

# **Formalización de Sistemas de Control en una empresa constructora**



**Alumna: Berrondo, Tamara Yanina**  
**Tutora: Virginia Abbas**

**AÑO 2021**

|  |
|--|
| <b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL<br/>LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b> |
|--|

## INDICE

|  |           |
|--|-----------|
| <b>1.- DATOS GENERALES</b>   | <b>3</b>  |
| <b>2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL</b>             | <b>3</b>  |
| <b>3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL</b>                       | <b>3</b>  |
| <b>4.- DIVULGACIÓN</b>   | <b>4</b>  |
| <b>5.- CHARLAS DE LA PP, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN</b>           | <b>4</b>  |
| <b>6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL</b> | <b>5</b>  |
| <b>7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA</b>  | <b>6</b>  |
| <b>COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE</b>           | <b>18</b> |
| <b>PLAN DE TRABAJO</b>   | <b>19</b> |
| RESUMEN  | 20        |
| PALABRAS CLAVES  | 20        |
| INTRODUCCIÓN   | 21        |
| PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA  | 22        |
| OBJETIVOS  | 22        |
| MARCO TEÓRICO  | 23        |
| METODOLOGÍA  | 27        |
| CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES  | 27        |
| BIBLIOGRAFÍA   | 28        |
| <b>1° INFORME DE AVANCES</b>   | <b>29</b> |
| <b>2° INFORME DE AVANCES</b>   | <b>30</b> |
| <b>3° INFORME DE AVANCES</b>   | <b>31</b> |
| <b>TRABAJO DE CAMPO</b>  | <b>32</b> |
| RESUMEN  | 33        |
| INTRODUCCIÓN   | 34        |
| PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA  | 35        |
| OBJETIVOS  | 35        |
| MARCO TEÓRICO  | 36        |
| MARCO METODOLÓGICO   | 40        |
| DESARROLLO   | 41        |
| RESULTADOS   | 67        |
| CONCLUSIONES   | 73        |
| BIBLIOGRAFIA   | 74        |
| ANEXO  | 75        |

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 1.- DATOS GENERALES

|  |  |
|--|--|
| Apellido y Nombres: Berrondo Tamara Yanina   | Apellido y Nombres del Tutor: Abbas Virginia |
| DNI: 39.571.613  | DNI: 33.703.957                              |
| Tema: "Formalización de Sistemas de Control en una Empresa Constructora"   |  |
| Opción de Práctica Profesional: Trabajo de Aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real |  |
| Lugar de Trabajo: Empresa constructora en San Miguel de Tucumán  |  |

### 2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

El desarrollo de mi Práctica Profesional se realizó bajo la modalidad "Trabajo de Aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real", en una empresa constructora ubicada en San Miguel de Tucumán, en la cual me encontraba realizando una pasantía educativa.

Se presentó el plan de trabajo para abordar la situación problemática que se detectó y una vez aprobado se comenzaron a desarrollar las actividades descriptas en él.

En primer lugar, se trabajó con el análisis del marco teórico propuesto, para nutrir el trabajo de conceptos y herramientas a utilizar, luego se realizaron entrevistas informales con la gerencia y con personas involucradas en los procesos de compras, pagos, planeación y seguimiento de obras y encargado de depósito. A partir de esto, se realizó un diagnóstico de la empresa, bajo el análisis de tres pilares fundamentales: estrategia, estructura y procesos.

En segundo lugar, se trabajó en la formulación de las herramientas propuestas para la definición y control de procesos claves de la organización. Esto se realizó a través de cursogramas y manuales de procedimientos.

Por último, se presentaron los primeros resultados de la implementación de las herramientas y se dio por finalizado el trabajo, con un análisis de gestión del cambio, a través del Modelo de Kotter.

Se comunicó el siguiente trabajo en dos instancias, la primera en la Reunión de Discusión de avances, y luego en la X edición de la Muestra de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración, ambos organizados por el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas.

### 3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL

| 100% | 75% | 50% | 25% | menos del 25% |
|------|-----|-----|-----|---------------|
| x    |     |     |     |               |

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 4.- DIVULGACIÓN

- Reunión de Discusión de Avances de la materia Práctica Profesional, organizada por el Instituto de Administración, y realizada el día 03 de noviembre de 2021, a horas 18.15, a través de la plataforma Zoom.
- X Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración, organizada por el Instituto de Administración, y realizada de forma virtual en el CAMPUS de la Facultad de Ciencias Económicas, en la semana del 29 de noviembre al 03 de diciembre.

### 5.- CHARLAS DE LA PP, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN

- Participación en la CHARLA DE IGNACIO SCHUTTEMBERGER, egresado de la Licenciatura en Administración: “El poder de la información oculta en los datos y su utilidad para la toma de decisiones inteligentes”, realizada el 07 de abril de 2021, a través de la plataforma Zoom.

#### Imagen 1: Reflexiones compartidas en el foro

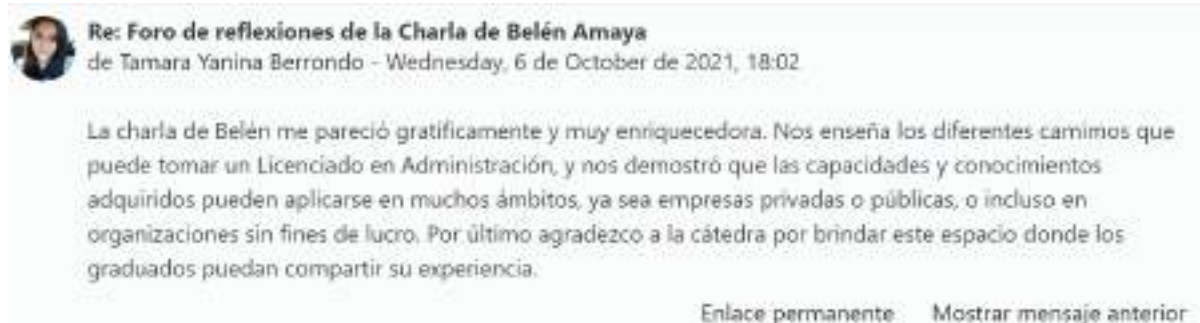


#### Fuente: elaboración propia

- Participación en la CHARLA DE BELEN AMAYA, egresada de la Licenciatura en Administración: “Mi experiencia profesional en una organización multinacional liderada por jóvenes”, realizada el 08 de septiembre de 2021, a través de la plataforma Zoom.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Imagen 2: Reflexiones compartidas en el foro



**Fuente:** elaboración propia

- Participación como ASISTENTE en las “JORNADAS DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ECONÓMICAS, JURÍDICAS Y SOCIALES”, realizada el 14 y 15 de octubre de 2021.
- Participación como ASISTENTE en las JORNADAS nº 2 de “ADENAG VIRTUAL” Investigación en Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales, realizada el 6 y 7 de octubre de 2021.

