientras tanto no cumplieren toda la información requerida:

- Factura.-
- Nota de Pedido, con datos de proveedor actualizados (contacto, tel. Mail).-
- Remitos.-
- Certificado de avance en caso de servicios.-

### **COMENTARIOS DE LA EMPRESA**

Son detalles que hay que mejorar como se detalló anteriormente y las propuestas al respecto son tomadas en cuenta y factibles de aplicación.

## **9. CIRCUITO DE ADMINISTRACION Y FINANZAS**

### **OBSERVACIONES**

**D.1.1.** Poco tiempo para el control

**D.2.1** Al trabajar siempre con tiempos acotados, hace que todo sea urgente.

---

### **RIESGOS**

No poder realizar los controles correctamente, no detectar o cometer errores importantes por la falta de tiempo. Perida de tiempo y dinero.

### **RECOMENDACIONES**

Si se logra iniciar los pedidos de materiales en los tiempos estipulados en un inicio, y no se demora el proceso en las etapas siguientes, y se logra obtener una comunicación fluida con el sector de finanzas respecto de las condiciones de pago, y además se consigue que las facturas ya ingresadas estén completas y autorizadas; al llegar a esta etapa ya nos habremos ahorrado tiempo y solo restará realizar un control final para emitir la orden de pago y realizar las respectivas transferencias o cheques según corresponda.-

Hay dos cuestiones fundamentales que se deberían respetar y contemplar para evitar margen de error. Cada etapa del proceso para realizarla adecuadamente lleva su tiempo y lugar, es decir no podemos pretender obtener un pago al momento de entregar la factura, ni que se realicen todos los días en todo momento, salvo alguna que otra excepción, que es lo que hay que tratar de evitar. Por lo tanto se busca educar en este sentido tanto al proveedor como a los propios miembros de la organización, para respetar cada etapa.

En este caso se propone estipular dos días a la semana para realizar pagos, y un lapso de tiempo para la gestión no menor a 5 días, que se contará desde el ingreso de factura, hasta la emisión del pago. En el caso de cuentas corrientes los pagos se realizaran a 30 días fecha de recepción de factura. Con esto lo que se busca evitar, son los reclamos constantes por parte del proveedor apenas se ingresa la factura, y los reclamos de los sectores subsiguientes.

### **COMENTARIOS DE LA EMPRESA**

Si se pueden emprolijar los procesos y educar respecto a cumplimentar los requisitos, es algo que estamos trabajando en este último tiempo, se toman las recomendaciones. Si bien sería un poco ideal el manejar los mismos plazos de pagos, no siempre son factibles y varían en función a los bienes y servicios.

**10. Entrega de Materiales:** En esta etapa las observaciones son:

#### **OBSERVACIONES**

**A.10.1.** No hay una logística definida

**A.10.2.** Hay materiales que quedan sin retirar

**11. Distribución**

#### **OBSERVACIONES**

**A.11.1.** No se realiza un correcto seguimiento

**A.11.2.** Se pierden

**A.11.3.** Se entregan en la obra equivocada

**A.11.4.** No hay un seguimiento post pedido

#### **RIESGO**

No contar con los materiales en tiempo y forma, no cumplir con los plazos de obra determinados. Perdida de materiales, compras repetidas, duplicar gastos de distribución. Controles de stock inexistentes. Grandes pérdidas de Dinero.

### **RECOMENDACIONES**

La entrega y Distribución de materiales, son dos etapas fundamentales de la gestión final de compras, en la cual deben participar varios sectores de la sociedad para lograr una entrega satisfactoria. Fundamentalmente porque estamos hablando de obras distribuidas en todo el país y con una administración y un depósito ubicado en un sector poco estratégico para cumplir con esta etapa.

Es importante entonces que una vez gestionado el pedido, solicitada la facturación, realizado el pago e informado al proveedor el pago del mismo; no dejar de lado la compra, y seguir trabajando en ella hasta tanto el material no se encuentre en destino. Para ello es necesario contar con colaboradores o personal dedicado especialmente a ello, y llevar a cabo una gestión de distribución adecuada. El depósito no solo debería encargarse de retirar los materiales específicos para la zona, sino también de coordinar el transporte y distribución de los materiales, y en conjunto con los solicitantes (encargados de obra, supervisores etc.) realizar un seguimiento constante de los materiales solicitados. Es importante que estos últimos no pidan los materiales y se desentiendan del tema hasta tanto no reciban los mismos. Realizar una buena gestión desde la obra ayuda a contar con los materiales en tiempo y forma, evitando demoras o imprevistos.-

Trabajar todos en conjunto es una buena iniciativa para llevar a delante los objetivos de la organización.-

### **COMENTARIOS DE LA EMPRESA**

Es una falencia de la cual son conscientes y que preocupa mucho. Siempre tratan de hacer hincapié en el seguimiento y la colaboración de todos para que los insumos lleguen a destino en especial el seguimiento por parte del que lo solicito. Por lo tanto están de acuerdo en invertir en ello, reforzar el área y evitar desvíos y pérdidas.

## **CONTRATACION DE SERVICIOS**

### **OBSERVACIONES GENERALES**

En cuanto a las contrataciones de servicios, y como se presenta en el cursograma diagnosticado, se observa la falta de cumplimiento de las etapas previas a

la nota de pedido, y encontramos además mayores dificultades al momento de seleccionar proveedores calificados.

**E.3. No cuenta con un Registro de Proveedores**

**RIESGO**

Los riesgos en general para todas las observaciones realizadas en las contrataciones de servicio son: Servicios ineficientes, responsabilidad solidaria por incumplimientos en las responsabilidades sociales, entregas fuera de término, contrataciones económicas que resultan más costosas por falta de calidad en los trabajos o incumplimientos de los mismos. Pérdida de tiempo y dinero, mala reputación como contratistas por obra de terceros.

**RECOMENDACIONES GENERALES**

Se encomienda gestionar adecuadamente los siguientes pasos:

1. Pedido de servicios.
2. Búsqueda de proveedor calificado.
3. Pedido de presupuestos.
4. Comparativa de precios.
5. Selección y generación de nota de pedido.
6. Medición y Certificación de servicios.

**2. Búsqueda de proveedor**

En cuanto al momento de seleccionar un proveedor se debería tener en cuenta los siguientes puntos evaluativos adicionales a los detallados anteriormente en el punto 3 para compra de materiales. Búsqueda de proveedores:

- Antecedentes de obras de similares características.-
- Antecedentes laborales: Si cumple con las obligaciones patronales. Ultimo pago 931, presentación y pago; seguro de ART Y SVO del personal.-



- Gestión de seguros: si cuenta con calificación para emitir pólizas de garantía de ejecución de contrato, anticipo financiero y/o fondo de reparo.-
- Referencias bancarias y comerciales.-

Porque es importante contar con esta información: todo trabajo de servicios que se lleve a cabo en obras, con algunas excepciones, por ejemplo el alquiler de baños químicos, la empresa contratista es responsable solidario de todos los subcontratos que efectúe, ya sea por mala ejecución, por falta o demoras en los trabajos, o falta de pago al personal o falta de pago de aportes y contribuciones. Por ello es importante conocer a quien contratamos y bajo qué circunstancias, creando un respaldo y evitando contratiempos futuros.-

### **COMENTARIOS DE LA EMPRESA**

Es una falla importantísima que les ha traído muchos dolores de cabeza y que el mismo crecimiento de la actividad les pide que lo perfeccionen. Casi siempre contaban con subcontratos económicos y por ello hay requisitos que no podían cumplimentar. Y efectivamente es tiempo de priorizar la calidad y llevar adelante la propuesta de pre calificación y requisitos recomendados.

## **1. Solicitud Prestación de Servicios**

### **OBSERVACION**

**B.1.1** No hay un pedido Formal, Via mail, teléfono, verbalmente

### **RIESGO**

Se corresponde con los Riesgos expresados para las observaciones realizadas en compra de materiales. N° A.1.1.

### **RECOMENDACIÓN**

Se corresponde con las observaciones realizadas para compra de materiales n° **A.1.1.**, y deberían considerarse las mismas recomendaciones. Solo que no se trataría de una solicitud de Materiales sino de Servicios.-

## **2. Pedido de Presupuestos y 3. Comparativa de Precios**

### **OBSERVACION**

**B.2.1 y B.3.1.** Pocas veces se lleva a cabo

### **RIESGO**

Se corresponde con los Riesgos expresados para las observaciones realizadas en compra de materiales. N° **A.4.1, A.4.2., A.5.1 y A.5.2.**

### **RECOMENDACIÓN**

Se corresponde con las observaciones realizadas para compra de Materiales en los puntos **A.4.1, A.4.2., A.5.1 y A.5.2.** Respecto a la importancia de solicitar varios presupuestos y cotejar los mismos para lograr mejoras de presupuestos y establecer condiciones de contratación.-

## **4. Generar Nota de Pedido**

### **OBSERVACION**

**B.4.1.** No todas las cotizaciones se realizan con nota de pedido.-

### **RIESGO**

Las Pautas de trabajo no documentadas pueden generar incumplimiento en las obligaciones, en la documentación a cumplimentar y distorsionamiento en las tareas a realizar.

### **RECOMENDACIONES**

Respecto de la generación de nota de pedido, es fundamental documentar todas las operaciones sin excepciones para dejar establecidos los parámetros de contratación. Se recomienda detallar en documentación requerida toda la información

---

solicitada y obligatoria a presentar junto con el certificado de obra, la cual debería ser condición sine qua non para aprobación del mismo.-

### **OBSERVACION**

**B.4.2.** No se solicitan pólizas de garantía de ejecución ni fondo de reparo

### **RIESGO**

No contar con garantía de ejecución de trabajos, ya sea por incumplimiento o mala ejecución. Incumplimientos con el contratista principal y fugas de dinero.

### **RECOMENDACIONES**

Se recomienda realizar las medidas necesarias para cumplimentar con la solicitud de Pólizas de garantía de Ejecución de Contrato, ya que la empresa queda desprotegida de un resarcimiento económico inmediato en caso de incumplimiento.-

Respecto de las pólizas de fondo de Reparación, si bien no es imprescindible su pedido, si lo es y se recomienda, la retención porcentual del mismo al momento de abonar la certificación, en concepto de garantía sobre los trabajos efectuados. Es importante además establecer los plazos del mismo y cumplirlos.-

### **OBSERVACION**

**B.4.3.** Poca comunicación con finanzas, se pactan formas de pago sin consultar disponibilidad

### **RIESGO**

Definanciamiento. Malas relaciones con los proveedores, pérdida de credibilidad e incumplimiento con las obligaciones.

### **RECOMENDACION**

Se recomienda, aumentar la comunicación entre las áreas relacionadas, y solicitar autorización de fondos antes de gestionar la compra o contratación de un servicio.

### **COMENTARIOS DE LA EMPRESA**

Se toman en cuenta las recomendaciones y se trabaja sobre ello.

## **5. Medición de los trabajos**

### **OBSERVACIONES**

**B.5.1.** En un mismo periodo, en algunos casos las mediciones del subcontratista no coinciden con la medición del comitente principal.-

### **RIESGO**

Definanciamiento, mayores gastos para afrontar por período, en relación a las cobranzas realizadas.

### **RECOMENDACIONES**

Es importante alinear las mediciones de los proveedores o bien llamados subcontratistas, con las mediciones de obra que realiza la empresa con el contratista principal. Se han observado en varios casos, que se certifican labores que aún no fueron aprobados por el comitente, lo cual produce un desfasaje importante al momento de certificar y cobrar, y de contar con los fondos para abonar al subcontratista.-

### **COMENTARIOS DE LA EMPRESA**

Respecto a las mediciones, en especial en la construcción, lo que sucede que el comitente principal no aprueba las labores hasta tanto el ítem respectivo no esté

completo, lo que no implica que el trabajo del subcontratista no este efectuado. Por ello el desfasaje.

## **6. Certificación de servicios**

### **OBSERVACIONES**

**B.6.1.** No se realiza en todos los casos

**B.6.2.** Documentación Incompleta

**B.6.3.** Falta de aprobación y seguimiento por falta de supervisores

### **RIESGO**

Certificar trabajos que no se han ejecutado o no se hicieron correctamente. No garantizar el cumplimiento de las obligaciones mensuales del subcontratista trae responsabilidad Solidaria para el contratante. Por ende conflictos y perdidas monetarias.

### **RECOMENDACIONES**

Otro punto importante a tener en cuenta, es generar en todos los casos sin excepciones el CERTIFICADO DE AVANCE DE OBRA (REGISTRO N° 4), para documentar correctamente las mediciones de obra, y evitar errores de omisión o duplicación en el pago de los ítems.

El certificado debe emitirlo el SUPERISOR DE LA OBRA y debe estar firmado por él y por el representante del subcontratista. Además debe estar visado por el encargo del sector y/o gerente. Dicho documento debe ingresarse junto con toda la documentación requerida y una vez aprobada la documentación, se debería proceder a emitir la factura la cual se acompañara de la copia del certificado y la nota de pedido correspondiente. En caso de ingresarse la factura sin previa aprobación de la documentación la misma debería ser rechazada.

---

**Documentación requerida**

Se recomienda contar mensualmente y como condición sine qua non para la aprobación del certificado, la siguiente documentación:

- Nómina del personal afectado a obra.
- Formulario 931, presentación y pago del periodo a certificar.
- Constancia de ART y Seguro de Vida Obligatorio del personal afectado.
- Libro IVA Ventas.
- Para Monotributista:
  - Póliza de Accidentes Personales y pago Mensual.
  - Pago Monotributo.

**El Certificado de Avance de Obra debe contener la siguiente información:**

- Nombre y código de obra
- Subcontratista
- Locación de obra
- N° de certificado
- Fecha de medición
- Período que abarca
- Rubro, ítem, descripción, cantidad, Monto total y porcentaje de incidencia.
- Porcentaje de avance, monto correspondiente al porcentaje de avance y monto acumulado total y resto de certificación.
- Detallar desacopio anticipo y/o retención por fondo de garantía.
- Fecha de aprobación.
- Firma del supervisor, subcontratista y visado.

---

## **COMENTARIOS DE LA EMPRESA**

En cuanto a certificados de obra, es algo que deberían tratar de mejorar y de poder implementar con todos aunque las labores sean de menor magnitud. Es factible llevarlo a cabo es cuestión de crear el hábito.