### 6.- REALICE UN BALANCE DE SU EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL

La Práctica Profesional me pareció el desafío mas grande y emocionante de toda la carrera, considero que es la mejor forma de dar por finalizado una formación académica.

Durante este proceso pude aplicar todos los conocimientos y habilidades adquiridas en el transcurso de la carrera a una situación real, es decir, utilizar mi punto de vista para detectar falencias en las operaciones de una empresa en marcha, y las interacciones entre sus participantes. Este punto consistió en el primer desafío que se me presentó, donde no había un temario a seguir ni una respuesta correcta a comparar con mis compañeros, sino un sinfín de herramientas y técnicas aprendidas en las diversas asignaturas de la carrera, para poder aplicar y adaptar según las necesidades de la empresa.

Además de poner en prueba mis capacidades, pude desarrollar habilidades blandas en la interacción con la organización bajo estudio y el cumplimiento de diversas actividades planteadas por la cátedra.

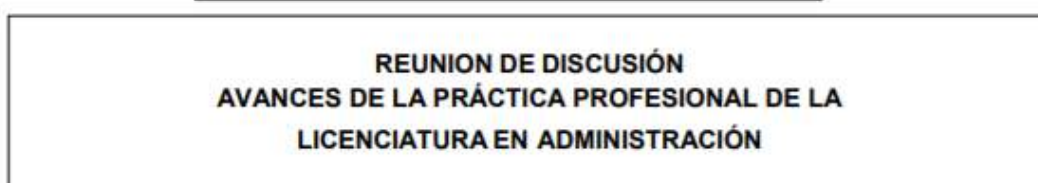
Destaco lo positivo y enriquecedor, en la formación de futuros Licenciados en Administración, los espacios donde se dan a conocer experiencias de otros egresados. No me deja de sorprender las múltiples oportunidades que puede brindar la carrera en el desempeño laboral, ya sea en organismos públicos o privados o incluso en organizaciones sin fines de lucro.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Por último, me gustaría destacar en estas últimas líneas, el compromiso y profesionalidad de los integrantes de la Cátedra de Práctica Profesional y de mi tutora, como de todos los miembros de la Facultad de Ciencias Económicas, para transmitir su pasión por la administración y constante apoyo en la formación de estudiantes.

### 7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA

**Imagen 3:** Cronograma de Reunión de discusión de avances



En el marco de la **Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración**, se invita a docentes, estudiantes y personas interesadas a la **Reunión de Discusión del Instituto de Administración** que se realizará el día **Miércoles 03 de Noviembre de 2021, de 18:00 a 20:00 horas** en forma virtual por la plataforma Zoom.

**Link:** <https://us02web.zoom.us/j/83365873364?pwd=TnVrNXNXc1ArVEFaM2wzV3FEc081UT09>

**ID de reunión:** 833 6587 3364

**Código de acceso:** pplea

Se discutirán los avances de los siguientes trabajos:

| <b>MIÉRCOLES 03/11</b> |   |
|------------------------|---|
| <b>Hora</b>            | <b>Título del Trabajo</b>   |
| 18:00                  | <b>"Herramienta de Control de Gestión y Lean Construction en una PyME"</b><br>Alumna: Alvarado, Paula Virginia<br>Tutor: García, Javier Antonio |
| 18:15                  | <b>"Formalización de Sistemas de Control en una empresa constructora"</b><br>Alumna: Berrondo, Tamara Yanina<br>Tutora: Abbas, Virginia         |

**Fuente:** Campus Virtual Facultad de Ciencias Económicas – Cátedra Práctica Profesional

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Imagen 4: Organización de mesas de trabajo de X MATILA