Y en cuanto a Documentación es un requisito fundamental en el cual están trabajando hace tiempo para implementarlo y como se comentó anteriormente hay que mejorar la calidad de los subcontratos para poder cumplir con ello.

## **OBSERVACIONES GENERALES**

### **OBSERVACIONES**

- E.1.** Falta de Planificación
- E.2.** No cuenta con un manual de procedimientos
- E.3.** No cuenta con un Registro de Proveedores
- E.4.** Falta de Comunicación entre las áreas

### **RIESGOS**

Incumplimiento en los plazos, trabajos sin ejecutar o mal ejecutados, falta de calidad, planificación y eficiencia en los trabajos. Perdida de imagen y credibilidad ante los clientes. Todo ello deriva en fugas de dinero de gran embergadura

### **RECOMENDACIONES**

Estas cuatro observaciones, son los puntos claves y pilares para el resto de los análisis realizados y para lograr mayor eficiencia y eficacia en los procesos auditados.

Como hemos mencionado en ítems anteriores se recomienda llevar a cabo una adecuada planificación de los procesos, respetando los tiempos y las etapas, cumplimentando la documentación necesaria, logrando la colaboración de todas las áreas y estableciendo los medios para lograr una comunicación fluida entre las mismas.

Además como mencione anteriormente, se recomienda contar con un Registro de proveedores calificados, es un requisito fundamental y lo es en mayor medida para la contratación de servicios. Con ello se logran disminuir los riesgos de incumplimiento en los plazos, trabajos mal ejecutados, falta de calidad y eficiencia en los trabajos.

Y por último para englobar todas las observaciones realizadas con anterioridad, y darle un marco estructural, es importante y se recomienda implementar un manual de procedimientos para compras y contrataciones de servicios, donde se formalicen las etapas de cada proceso, se detallen los requisitos, se determinen los tiempos, las actividades y las funciones de cada integrante.

En el próximo apartado, se expone el Manual de procedimientos realizados en función a la información recopilada, las recomendaciones realizadas y los comentarios recibidos.



## **APARTADO B - DESARROLLO MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS**

(Realizado en Base a Proyecto Consultora Planificar SRL año 2006)

### **GESTION DE COMPRAS Y CONTRATACION DE SERVICIOS DE LA EMPRESA CHIMEN AIKE S.A.**

#### **1. OBJETO**

Establecer la metodología para la gestión de compras desde la selección de proveedores, la realización de las compras y la inspección de recepción.

#### **2. ALCANCE**

Se aplicará a las compras que impacten en la prestación del servicio realizado por CHIMEN AIKE.

#### **3. RESPONSABILIDADES**

##### **Del Encargado de Compras**

- ✓ Realizar la evaluación de los proveedores.
- ✓ Solicitar su asistencia a los responsables de los demás sectores.
- ✓ Comunicar a los proveedores las necesidades compras
- ✓ Comunicar al responsable de recepción el ingreso y condiciones de la mercadería a ingresar.
- ✓ Reclamar al proveedor ante desvíos durante la recepción de materiales.

##### **Gerente General.**

- ✓ Verificar la aplicación del presente procedimiento.
- ✓ Administrar la evaluación de proveedores.

##### **De todo el Personal**

- ✓ Requerir los materiales necesarios en tiempo y forma, a través de la orden de pedido de materiales.

#### 4. PROCEDIMIENTO.

##### **Evaluación de Proveedores**

Todos los proveedores de CHIMEN AIKE serán inicialmente evaluados de acuerdo a ítems que tienen en cuenta el nivel de calidad, de clientes, de experiencia de compromiso ambiental documentación y del lugar de trabajo de los mismos. Todos los ítems tendrán un valor mínimo de 0 puntos y un máximo variable, según sea la importancia de lo examinado. El evaluador calificará en cada ítem al proveedor, de acuerdo a su criterio, asignándole un puntaje entre el mínimo y el máximo, según los márgenes establecidos en los párrafos siguientes.

Se enviará a cada proveedor una encuesta para relevar datos del mismo y se dejará evidencia de esta evaluación en Registro de Proveedores.

Para la asignación del puntaje a los distintos ítems se tendrán en cuenta los siguientes criterios:

##### **1 SISTEMA DE CALIDAD**

Los proveedores que se encuentren certificados de acuerdo con las normas ISO 9000 no serán necesarios evaluarlos, siendo incorporados directamente al, Registro de Proveedores.

En éstos casos se requerirán copia vigente del certificado.

Puntaje: 3

1b. Cuando un proveedor se encuentre en proceso de desarrollo y/o de certificación, se le pedirá el grado de avance y la fecha probable de certificación. Se calificará de acuerdo a estos elementos.

Puntaje: 2

1c. Se tomará como referencia el Grado de Cumplimiento y la Calidad de entregas y es con estos elementos que se califica al proveedor.

Puntaje: 1

##### **2. LISTADO DE CLIENTES.**

Se evaluará el listado de clientes del proveedor, asignándole puntaje, de acuerdo a la exigencia de calidad de estos clientes.

Puntaje: 0-2

### **3. EXPERIENCIA.**

Se evaluará la experiencia acreditada en trabajos afines por rubro.

Puntaje: 0-2

### **4. ENTREGA DE DOCUMENTACIÓN.**

Entregó lo solicitado en tiempo y forma.

Puntaje: 1

No entregó lo solicitado en tiempo y forma.

Puntaje: 0

### **5. POLÍTICA AMBIENTAL.**

Dispone de una política ambiental.

Puntaje: 1

No dispone de política ambiental.

Puntaje: 0

### **6. LUGAR DE TRABAJO.**

Buenas condiciones.

Puntaje: 1

Condiciones regulares.

Puntaje: 0 6.1.5 Aquellos proveedores que no alcancen un mínimo de 4 puntos, no serán incluidos en el Registro de

Proveedores. Si el proveedor obtiene 5 puntos, quedará aprobado condicionalmente hasta la evaluación de desempeño.

Los proveedores que alcancen 6 puntos o más serán ingresados e identificados como OK en el Registro de

Proveedores

#### **6.1 Mantenimiento de la calificación del Proveedor**

El desempeño de los proveedores será analizado a través del cumplimiento en los niveles de calidad, montos, plazos de entrega y nivel de colaboración con la siguiente puntuación.

Niveles de calidad 0 a 3 puntos.

Plazos de entrega 0 a 3 puntos.

Nivel de precios con el mercado 0 a 3 puntos.

Nivel de actitud ante reclamos 0 a 1 punto.

Se deberá tener en cuenta que un proveedor puede ser suspendido en su condición de Aprobado, toda vez que la Empresa lo considere necesario y viceversa.

Para dar de baja a un proveedor, el Encargado de Compras consultará con los Sectores afectados y decidirá en consecuencia.

### **6.3 Verificación de los productos comprados**

En la Nota de Pedido se incluirá que el cliente o su representante tendrán derecho a acceder a las instalaciones del subcontratista / proveedor, para verificar el cumplimiento a los requisitos especificados del servicio / producto, cuando así fuese establecido en el contrato u Nota de pedido.

La Inspección de Recepción se hará según lo descrito en el Plan de Inspección de Recepción (PIR) y como evidencia del control se sellará el remito.

CHIMEN AIKE		
MATERIAL s/ PIR	OK	INC
Identificación		
Documentación		
Cantidad		
Preservación		
Calidad		
Firma y aclaración	Fecha	

En caso de detectarse desvíos se procederá a emitir el correspondiente informe de no conformidad y reclamo al proveedor.


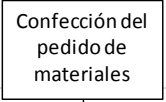
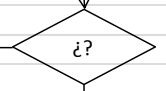

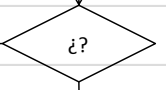
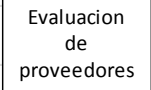
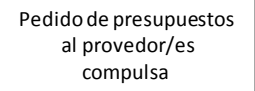
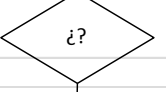
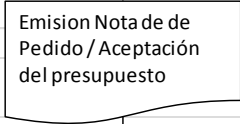
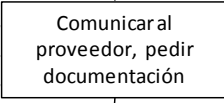
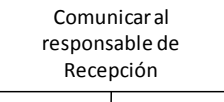
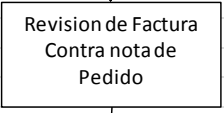
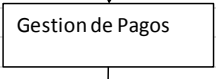
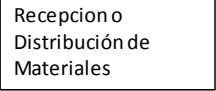
### **Flujogramas**


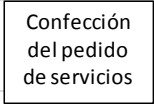
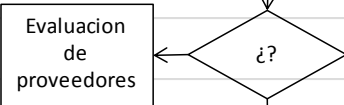
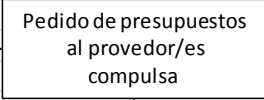
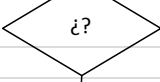
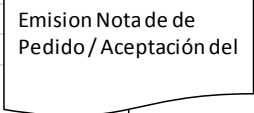
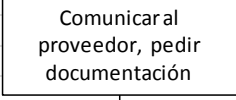
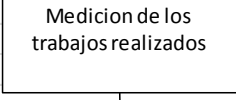
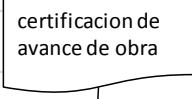
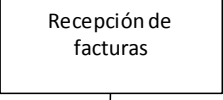
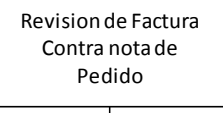
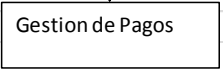
Los procedimientos de compras y contratación de servicios quedaran formulados de la siguiente manera:

**“Auditoria de Gestión interna y posibles herramientas de mejora para la empresa CHIMEN AIKE S.A.”**

**Autor: Di Pietro Mariela Susana**

**2018**

		PROCEDIMIENTO
		GESTION DE COMPRAS
Información de Compras		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
	supervisores y encargados de cada sector	Pedido de materiales
	¿Hay en Almacen?	
		
	¿tengo proveedores disponibles?	Registro de Proveedores
		
	Responsable de Compras	
	Comparativa de Precios ¿Cuál es la mejor opción?	
	Responsable de compras	Nota de pedido  Aceptación del Presupuesto
	Responsable de Compras	
	RECEPCION	Copia N/P Factura
	Responsable de Compras	Seguimiento de Compras Fact a Ser imputadas Facturas imputadas
	FINANZAS	Orden de pago
	Encargado de Deposito	Remito Supervisor de Obra

		PROCEDIMIENTO
		GESTION DE CONTRATACION DE SERVICIOS
Información de Contratacion de Servicios		
ACTIVIDAD	RESPONSABLE	REGISTRO
	supervisores y encargados de cada sector	Pedido de materiales
	¿tengo proveedores disponibles?	Registro de Proveedores
	Responsable de Compras	
	Comparativa de Precios ¿Cuál es la mejor opción?	
	Responsable de compras	Nota de pedido  Aceptación del Presupuesto
	Responsable de Compras	
	Supervisor de Obra	
	Supervisor de obra	Certificado de Avance de Obra
	RECEPCION	Copia N/P Factura Certificado de Obra
	Responsable de Compras	Imputacion de Factura
	FINANZAS	

**7- REGISTROS**

**REGISTRO 1 – Planilla Pedido de Materiales / Prestación de Servicios.**

		<b>PEDIDO DE MATERIALES Y / O PRESTACIÓN DE SERVICIOS</b>					Fecha: <input type="text"/>	
		<b>Obra:</b> <input type="text"/>						
Item	A Comprar	Un. Med.	DETALLE	Plazo Neces. Materia	Proveedor	Valor Unitario Aproximado		
SOLICITO		AUTORIZO			COMPRAS		Nº :	

Re formulado en base a Datos recopilados en la empresa CHIMEN AIKE S.A.-

**REGISTRO N° 2 – REGISTRO DE PROVEEDORES**



<i>REGISTRO</i>
REGISTRO DE PROVEEDORES APROBADOS, EVALUACIÓN INICIAL Y DE DESEMPEÑO

ITEM										
EMPRESA										
CATEGORIA										
DOMICILIO										
LOCALIDAD										
C.P.										
TELEFONO										
FAX										
EMAIL										
CONTACTO										
CLIENTES										
EXPERIENCIA										
ENTREGA DE DOCUMENTACION										
LUGAR DE TRAABJO										
PUNTAJE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ANALISIS DE SITUACION FINANCIERA										
CALIFICACION INICIAL	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA
CALIDAD										
ENTREGA										
PRECIO										
ACTITUD										
TOTAL OBTENIDO	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
CALIFICACION OK: 6 -10 CONDICIONAL: 5 BAJA: 0-4	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA	BAJA
ULTIMA EVALUACION										

Formulado en base a Datos recopilados en la empresa consultora.-



**REGISTRO N° 2.1. – ENCUESTA A PROVEEDORES**



**ENCUESTA A  
PROVEEDORES**

PROVEEDOR:

MATERIAL / SERVICIO:

CONTACTO:

DIRECCION:

LOCALIDAD :

PROVINCIA:

C.P.:

TEL.:

E-MAIL:

WEB:

EVALUACION

Puntuación CHA S.A.

1	SISTEMA DE CALIDAD (Marcar con una cruz)		
	CERTIFICADO / ACREDITADO (Adjuntar copia)	<input type="checkbox"/>	
	CON AVANCES	<input type="checkbox"/>	
	SIN POLITICA DE CALIDAD	<input type="checkbox"/>	
2	LISTADO DE CLIENTES (Listar al menos tres)		
	.....		
	.....		
	.....		
3	EXPERIENCIA EN EL RUBRO		
	Tiempo:		
4	ENTREGA DE DOCUMENTACION (Solo para CHA S.A.)		
5	POLÍTICA AMBIENTAL	SI	NO
6	LUGAR DE TRABAJO (Solo para CHA S.A.)		
7	PRODUCTOS OFRECIDOS (Listar sus principales productos)		
	.....		
	.....		
	.....		
	.....		
	.....		

<b>OBSERVACIONES :</b>	
<b>FIRMA</b>	<b>FECHA:</b> ...../...../.....