# ORGANIZACIÓN DE MESAS

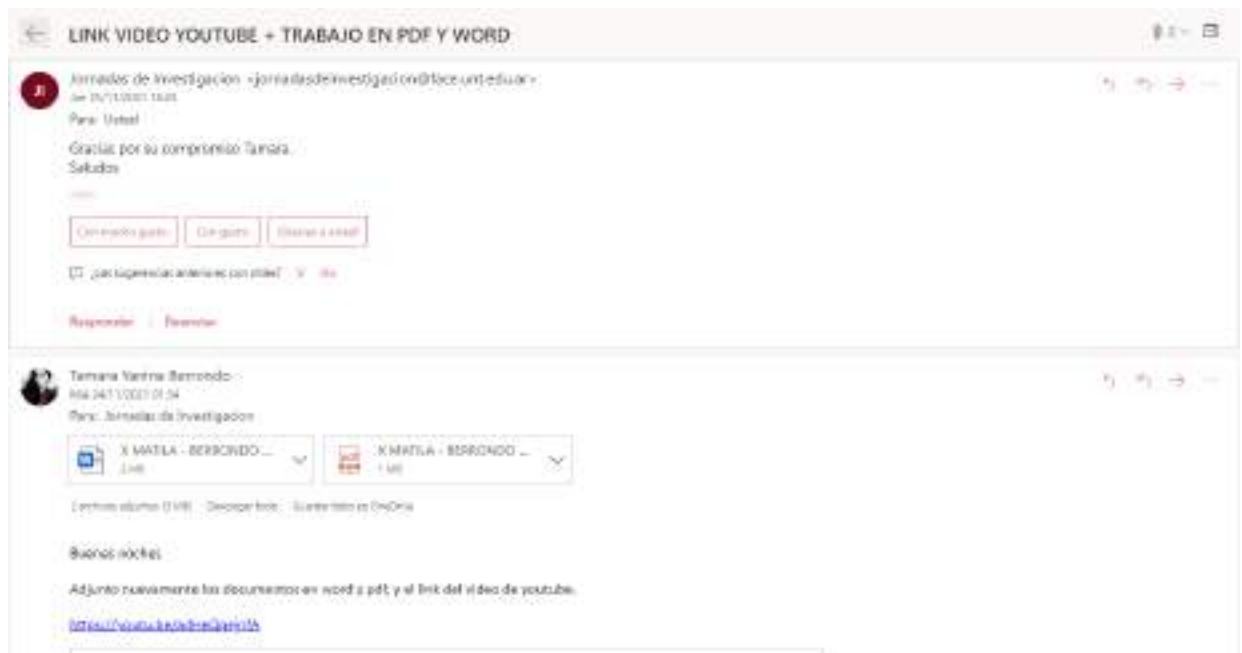
X MATILA

|            |   |
|------------|---|
| <b>P11</b> | HERRAMIENTAS DE CONTROL DE GESTIÓN Y LEAN CONSTRUCTION EN UNA PYME<br>• ALVARADO PAULA VIRGINIA |
| <b>P12</b> | FORMALIZACIÓN DE SISTEMAS DE CONTROL EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA<br>• BERRONDO TAMARA YANINA    |
| <b>P13</b> | GESTION OPERATIVA DE UNA EMPRESA FAMILIAR<br>• CAMANDONA FACUNDO                                |
| <b>P14</b> | ANÁLISIS Y APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS PARA LA GESTIÓN DE INVENTARIOS<br>• DARUICH FLORENCIA     |
| <b>P15</b> | GESTIÓN DE PROCESOS EN UNA EMPRESA VETERINARIA<br>• DU PLESSIS, MARÍA PAULINA                   |
| <b>P16</b> | PROCESO ESTRATÉGICO DE ALFA AUTOMOTORES<br>• CHANFREAU JARA, SOFÍA                              |

Fuente: Campus Virtual Facultad de Ciencias Económicas – X MATILA

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

**Imagen 5:** Correo de confirmación de participación en X MATILA



**Fuente:** elaboración propia

### LINK DEL VIDEO DE YOUTUBE DE PRESENTACIÓN AUDIOVISUAL:

<https://youtu.be/adHeQcejnfA>

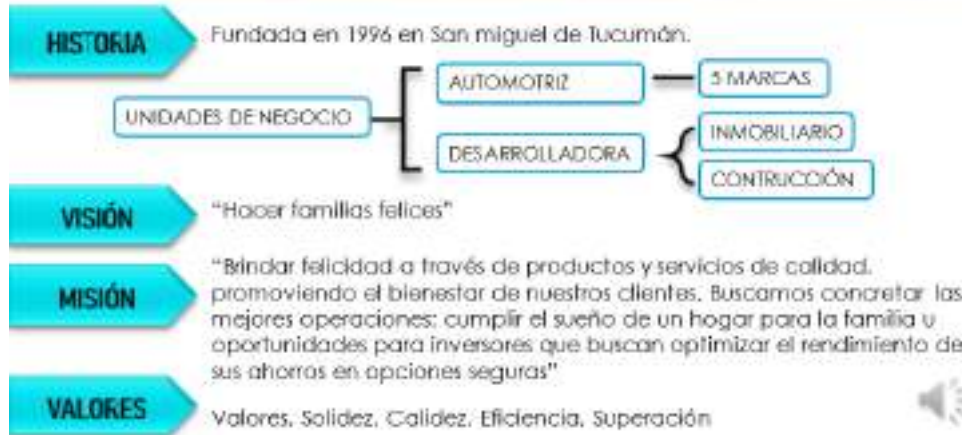
**Imagen 6:** Diapositivas utilizadas para la presentación de X MATILA





## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA



### PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA



Falta de herramientas adecuadas para que las operaciones clave del negocio se realicen de manera eficiente, y sean consistentes con los objetivos de la organización.

### OBJETIVOS

**OBJETIVO GENERAL:** Realizar una evaluación de las herramientas utilizadas por la empresa para el control y seguimiento de las operaciones clave del negocio y en caso de ser ineficientes recomendar nuevas métodos que permitan garantizar la eficiencia en los mismos.

**OBJETIVOS ESPECÍFICOS:**

- Realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa
- Definir los procesos críticos que sirven de fuente de información a la gestión
- Proponer herramientas de mejora de procesos críticos



## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### MARCO TEÓRICO

- Conceptos básicos de costos, gastos, planeación.
- PROCESOS Y HERRAMIENTAS
  - CURSOSGRAMAS
  - MANUAL DE PROCEDIMIENTOS
- Industria de la Construcción
- Trabajo de investigación relacionados al rubro.

### METODOLOGÍA



### DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

- **ESTRATEGIA**
  - Misión y visión.
  - Estrategia propiamente dicha.
- **ESTRUCTURA**
  - Organigrama
- **PROCESOS**



**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
 LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**ORGANIGRAMA**



**MAPA DE PROCESOS**



**LA FUNCIÓN COMPRAS**



- La función de compras en una organización juega un rol que va desde importante a crítico.
- La gestión correcta y eficiente asegura el funcionamiento adecuado de cualquier organización y permite la optimización y racionalización de tiempos y costos, y el cumplimiento de objetivos comerciales y/o productivos.

**OBJETIVOS**



- Tipos de compras: Programadas, Urgentes, Anticipadas.