Formulado en base a Datos recopilados en la empresa consultora.-




**REGISTRO N° 4 – CERTIFICADO DE OBRA**

RUBRO		ITEM	DESCRIPCIÓN	UND.	CANT.	PRECIO UNITARIO (\$ SIN IVA)	PRECIO TOTAL (\$ SIN IVA)	MEDICIÓN ITEM						CERTIFICADO			OBSERVACIONES		
								ANTERIOR		ACTUAL		ACUMULADO		ANTERIOR \$	ACTUAL \$	ACUMULADO \$			
								CANT	%	CANT	%	CANT	%						
<b>RAMAL ACERO 8"</b>																			
<b>I DOCUMENTACIÓN</b>																			
																0,00	0,00	0,00	
																0,00	0,00	0,00	
																0,00	0,00	0,00	
																0,00	0,00	0,00	
																0,00	0,00	0,00	
																0,00	0,00	0,00	
																0,00	0,00	0,00	
																0,00	0,00	0,00	
																0,00	0,00	0,00	
																0,00	0,00	0,00	
																0,00	0,00	0,00	
																0,00	0,00	0,00	
																0,00	0,00	0,00	
																0,00	0,00	0,00	
																0,00	0,00	0,00	
																0,00	0,00	0,00	
																0,00	0,00	0,00	
																0,00	0,00	0,00	
																0,00	0,00	0,00	
																0,00	0,00	0,00	
																0,00	0,00	0,00	
																0,00	0,00	0,00	
																0,00	0,00	0,00	
																0,00	0,00	0,00	
						TOTAL SIN IVA	\$ -								\$ -	\$ -	\$ -		
Fecha: ..... / ..... / .....																			
DESACOPIO ANTICIPO <input style="width: 50px; height: 15px;" type="text"/>																			
FONDO DE REPARO <input style="width: 50px; height: 15px;" type="text"/>																			
SUBCONTRATISTA				CONTRATISTA				AUTORIZO											

Formulado en base a datos recopilados de la empresa CHIMEN AIKE S.A.-

**8- ANEXOS**

**1 - Plan de Inspección de recepción (PIR)**

		ANEXO 1										
		GESTIÓN DE COMPRAS										
TIPO DE MATERIAL ▶	E.F.P.E INDUMENTARIA	REPUESTOS AUTO. Y EQUIPOS VIALES	CAÑOS	HERRAMIENTAS	CARTELES Y SEÑALES	ACCESORIOS CAÑERÍAS	BULONERIA	CABLES ELECTRICOS	ACCESORIOS ELECTRICOS	INSTRUMENTOS ELECTRONICOS	EQUIPOS	OBSERVACIONES
CARACTERÍSTICAS A INSPECCIONAR ▼												
MUESTREO % ▶	5%	100%	100%	100%	50%	50%	50%	5%	5%	100%	100%	
1 Identificación	X	X	X	X	A	X	X	X	X	X	X	
2 Documentación	X	X	X	X	A	X	X	X	X	X	X	
3 Preservación	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
4 Cantidad	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
5 Visual	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	
6 Dimensional	X	X	X	X	X	X	X	X	X	N/A	X	
7 Certificados Material	X	N/A	A	A	N/A	X	A	A	A	A	A	
A: Si es Aplicable		%: A Criterio del Inspector					X: Obligatorio					N/A: No Aplicable
Elaboró:							Aprobó:					

Formulado en base a datos recompilados en la empresa Consultora y Chimen Aike S.A.

### **COSTOS DE IMPLEMENTACIÓN**

Para aplicar el MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS, se necesita contar con personal de apoyo en las áreas de compras y distribución, y se va a requerir un plan de capacitaciones previa para los responsables de cada sector y capacitación de apoyo a todo el personal.-

Según la escala de comercio, el administrativo clase A, oscila en \$22.000 sumado a los aportes y contribuciones patronales, ART, Seguro de Vida, y preocupacional, el costo mensual por empleado de apoyo al área de compras costará unos \$33.880 aproximadamente.-

Según la escala de UOCRA, el ayudante, oscila entre \$20.000 y \$22.000, sumado a los aportes y contribuciones, ART, Seguro de Vida, preocupacional y vestimenta, el costo mensual por empleado de apoyo para el área de distribución costara unos \$ 32.340 aproximadamente.-

Respecto a los honorarios de desarrollo e implementación del Manual de procesos y Procedimiento. Se estima un costo por única vez de \$16.500 (Según Escala de Honorarios Orientativos Publicada por el CPCESC. 2018). El mismo incluye las capacitaciones individuales para el encargado de área y gerente general, para implementación. Y la capacitación grupal para el seguimiento y apoyo de las áreas relacionadas.-

Estamos hablando de un costo total de implementación aproximado de \$83.000 iniciales.

### **SEGUIMIENTO**

Una vez diseñado el MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTO, es importante lograr la correcta aplicación y seguimiento del mismo. Con controles regulares el cual le permita optimizar la herramienta lograda. Para ello se propone gestionar un PLAN DE AUDITORIAS INTERNA (REGISTRO N° 5) regular, que nos ayudara a seguir mejorando la gestión interna de la empresa y con el fin de poder diseñar la estrategia adecuada para lograr un resultado eficiente y eficaz.-

El plan de auditorías que se debe aplicar debe contener lo siguiente:

- ⌘ Objeto de la auditoría, de forma que todas las partes implicadas conozcan el fin perseguido con la evaluación que va a realizarse.
- ⌘ Alcance de la auditoría, de forma que todas las partes implicadas conozcan los límites dentro de los cuales se desarrollará la evaluación.
- ⌘ Equipo auditor, identificando tanto al auditor jefe como a los demás miembros equipo auditor, expertos técnicos y observadores.
- ⌘ Criterio de auditoría, identificando las normas u otros documentos, internos o externos de la organización utilizados como referencia para la realización de la auditoría.
- ⌘ Otra información necesaria, identificando cualquier otra documentación que previamente deba de estar a disposición del equipo auditor (por ejemplo, listados de documentos, equipos, personal, dirección de las instalaciones, etc.).
- ⌘ Representantes de auditado, identificando las personas / funciones que actuarán como representantes de la organización auditada en cada una de las áreas implicadas. Esta identificación incluirá el conjunto de áreas afectadas por el alcance de la auditoría y su ubicación geográfica.
- ⌘ Calendario de auditoría y horarios, que cubra toda la auditoría, incluyendo las fechas y horarios para la ejecución de la auditoría y las reuniones con los representantes del auditado.
- ⌘ Idioma de la auditoría, sobre todo si dentro de la organización o el emplazamiento de los centros de trabajo se habla más de un idioma.
- ⌘ Lista de distribución del informe de auditoría, incluyendo los plazos para la emisión del citado informe y las conclusiones de la misma.

*Recopilado de (<https://es.scribd.com/document/279184023/AUDITORIA-1-PARTE>)*

### **MEDICIONES**

Con un control regular de auditorías, vamos a poder medir correctamente la eficiencia de los procesos propuestos. Lo que se busca es calcular en un período de tiempo determinado, si hay mejoras o desvíos a través de las variaciones de los

costos sobre las ventas, el nivel de cumplimiento, la efectividad de la gestión de compras, entre los principales.-

Los Indicadores propuestos son:

- **Índice General:** 
$$\frac{\text{Ventas}}{\text{Costo de Ventas}}$$

Vamos a medir el costo sobre las ventas y realizar una comparativa trimestralmente, para ver si efectivamente la implementación de este procedimiento nos ayuda a bajar los mismos.-

- **Nivel de cumplimiento** 
$$\frac{\text{Entregas a tiempo}}{\text{Entregas Totales}}$$

En este caso vamos a determinar el índice de entregas en tiempo y forma las cual nos van a permitir hacer una comparativa de las mejoras o desvíos.-

- **Efectividad de la gestión:** 
$$\frac{\text{Costo de la gestión real}}{\text{Costo previsto de la gestión}}$$

Este indicador nos permitirá ver los desvíos respecto lo presupuestado a lo que realmente se gasto, midiendo la eficiencia en las compras implementadas.-


- **Índice de cumplimiento:** 
$$\frac{\text{Pedidos entregados en fecha}}{\text{Total de pedidos entregados}}$$
- **Índice de precisión:** 
$$\frac{\text{Pedidos entregados completos}}{\text{Total de pedidos entregados}}$$

- **Índice de reclamos:**                      **Pedidos entregados con reclamos**  
**Total de pedidos entregados**
  
- **Índice de urgencias:**                      **Nº de pedidos de menos de 24 horas**  
**Total de pedidos realizados**

Este indicador nos permitirá principalmente medir los imprevistos, para conocer qué nivel de urgencias que tenemos y qué posibilidades hay de disminuirlas.-

Con Estos indicadores y en comparativa a los resultados iniciales arrojados a la implementación del proyecto. Vamos a conocer los cambios en las variables y la efectividad o desvíos en los procesos implementados.

**REGISTRO N° 5 - PLAN DE AUDITORIA**

		<i>REGISTRO</i>											
		<b>PROGRAMA DE AUDITORIAS</b>											
<b>Actividad / Proceso</b>		<b>AÑO:</b>											
		ENE	FEB	MAR	ABR	MAY	JUN	JUL	AGO	SEP	OCT	NOV	DIC
RP	PROVEEDORES												
EP													
CP													
PC	COMPRAS												
IC													
VPC													
	VENTAS												
PT	PEDIDOS												
PET													
PC													
PER													
PU													
Elaboró:		Aprobó:											
Firma y Fecha		Firma y Fecha											
PT	Pedidos Totales	PC	Proceso de Compras	RP	Registro de Proveedores								
PET	Pedidos entregados a Tiempo	IC	Informacion de Compras	EP	Encuesta a Proveedores								
PC	Pedidos completos	VPC	Verificación de Productos Comprados	CP	Calificación de Proveedores								
PER	Pedidos Entregados con Reclamos												
PU	Pedidos Urgentes												

Formulado en base a datos recopilados de la consultora



### **COSTOS DE IMPLEMENTACION**

El precio de una auditoría variará en relación al volumen de trabajo que el auditor y su equipo deba realizar en cada encargo, según el tipo de empresa, la actividad que desarrolle, y el volumen y la complejidad de operaciones que tenga, todo ello determinará la cantidad de horas que deberán dedicarse para realizar los trabajos de auditoría.

La auditoría que proponemos en este caso, es sencilla y respecto a un proceso en particular. Trata de seguimiento y recopilación de datos para el análisis posterior de las variables. Es factible efectuarla a través de un profesional ajeno al sector, pero es recomendable acudir a un profesional ajeno a la empresa el cual el costo oscilará entre \$15.000 y \$22.500, según la tabla publicado por el consejo profesional de ciencias económicas de la provincia. Y se estipula implementarlo semestralmente el primer año de aplicación y luego anualmente.-

### **COSTO – BENEFICIO**

La implementación del presente proyecto, tanto del MANUAL DE PROCESOS Y PROCEDIMIENTOS como el seguimiento (PLAN DE AUDITORIA), son herramientas accesible para la empresa en función a los resultados que se esperan obtener y a él volumen de actividades que desarrolla. Con la implementación y el seguimiento adecuado, se podrán realizar mejores compras, cumpliendo con los tiempos estipulados, disminuyendo las improvisaciones y evitando de esa forma gran cantidad de errores y desvíos. Vamos a lograr además no demorar la ejecución de obras por falta de materiales y en relación a los subcontratistas, trabajaremos con empresas más confiables y experimentadas, que nos evitaran dolores de cabeza futuros.-

Al contar con auxiliares para las áreas principales nos dará un mayor seguimiento y desarrollo de los procesos, se descentralizaran actividades que requieren atención y al no ser principales se las dejaba de lado. Y permitirá que los

encargados de área se centren en las actividades principales y desarrollen correctamente su gestión. Llevando a cabo estos procedimientos, con el tiempo se podrá ir autoevaluando el desarrollo y se podrán ir ajustando los desvíos que se presenten, logrando de esta forma una mejor gestión y por ende una mejor reputación con nuestros clientes.-

## **APARTADO C**

### **PROPUESTA ALTERNATIVA**

Los procesos desarrollados con anterioridad, se han realizado parcialmente en base a la norma de calidad ISO 9001, para darle un marco de mayor tecnicidad.-

Ahora bien, dentro de las posibilidades de la empresa, y debido a la etapa en la que se encuentra, donde el volumen de actividades es muy amplio, y las obras que desarrolla son de mayor envergadura y calidad. Se propone extender dicha estructura de procesos a toda la organización y llevar a la misma a un siguiente nivel, algo que sería calificar e implementar la Norma ISO 9001.

La Norma ISO 9001, una norma internacional que toma en cuenta las actividades de una organización. Esta norma se concentra en la satisfacción del cliente y en la capacidad de proveer productos y servicios que cumplan con las exigencias internas y externas de la organización; para lograr así un sistema de gestión de la calidad eficiente. (Alfonso Fernández Hatre, 2000)

El Sistema de Gestión de la Calidad es un conjunto de elementos interrelacionados que interactúan para establecer políticas, objetivos y procesos con el fin de lograr dichos objetivos y de aumentar las ventajas competitivas de la empresa. (Alfonso Fernández Hatre, 2000)

### **BENEFICIOS DE LA CERTIFICACIÓN**

Los beneficios de la certificación apreciados por las propias empresas son:

- Clara definición de procesos y responsabilidades
- Mejora de la imagen de la empresa en el mercado
- Incremento de la conciencia de calidad entre los empleados
- Mejora de la formación de los trabajadores
- Mejora de la calidad de productos y/o servicios

- Incremento del nivel de satisfacción de los clientes
- Mejora de la calidad de los productos suministrados por proveedores
- Mejor conocimiento de las expectativas de los clientes
- Incremento de la motivación de los empleados
- Incremento de la productividad
- Mejora del ambiente de trabajo
- Reducción de costes
- Incremento de las ventas
- Reducción de la accidentabilidad
- Disminución del absentismo laboral

*(Alfonso Fernández Hatre, 2000)*

### **ETAPA PRESUPUESTARIA.**

El costo de un proyecto de implementación ISO 9001 es una de las primeras cuestiones que surgen cuando se decide abordar un proyecto de esta envergadura. Este coste es el mayor inconveniente y aparece muy frecuentemente, pues es muy difícil establecer los costes precisos durante las fases iniciales del proyecto.