**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

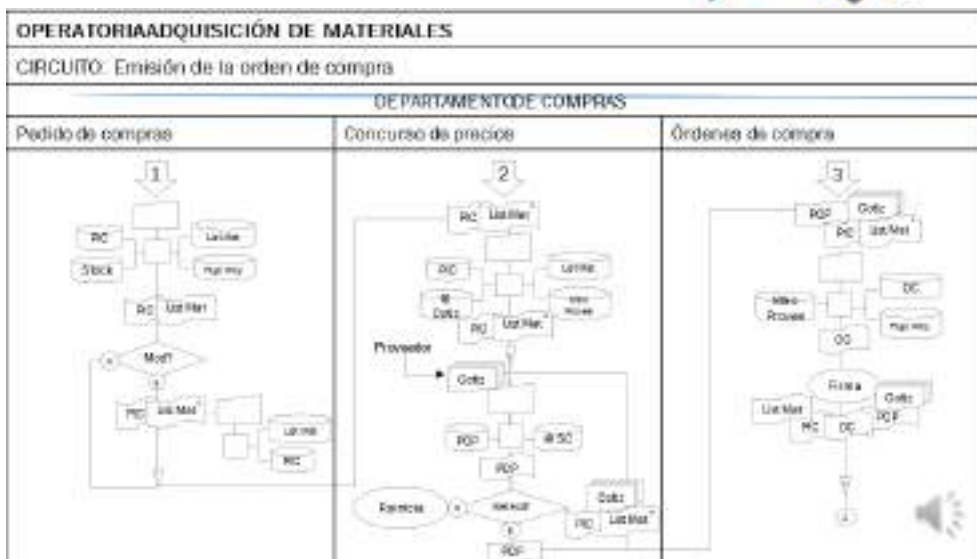
**PROCESOS CLAVES**



**CURSOGRAMAS Y MANUAL DE PROCEDIMIENTOS**

**OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE MATERIALES**

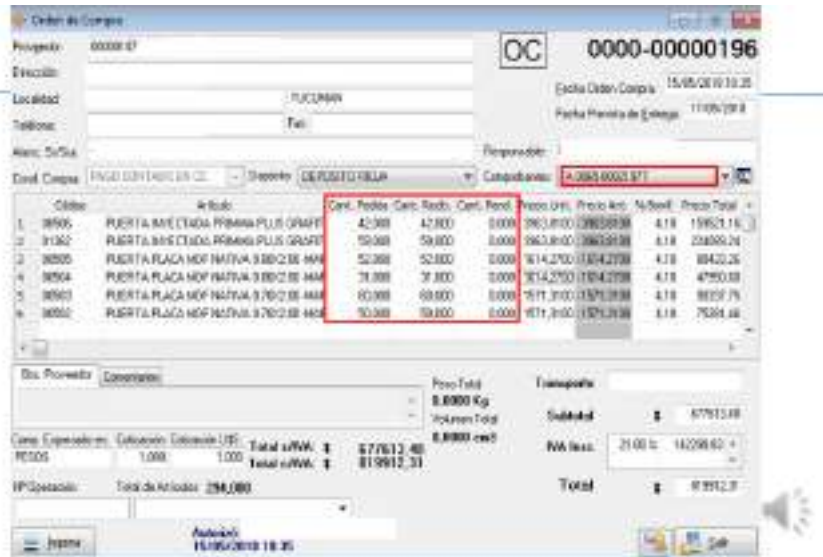
- ▮ CIRCUITO: EMISIÓN DE LA ORDEN DE COMPRA
- ▮ CIRCUITO: RECEPCIÓN DE BIENES DE CAMBIO Y CONFORMIDAD DE LA FACTURA DEL PROVEEDOR





# INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

O  
R  
D  
E  
M  
P  
R  
A  
D  
E



**Orden de Compra**  
Proyecto: 00000-07 OC: 0000-00000196  
Ejecución: [ ] Fecha Orden Compra: 15/05/2010 18:25  
Localidad: Tucumán Fecha Mensaje de Entrega: 11/05/2010  
Teléfono: [ ]  
Atenc. Sr/Sra: [ ]  
Respendedor: [ ]  
Dist. Compra: [ ]  
Categorías: [ ]  
Categorías: [ ]

| Código  | Artículo                              | Cant. Pedido | Cant. Recib. | Cant. Pend. | Precio Unit. | Precio Inv. | Nº/Señal | Precio Total |
|---------|---------------------------------------|--------------|--------------|-------------|--------------|-------------|----------|--------------|
| 1 30505 | PUERTA METALADA PRIMA PLUS GRATE      | 42.000       | 42.000       | 0.000       | 393,000      | 393,000     | 4.18     | 159621,16    |
| 2 31302 | PUERTA BMS CILINDRO PRIMA PLUS GRATE  | 50.000       | 50.000       | 0.000       | 393,000      | 393,000     | 4.18     | 23650,24     |
| 3 30505 | PUERTA PLACA MDF NATIVA 3 70/2 38 444 | 52.000       | 52.000       | 0.000       | 314,250      | 1634,250    | 4.18     | 8942,26      |
| 4 30504 | PUERTA PLACA MDF NATIVA 3 70/2 38 444 | 71.000       | 71.000       | 0.000       | 314,250      | 1634,250    | 4.18     | 47950,38     |
| 5 30503 | PUERTA PLACA MDF NATIVA 3 70/2 38 444 | 60.000       | 60.000       | 0.000       | 317,300      | 1903,800    | 4.18     | 88297,79     |
| 6 30502 | PUERTA PLACA MDF NATIVA 3 70/2 38 444 | 70.000       | 70.000       | 0.000       | 437,300      | 3061,100    | 4.18     | 76384,48     |

Dis. Provista: [ ]  
Peso Total: 8.000 Kg  
Volumen Total: 8.000 m3  
Cant. Expedición: [ ]  
Categoría Expedición: [ ]  
Total a IVA: \$ 677613,48  
Total a IVA: \$ 819912,31  
IPC Operación: [ ]  
Total de Artículos: 294,000  
Total: \$ 3312,8

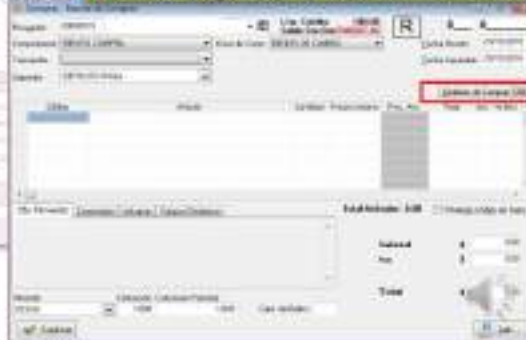
## NUEVO PROCESO UTILIZANDO EL SISTEMA DE GESTION

### PASO 1: Registrar la Factura del Proveedor



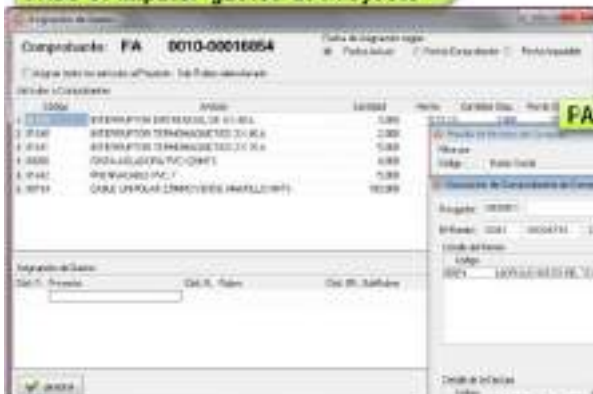
**Factura**  
Proyecto: 00000-07  
Proveedor: [ ]  
Código: [ ]  
Fecha: [ ]  
Monto: [ ]  
Total: [ ]