(MV Consulting, Servicios de Consultoria – <https://www.mvconsulting.com.ar>)

### **Factores que influyen en el costo.**

El coste de la implementación de la normativa dependerá de varios factores y de la opción de implementación que se elija. También afectan de una manera significativa aspectos como el tamaño de una determinada empresa y la complejidad de los procesos que realiza.

Por otro lado, en general, la organización se enfrentará a dos tipos de costos. Aquellos relacionados con las acciones a llevar a cabo para preparar el Sistema de Gestión de Calidad y el funcionamiento de la propia organización para la certificación. Y aquellos relacionados con el coste de certificación del Sistema de

Gestión de Calidad. En términos muy generales, el 80% del presupuesto irá destinado a la fase de pre-certificación y el 20% a la fase de auditoría y certificación. (MV Consulting, Servicios de Consultoría – <https://www.mvconsulting.com.ar>)

**Factores a tener en cuenta a la hora de realizar el presupuesto de implementación de ISO 9001:**

Datos recabados de MV Consulting, Servicios de Consultoría – <https://www.mvconsulting.com.ar>)

**1. Conseguir el conocimiento**

Al menos los empleados involucrados en la implementación deben realizar una formación en forma de cursos y lecturas de la materia.

Es cierto que los costes de formación del personal pueden ser elevados pero existen una serie de cursos online y libros de la materia que pueden cumplir con las necesidades formativas ahorrando ciertas cantidades de dinero.

**2. Ayuda externa.**

Normalmente, la formación no será suficiente en las fases iniciales y en la mayoría de los casos se precisará de alguna ayuda externa para que el proyecto continúe.

El gran valor que proviene de los profesionales consiste en que tu proyecto de implementación no se quedará estancado.

**3. Costo de los empleados.**

Es una realidad de que los empleados dedicarán mucho más tiempo a actividades de implementación que a sus tareas regulares diarias, de ahí la importancia de tener en cuenta este tipo de costes adicionales.

---

4. Tecnología.

Existen herramientas tecnológicas especialmente diseñadas para agilizar y facilitar la implementación y mantenimiento de los Sistemas de Gestión.

5. Coste de las certificaciones.

El proyecto implementado no está completo hasta que haya pasado una auditoría que lo certifique. Dicho certificado es la prueba de que se ha sabido planificar y gestionar la normativa exitosamente y, por tanto, los esfuerzos futuros deben estar enfocados hacia la mejora continua.

Los costos de las certificaciones dependen principalmente del número de empleados o el número de ubicaciones que se cubren en el alcance del Sistema de Gestión de Calidad.

6. Tras la implementación.

Una vez que se ha pasado la auditoría certificadora, la organización estará bajo supervisión y controles durante los próximos tres años y tendrá que volver a pasar otra auditoría certificadora.

La certificación tiene una validez de 3 años, esta es renovable por medio de una auditoría de calidad. Algunas empresas realizan antes de solicitarla una auditoría de prueba (o una pre auditoría) para asegurarse de que las medidas aplicadas están acordes con el índice de referencia de la ISO.

Esta propuesta de implementación, si bien requiere de mayor tiempo y dinero para llevarlo a cabo, es una herramienta que le otorgara a la empresa “aseguramiento en calidad” a un nivel de gestión más eficiente y eficaz, y le abrirá nuevas puertas para seguir creciendo y optimizando sus recursos.-

**CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES.**

*Tabla 1*

*Cronograma de actividades*

N°	Tareas	12/18	12/18	01/19	01/19	02/19	02/19	03/19	03/19
1	Exposición y Aprobación del Manual de Procesos y procedimientos								
2	Capacitaciones e Implementación del Mismo								
3	Aplicar Plan de Auditoria Interna para control								
4	Analizar Ratios y determinar desvíos								
5	Corregir e implementar nuevamente - Retroalimentación								

## **“CONCLUSIONES”**

---

**Autor: Mariela Susana Di Pietro**



## **CONCLUSIONES**

A lo largo del presente proyecto, hemos podido llevar a cabo los objetivos Generales de *“Analizar las deficiencias en los circuitos administrativos de compras y contratación de servicios de la empresa chimen Aike S.A., y proponer mejoras”* incursionando en los distintos procesos de la organización objeto de estudio, realizando una auditoría de control interno en la misma, presentando ante la organización las falencias y recomendaciones, y tomando en cuenta los comentarios de la empresa para lograr finalmente otro de los objetivos generales: *“Desarrollar Manual de Procesos y Procedimientos de Compras y contratación de Servicios”* a un costo accesible para las posibilidades de la misma.

Para llegar a este resultado hemos trabajado uno a uno con los objetivos específicos: *“Analizar la funcionalidad de los circuitos de compras y contrataciones de servicios en general y los circuitos relacionados”*. Recompilando datos a través de la observación y el seguimiento de los procesos y desarrollándolos a través de Narrativos y cumplimentándolo con las gráficas de vuestro objetivo siguiente.

Otro objetivo específico fue *“Desarrollar cursogramas con los procedimientos actuales aplicados en compras y contrataciones de servicios, Identificando fallas y desvíos al momento de ejecutarlos”*. Estos cursogramas nos permitieron realizar el diagnóstico más detallado, observando las falencias y las omisiones de etapas fundamentales para el desarrollo de dichas actividades.

Luego con la *“Presentación de la carta de recomendaciones a los directivos con las observaciones destacadas, propuestas y comentarios de la misma”*, y como mencione en un principio, nos permitió realizar una presentación de todas las falencias detectadas con las recomendaciones propuestas y teniendo en cuenta los comentarios de la empresa para luego exponer el Manual de procesos y procedimientos, detallando costos y beneficios de su implementación.

Además en la carta de recomendación se *“Propusieron métodos viables para valuar y mejorar la Calidad de los subcontratos”*, logrando establecer un acuerdo con

---

la empresa para implementar una clasificación de los proveedores y de la importancia que eso conlleva.

Y una vez Desarrollado el Manual, y para *“Realizar un seguimiento del mismo y medir su eficiencia a través del nivel de cumplimiento, costos reales sobre costos estimados y disminución de los mismos sobre las ventas”*; se propuso un plan de auditoria para poder efectuar un rastreo en la ejecución del Manual Expuesto, detallando costos y beneficios de su implementación, y determinando ratios que permitirán medir su eficacia, y poder lograr realizar un autodiagnóstico constante, para llevar a cabo una retroalimentación, mejorando los resultados y detectando desvíos a tiempo.-

Por último, y como alternativa para un futuro no muy lejano, se propuso ver la posibilidad de certificar bajo normas de calidad ISO 9001, que si bien es un proyecto que lleva tiempo implementarlo y es más costoso al propuesto en este trabajo, le va a otorgar a la empresa un sistema de mejora de gestión de calidad permanente, ya que encierra principios de mejora continua que tienen una vigencia ilimitada. La mejora de la gestión de calidad es para siempre y le va a otorgar a la empresa las ventajas competitivas que necesita para seguir creciendo.