### PASO 2: Registrar el Remito del Proveedor



**Remito**  
Proyecto: 00000-07  
Proveedor: [ ]  
Código: [ ]  
Fecha: [ ]  
Monto: [ ]  
Total: [ ]

### PASO 3: Imputar gastos al Proyecto



**Imputación de Gastos**  
Comprobante: FA 0010-00016054  
Código: [ ]  
Monto: [ ]  
Total: [ ]

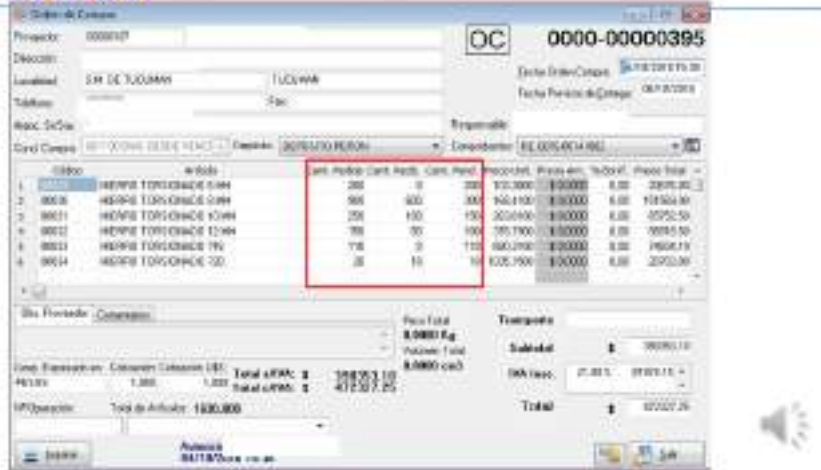
### PASO 4: Asociar Remitos a Factura



**Asociación de Remitos a Factura**  
Factura: [ ]  
Remito: [ ]  
Monto: [ ]  
Total: [ ]

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
 LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**RESULTADOS**



| Item | Descripción          | Unidad | Cant. Pedido | Cant. Recibido | Precedente | Precedente | Precedente | Precedente | Precedente |
|------|----------------------|--------|--------------|----------------|------------|------------|------------|------------|------------|
| 1    | MOPNE TORCHAS 5/8"   | 300    | 0            | 300            | 100.000    | 100.000    | 100.000    | 100.000    | 100.000    |
| 2    | MOPNE TORCHAS 3/8"   | 500    | 500          | 500            | 150.000    | 150.000    | 150.000    | 150.000    | 150.000    |
| 3    | MOPNE TORCHAS 1/2"   | 250    | 150          | 150            | 200.000    | 200.000    | 200.000    | 200.000    | 200.000    |
| 4    | MOPNE TORCHAS 1 1/4" | 70     | 0            | 100            | 100.000    | 100.000    | 100.000    | 100.000    | 100.000    |
| 5    | MOPNE TORCHAS 1 1/2" | 70     | 0            | 100            | 100.000    | 100.000    | 100.000    | 100.000    | 100.000    |
| 6    | MOPNE TORCHAS 2"     | 20     | 10           | 10             | 100.000    | 100.000    | 100.000    | 100.000    | 100.000    |

**MODELO DE CAMBIO DE KOTTER**



**CONCLUSIONES**

- Análisis de los procesos
- Diagrama de Flujo de las operaciones
- Toma de Decisiones

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**BIBLIOGRAFIA**

- \* Cámara Argentina de la Construcción  
<http://www.camaraconstruccion.com.ar/>
- \* Fogel, O. (1988). Los procedimientos, características y antecedentes, Argentina
- \* Gendreau, D. (2011). Sistemas de costos. Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: La Ley.
- \* Dall, J. y otros (2007). Diseño organizativo, estructura y procesos. Buenos Aires, Argentina: Estricta
- \* Kozminski, H., Weisbach, M., Casanova, M. (2012). ADMINISTRACION (Las personas, el poder y el negocio). Capítulos 4 y 6. D.F. México: McGraw Hill
- \* González, J. (2014). Control de costos en la pequeña empresa constructora. Trabajo de Investigación.  
<http://www.usc.edu.ar/centrosdeinvestigacion/cei/cei/temas/CONTROLES-DE-COSTOS-EN-LA-PEQUEÑA-EMPRESA-CONSTRUCTORA.pdf>
- \* Klein M. (1982). Círculos administrativos. Argentina: Ergon
- \* Klein M. (2010). Diagramas, Técnicas y casos, Argentina: Oemar D. Dayal
- \* Magdalena, F. y Conzar, F. (1988). Sistema administrativo. Estructuras y procesos, Buenos Aires, Argentina: EDCIONES MACCIV
- \* March, J. (2014). Gestión de Corpora, España: Mc Graw Hill
- \* Hernández Sampieri, R. (2014) Metodología de la Investigación 8a edición. D. F. México: McGraw Hill
- \* Alvarado, J. (2016). Procedimiento y control (casos en la era digital, Diagramas y tecnología disruptiva, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: EDCION
- \* MATRIAL CATEGORIA ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESAS P/CS - (MYT) ESTRUCTURAS Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS (2014)

Fuente: elaboración propia

Imagen 7: Certificado de participación en “ADENAG VIRTUAL”



Fuente: elaboración propia



**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Imagen 8:** Certificado de participación en “JORNADAS DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ECONÓMICAS, JURÍDICAS Y SOCIALES”:



**Fuente:** elaboración propia

Firma del Estudiante\_\_\_\_\_

Fecha\_\_\_\_\_

Aclaración\_\_\_\_\_

Firma del Tutor \_\_\_\_\_

Fecha\_\_\_\_\_

Aclaración\_\_\_\_\_

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL  
ESTUDIANTE**

Puedo decir que estoy muy conforme con el resultado del trabajo de la alumna Tamara Yanina Berrondo, DNI: 39.571.613. Durante el proceso me realizó numerosas consultas, pero quiero destacar que trabajó de una forma bastante autónoma y fue muy autodidacta a la hora de buscar herramientas para aplicar a su trabajo.

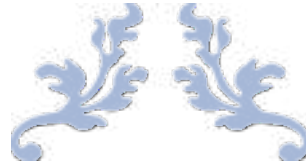
Considero que las metodologías que seleccionó para aplicar fueron las adecuadas para brindarle a la empresa bajo estudio, una propuesta que, en caso de su implementación, mejorará mucho las debilidades que presenta la organización. La alumna supo diagnosticar correctamente la situación y brindar una solución a medida.

Firma del Director \_\_\_\_\_

Aclaración: Virginia Abbas

Fecha: Diciembre 03 de 2021

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



# PLAN DE TRABAJO

Formalización de Sistemas de Control en una  
empresa constructora



ALUMNA: Tamara Yanina Berrondo  
DNI: 39.571.613  
TUTORA: Prof. Virginia Abbas

AÑO 2021

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### RESUMEN

El presente Plan de Trabajo de Práctica Profesional de la carrera de Licenciatura en Administración, es realizado sobre una Empresa Constructora en San Miguel de Tucumán, la cual brinda los servicios de ventas, tasaciones, alquileres y administración de propiedades; y también desarrollo de edificios destinados a vivienda o a uso comercial.

El mismo tiene como objetivo estudiar los sistemas utilizados para el control de las operaciones en el área de compras, así como también en control de costos y pagos.

Luego, realizar una evaluación de los mismos y proponer otros métodos alternativos que le permitan a la empresa una adecuada gestión, aprovechamiento de la información existente y mejora en sus operaciones.

La metodología utilizada es de tipo cualitativo, acudiendo al método de observación, para interpretar el funcionamiento de los procesos, la manera de captación de los datos y el grado de aprovechamiento de los mismos.

Para ello se requerirá definir y estructurar los procesos claves de las operaciones que realiza la empresa, mediante diversas herramientas como diagramas, cursogramas, etc. También recolectar información que pudieran brindar gerentes y empleados acerca de las operaciones que realizan diariamente.

La importancia de este trabajo radica en que la aplicación de mejores prácticas de control interno permita a la empresa una adecuada gestión, aprovechamiento y confiabilidad de la información existente, al igual que eficiencia y eficacia en sus operaciones.

### PALABRAS CLAVES

Administración – Empresas Constructoras – Procesos – Compras - Control

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### INTRODUCCIÓN

En los últimos años se observa un aumento en la competitividad de la industria de la construcción, es por ello que las empresas que incursionan en este rubro se encuentran en la constante búsqueda de mejores prácticas para la gestión de los negocios, ya sea en adoptar tecnologías productivas más avanzadas, o en filosofías de gestión.

Un factor clave en toda empresa es la rentabilidad, debido a que esta se encuentra relacionada con los ingresos y egresos que originan las operaciones, resulta de vital importancia realizar un planeamiento, control y seguimiento adecuado de los gastos.

El desarrollo de esta actividad se justifica por la envergadura que representan los mismos en la ejecución de una obra en construcción, como por ejemplo los altos volúmenes de compras de materiales programadas según necesidades de obra, y los pagos a contratistas de manera periódica. Además, con motivo de la escasa preparación del personal que participa directamente en la ejecución de los trabajos se pueden presentar situaciones de desperdicios e irresponsabilidad en el manejo de los materiales y cuidado de las herramientas de trabajo como también hurtos o pérdidas.

Es por ello que se plantea un diagnóstico de la empresa, para obtener un conocimiento global de la misma, relevando sus procesos y herramientas de control, de manera que de garantice la rentabilidad de cada proyecto de construcción y por lo tanto la continuidad de la empresa.

#### Presentación de la empresa

El siguiente trabajo se realiza en una empresa tucumana, fundada en el año 1996, que originalmente incursionó en el ámbito automotriz, como concesionaria oficial de una marca de autos conocida en Tucumán. Actualmente comercializa 5 marcas de vehículos en las provincias de Tucumán, Salta y Santiago del Estero.

Con el pasar de los años, con esfuerzo y dedicación, fue ampliando sus fronteras, fundando en el año 2016 una nueva unidad de negocios: Inmobiliaria y desarrolladora.

Esta última brinda los servicios de ventas, tasaciones, alquileres y administración de propiedades; y también desarrollo de edificios destinados a vivienda o a uso comercial.

La empresa define su misión, visión y valores de la siguiente manera:

La **misión** de nuestra empresa es brindar felicidad a través de productos y servicios de calidad, promoviendo el bienestar de nuestros clientes. Buscamos concretar las mejores operaciones: cumplir el sueño de un hogar para la familia u oportunidades para inversores que buscan optimizar el rendimiento de sus ahorros en opciones seguras.

La **visión** fue clara desde un primer momento: hacer familias felices. Por esta razón, decidimos tomar como nuestros pilares los siguientes **valores**:

- **Solidez:** somos una empresa con respaldo y trayectoria, en la cual nuestros colaboradores y clientes pueden confiar.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- **Calidez:** mantenemos un trato cordial y cercano con nuestros colaboradores, clientes y proveedores.
- **Eficiencia:** nuestros colaboradores calificados nos permiten brindar los mejores servicios con el profesionalismo que nuestros clientes se merecen.
- **Superación:** nos perfeccionamos y capacitamos de manera constante.

El trabajo estará enfocado en las operaciones que realiza la empresa en el sector de la Construcción, dejando de lado sus otras unidades de negocio.

### PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

Debido a que la determinación de la rentabilidad de un proyecto de construcción se inicia antes de la ejecución de la obra es necesaria una correcta planeación de presupuestos, ya que ésta determinará en primera instancia la aceptación o rechazo del mencionado proyecto.

En caso de que las estimaciones sean prometedoras, para asegurar el éxito del proyecto, comienza a cobrar mayor importancia una adecuada gestión y control de las operaciones que originan dichos ingresos y egresos. Particularmente se hace foco en los principales egresos de la empresa: las compras y sus respectivos pagos.

Estos, mal administrados, ocasionan retrasos en la ejecución de las obras. Citando como ejemplo, la falta de materiales es una de las principales consecuencias. En ocasiones se deben a que los materiales comprados no corresponden a los solicitados en obra, o hay demoras en las entregas por parte del proveedor por falta de pago. Además, que no se cuenta con información estandarizada para la toma de decisiones.

Por ello en el presente trabajo se problematiza la falta de herramientas adecuadas para que las operaciones clave del negocio se realicen de manera eficiente, y sean consistentes con los objetivos de la organización.

### OBJETIVOS

#### Objetivo general:

Realizar una evaluación de las herramientas utilizadas por la empresa para el control y seguimiento de las operaciones clave del negocio y en caso de ser ineficientes recomendar nuevos métodos que permitan garantizar la eficiencia en los mismos.

#### Objetivos específicos:

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Definir los procesos críticos que sirven de fuente de información para la gestión.
- Proponer herramientas de mejora de procesos críticos.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### MARCO TEÓRICO

En primer lugar, es necesario conocer conceptos básicos de costos, gastos, control y planeación.

Carlos Manuel Giménez (2011) define al **costo** como la “*expresión cuantitativa de todo esfuerzo económico cuyo devengamiento valorizado monetariamente origina un activo*”, aplicado el concepto a este caso, el activo que originan los costos es la obra en construcción. Por el contrario, el autor se refiere de los **gastos** como “*todo esfuerzo o sacrificio económico cuyo devengamiento valorizado monetariamente da origen a la registración de un resultado negativo*”. Un ejemplo de estos serían los gastos de administración: sueldos del personal, papelería y útiles de escritorio, refrigerios, servicios públicos, etc.

El mismo autor define la **planeación** como “*un proceso de toma de decisiones que se realiza anticipadamente y que origina una serie de hechos futuros, de carácter productivo, comercial y financiero, con el objeto de alcanzar alguna meta u objeto deseado*”, esta planeación requiere poder traducir en términos monetarios cada decisión que tome la empresa con respecto a sus operaciones, es por ello que se recurre a los presupuestos como herramienta para la ejecución de los planes, y luego el control y comparación de los planes y la ejecución de los mismos.