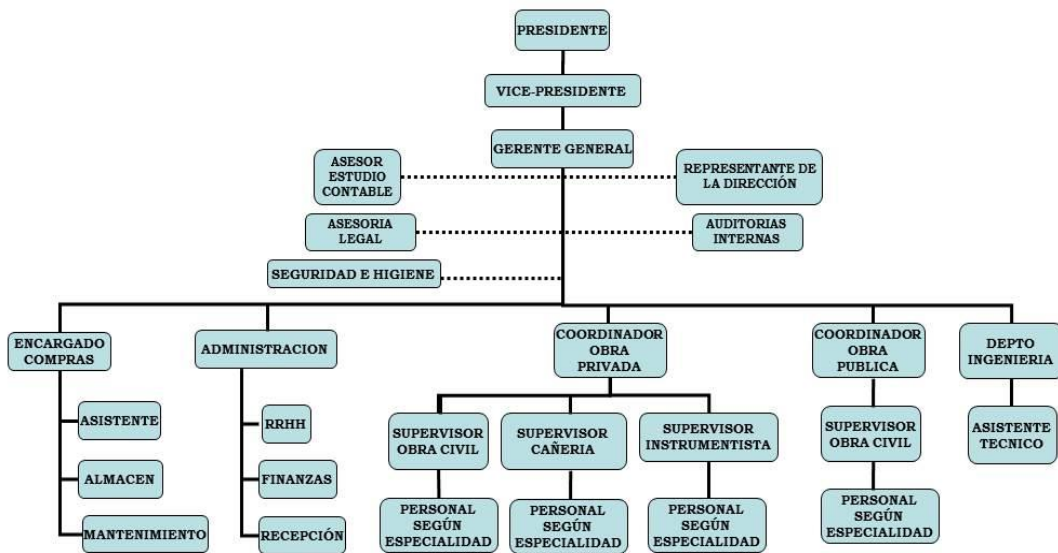
### **BIBLIOGRAFÍA.**

- <http://docplayer.es/3041508-Capitulo-ii-marco-teorico-sobre-manual-procedimientos-control-interno-cuentas-por-cobrar-y-factoraje.html> (2016)
- <http://ecaths1.s3.amazonaws.com/modelossistemasyorganizaciones.->
- Instituto de Auditores Internos de Argentina. Web Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad Autónoma de Buenos Aires. Informe 7(Auditoría Interna) de la Comisión de Estudios en Contabilidad y Auditoría. Buenos Aires. CPCECABA.
- Lucini Carlos (2010). “Auditoría II –Lectura 2: Auditoría Interna” Universidad Empresarial Siglo 21.
- Petrini, Marcelo (2011) “Auditoría I – Petrini Marcelo Lectura 1: Normas de control, proceso y planificación de auditoría” Universidad Empresarial Siglo 21.
- Jose Palma, “Manual de Procedimientos” disponible en línea en [www.ilustrados.com/manuales3/trabajos.htm](http://www.ilustrados.com/manuales3/trabajos.htm), 2006.
- Lattuca A. y Mora C. Manual de Auditoría. Editorial Federación Argentina de Consejos Profesionales de Ciencias Económicas- Área de Auditoría Informe Número 5. Edición Novena. Capital Federal (2001)
- <https://es.scribd.com/document/279184023/AUDITORIA-1-PARTE>
- Ruiz, Nury (2010) “Organización y Sistemas, Lectura 12: Sistemas de Control” Universidad Empresarial Siglo 21).-
- Victor Hugo Vazquez (2007) “Organización Aplicada” de 3era Edición, Quito.
- Resolución 549/2018, “Escala de Honorarios Mínimos Orientativos”, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Provincia de Santa Cruz, 2018.
- Alfonso Fernández Hatre, Implementación ISO 9000 Y 9001centro para la calidad en Asturias, instituto de fomento regional, año 2000.
- Consultora Planificar S.A., Gestión empresaria, “Introducción a la Norma ISO 9001:2000”.

ANEXOS.

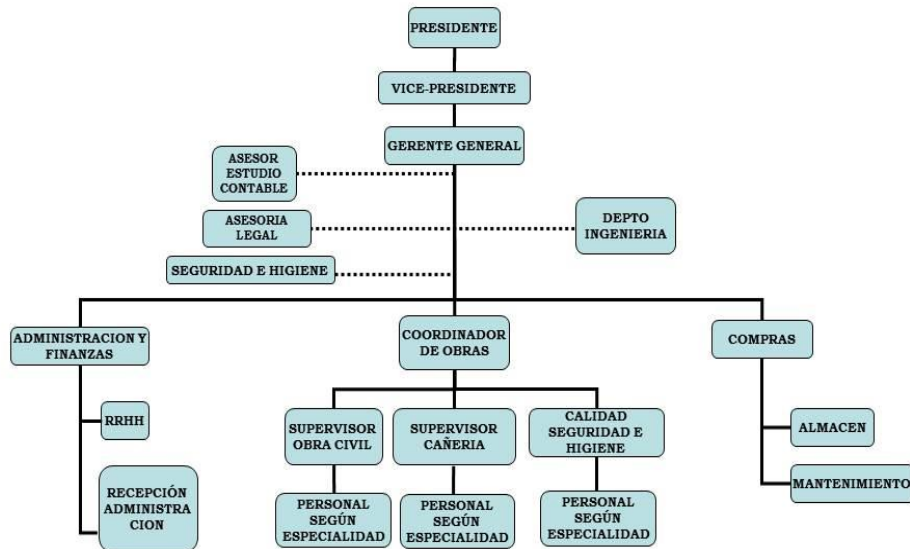
ANEXO N° 1 – Organigrama otorgado por la Institución.

# CHIMEN AIKE S.A.



ANEXO N° 2 – Organigrama actualizado.

# CHIMEN AIKE S.A.



**ANEXO N° 3 – Cuestionario Situación Inicial .**

**CUESTIONARIO  
SITUACION INICIAL DE CHIMEN AIKE**

La presente guía- cuestionario tiene por objeto que cada jerárquico y encargado de sector vuelque su visión y misión de la empresa al momento del diagnóstico. Asimismo esta visión interna es una herramienta complementaria al diagnóstico y al plan de trabajo que se desarrollará.

1. ¿Cuáles son los objetivos de la empresa?
  - Mensuales
  - Anuales
  - Quinquenales
  - Permanentes
2. ¿Lleva y administra indicadores relacionados con los objetivos antes descriptos?
3. ¿Cómo asegura su empresa el cumplimiento con los requisitos legales y reglamentarios?
4. ¿Cuáles son los motivos de rechazo del cliente más comunes?
5. ¿Cuáles son las fortalezas que tiene identificadas en sus procesos productivos?
6. ¿Cuáles son las debilidades que tiene identificadas en sus procesos productivos?
7. ¿Cuáles son las fortalezas que tiene identificadas en sus procesos de apoyo (ventas, compras, administración, RR.HH.)?
8. ¿Cuáles son las debilidades que tiene identificadas en sus procesos de apoyo (ventas, compras, administración, RR.HH.)?
9. ¿Considera que el personal de la empresa reconoce a todos sus clientes y proveedores?
10. ¿Qué aspectos considera que debería mejorar respecto a:
  - Documentación y especificaciones,
  - Procesos y procedimientos
  - Estructura organizacional
  - Prestación del servicio
11. ¿Cuál es su función en la Empresa?
12. ¿A quién reporta sus actividades?
13. ¿A quién dirige?