Por último, se estudia el concepto de **control** definido por Koontz (2012) como “*la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logre*” De este concepto surgen los pasos del proceso de control básico: establecimiento de estándares, medición del desempeño y corrección de desviaciones. En el primer paso se establecen cuáles serán los criterios de desempeño, para que luego puedan ser medidos antes de que ocurran las desviaciones y en caso de que estas sean inevitables, analizar su origen para corregirlas a futuro.

### PROCESOS Y HERRAMIENTAS

En este trabajo para abordar el problema y seleccionar las herramientas a aplicar, se estudian un aspecto de la organización denominado PROCESOS, sus unidades de análisis y medios de desarrollo gráficos y escritos.

Un proceso se define desde el punto de vista de la Gestión de organizaciones como “*Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno*”

#### ¿Cuál es la importancia de su estudio?

- Incrementar la capacidad de competir, mejorando el uso de los recursos.
- Prevenir errores
- Suministrar los medios necesarios para las actividades
- Ofrecer una visión sistemática de las actividades
- Mejorar las interrelaciones
- Brindar un sistema de evaluación
- Detectar cómo se producen los errores y cómo corregirlos.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Objetivos:

- EFECTIVIDAD, generando los resultados deseados.
- EFICIENCIA, minimizando los recursos empleados.
- ADAPTABILIDAD, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades del ente.

Los medios de análisis y desarrollo de los procesos pueden ser gráficos (Cursogramas, Diagramas de procesos) o escritos (Manuales de procesos)

### CURSOGRAMAS

Son normalmente utilizados para representar, mediante una simbología prestablecida que representa operaciones, registraciones y controles, una secuencia de actividades para describir sus características, particularidades y componentes.

**OBJETIVO:** Normalizarla simbología que se utiliza persigue el fin de que sea comprendida por todo aquel que vea el grafico, permitiendo de esta manera su correcta difusión y revisión.

Se trata de un método practico de análisis de procesos de la empresa que se utiliza para comprender, analizar, verificar, controlar y proponer la mejora de los procedimientos.

Representan los recorridos entre los distintos sectores de la empresa, los formularios utilizados y las operaciones que se realizan en el proceso que se describe.

### **UTILIDAD:**

- Ver de un vistazo un procedimiento o parte de él.
- Permite describir sistemas en forma clara, lógica y concisa.
- Facilita la impresión visual del movimiento o flujo de información desde su origen hasta su destino.
- Permite localizar con mayor rapidez pasos innecesarios, falta de controles, exceso de formularios y registros,
- Detectar los nudos del procedimiento o cuello de botella para la información.
- Racionalizar el uso de la documentación.
- Sintetizarlas las actividades de un sector.
- Determinar lugares de archivos.
- Facilitar las auditorías internas.
- Verificar el cumplimiento de principios del control interno.

### MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

Son un conjunto de normas reunidas en un cuerpo orgánico que explican el desarrollo de los procesos administrativos.



## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

El principio rector de los manuales de procedimientos es la lógica utilizada para fragmentar los sistemas: los circuitos, la rutina, el proceso y no el sector.

### CONTENIDO

- Cómo se ejecutan los procesos y controles
- Quienes son encargados de ejecutarlos
- Cuando deben ser realizados
- Los soportes de información que intervienen y cómo deben ser completados
- Qué tipo de información, como y donde deben conservarse los archivos.

### INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCIÓN

La industria de la construcción juega un papel importante en el desarrollo de un país, tanto en su cultura como en el ámbito económico, ya que, a través de la construcción, se satisfacen las necesidades de infraestructura de la mayoría de las actividades económicas y sociales de una nación.

La industria de la construcción se puede dividir en dos grandes grupos: diseño y ejecución. Dando lugar a un gran grupo de profesionales, como arquitectos, ingenieros civiles, ingenieros de construcción y constructores civiles. También entran en esta clasificación los dibujantes técnicos, técnicos de nivel superior o universidad en construcción.

#### Características de la industria:

- La construcción es una industria nómada, una vez terminada una obra se desplazan a otro lado.
- La construcción crea productos únicos y no productos seriados.
- En la construcción, a diferencia de otras industrias, no es aplicable la producción en cadena, sino la producción concentrada, lo que dificulta la organización y control de los trabajos, provoca estorbos mutuos entre las diferentes actividades, aunque pudiesen ser paralela su ejecución en el tiempo.
- La construcción es una industria muy tradicional con gran inercia los cambios y poca innovación tecnológica.
- La construcción utiliza mano de obra intensiva poco cualificada, el empleo de estas personas tiene carácter ocasional y sus posibilidades de promoción son pocas. Todo ello repercute en una baja motivación en el trabajo y disminución en la calidad.
- Es un gran motor de la economía de una región o país, capaz de general cientos de miles de empleos no cualificados en su mayoría.
- Interactúa con muchas otras industrias tanto fabricantes de productos como

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

prestadoras de servicios, las cuales, dependen directa o indirectamente de la construcción como motor de empuje.

– En la construcción el producto es único o casi único en la vida de cada usuario por lo tanto la experiencia del usuario final no repercute posteriormente en la fabricación y mejora de los posteriores productos por lo tanto en la construcción el usuario influye muy poco en la calidad del producto.

– La construcción emplea especificaciones complejas, a menudo contradictorias y no pocas veces confusas. Las calidades resultan mal definidas en el origen.

– En construcción las responsabilidades aparecen dispersas y poco definidas, lo que siempre origina zonas de sombra para la calidad final.

– La industria de la construcción se ve fácilmente afectada por las recesiones económicas.

– Muchas decisiones se basan **solo en la experiencia** no en la investigación.

– El grado de precisión con que se trabaja en construcción, es en general mucho menor que en otras industrias, cualquiera que sea el parámetro que se contemple: el diseño, el presupuesto, los plazos, la resistencia mecánica, etc, la consecuencia es que, en construcción, el sistema es demasiado flexible.

– Poca o nula inversión en Investigación y desarrollo.

– Finalmente los aspectos relacionados con la calidad en la edificación suelen limitarse a áreas excesivamente estrechas y especializadas, referida principalmente al control de materiales y su proceso de ejecución. Frente al concepto de calidad como única satisfacción de demandas técnicas o de exigencias del usuario, se plantea en este caso la edificación como resultado conjunto de concepción y ejecución, del desarrollo armónico entre arte y ciencia tecnología, arquitectura y construcción.

- “CONTROL DE COSTES EN LA PEQUEÑA EMPRESA CONSTRUCTORA”  
Trabajo de investigación a cargo del Ingeniero José Ignacio González.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### METODOLOGÍA

Esta investigación tendrá un enfoque cualitativo, ya que se recabarán y procesarán datos cualitativos para el cumplimiento de los objetivos.

Los **métodos generales** utilizados serán el método analítico-sintético y el deductivo-inductivo. El uso del primero se justifica por la necesidad de dividir el problema en diversas variables para profundizar en él y el segundo para poder sintetizar todos los datos obtenidos en herramientas de presentación de datos, como gráficos, tablas y la elaboración de la presentación final. Luego el otro método mencionado servirá para estudiar herramientas de control en general y su aplicación en empresas constructoras, para después poder aplicarlos a la empresa estudiada.

También se utilizarán **métodos particulares**:

El método de observación, para interpretar el funcionamiento de los procesos que sirven de fuente de información, la manera de captación de los datos, el grado de aprovechamiento de los mismos, mecanismos de control, etc.

El método documental será utilizado para analizar comprobantes, documentos comerciales, herramientas de gestión, etc.

Por último, se realizarán entrevistas personales con gerentes y empleados implicados, para ello se requerirá el método comparativo constante

### CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES

**Tabla 1:** CARGA HORARIA TOTAL: 400 HS (cada semana de trabajo se compone de 20 horas)

|   | 1 | 2 | 3 | 4 | 5 | 6 | 7 | 8 | 9 | 10 | 11 | 12 | 13 | 14 | 15 | 16 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|---|----|----|----|----|----|----|----|
| Elaboración plan de trabajo                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| Recopilación de la bibliografía                                   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| Resumen de la bibliografía  |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| Entrevistas   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| Herramientas de diagnóstico                                       |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| Definición de procesos clave:<br>cursogramas, diagramas de flujo. |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| Evaluación mecanismos<br>existentes de control                    |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| Aplicación de nuevas<br>herramientas y evaluación                 |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| Elaboración trabajo final   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |
| Defensa del trabajo final   |   |   |   |   |   |   |   |   |   |    |    |    |    |    |    |    |

**Fuente:** elaboración propia

- Se realizarán 3 informes parciales con una carga horaria total de 60 horas.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### BIBLIOGRAFÍA

- *Cámara Argentina de la Construcción*  
<http://www.camarco.org.ar/>
- Folgar, O. (1988), *Los procedimientos, cursogramas y formularios*, Argentina
- Giménez C. (2011), *Sistemas de costos*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: La Ley
- Gilli, J. y otros (2007), *Diseño organizativo, estructura y procesos*, Buenos Aires, Argentina: Granica
- Koontz H., Weihrich H., Cannice M. (2012), *ADMINISTRACION – Una perspectiva global y empresarial*, Capítulos 4 y 6, D.F, México: McGraw Hill
- González J. (2014), *Control de costes en la pequeña empresa constructora*, Trabajo de investigación  
<http://www.jigconsultor.com/wordpress/wp-content/uploads/2014/04/CONTROL-DE-COSTES-EN-LA-PEQUE%C3%91A-EMPRESA-CONSTRUCTORA.pdf>
- Klein M. (1982), *Circuitos administrativos*, Argentina: Ergon
- Klein M. (2010), *Cursogramas, Técnicas y casos*, Argentina: Osmar D. Buyatti.
- Magdalena, F y Gomez Fulao J. (1999), *Sistemas administrativos. Estructuras y procesos*, Buenos Aires, Argentina: EDICIONES MACCHI
- Monzó, J (2014), *Gestión de Compras*, España: Mc Graw Hill
- Hernández Sampieri, R. (2014) *Metodología de la investigación*, 6ta edición, D. F. México: McGraw Hill
- Vázquez, J. (2014), *Procedimiento y control interno en la era digital*, Cursogramas y tecnologías disruptivas, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Edicon
- *Material CATEDRA ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESAS – FCE-UNT “ESTRUCTURAS Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS” (2014)*

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 1° INFORME DE AVANCES

Nombre del trabajo: Formalización de Sistemas de Control en una empresa constructora.

Alumna: Berrondo Tamara Yanina     DNI: 39.571.613

Tutora: Virginia Abbas

#### Actividades realizadas durante el mes de abril 2021

- Confección y exposición del Plan de Trabajo en clases.
- Lectura del material bibliográfico “ESTRUCTURAS Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS”, de la cátedra Organización Contable de Empresas, acerca de Diseño Organizacional, la gestión de procesos y herramientas.
- Reformulación del Plan de Trabajo.
- Recolección de datos a través del conocimiento del Sistema de gestión, análisis de comprobantes, observación de cómo se coordinan actividades y personas.
- Análisis del trabajo de investigación “CONTROL DE COSTES EN LA PEQUEÑA EMPRESA CONSTRUCTORA” a cargo del Ingeniero José Ignacio González.
- Entrevistas informales con empleados para conocer qué actividades realizan, cómo interactúan con otras áreas, métodos de trabajo y clasificación de documentos, uso de la información y técnicas de control.
- A partir de los datos recabados, se decidió comenzar a reestructurar el proceso de compras, dado que presentaba múltiples falencias por su falta de organización. Luego se procedió a estudiar dicho proceso para poder aplicar las herramientas planteadas en el plan de trabajo.

.....  
Lic. Virginia Abbas

.....  
Berrondo Tamara Yanina

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 2° INFORME DE AVANCES

Nombre del trabajo: Formalización de Sistemas de Control en una empresa constructora.

Alumna: Berrondo Tamara Yanina    DNI: 39.571.613

Tutora: Virginia Abbas

#### Actividades realizadas durante el mes de mayo 2021

- Definición y análisis del proceso COMPRAS, determinando objetivos, alcance, personas involucradas y documentación.
- Aplicación de herramientas de estructuración de procesos: CURSOGRAMAS Y MANUALES DE PROCEDIMIENTOS, a partir de los datos recabados. En algunos casos, se requirió complementar con nuevas entrevistas.
- Estudio del funcionamiento del Sistema de Gestión utilizado por la empresa para coordinarlo con los manuales de procedimientos elaborados.
- Se detectó falencias dentro del proceso de compras anticipadas. Luego se definió nuevamente el proceso utilizando el Sistema de Gestión, el cuál contenía herramientas que no estaban siendo utilizadas, permitiendo un mayor control y agilidad en la carga de datos.
- Confección de un Manual de procedimientos del proceso descrito anteriormente, de manera más gráfica para fácil entendimiento de los usuarios y citando ejemplos.

.....  
Lic. Virginia Abbas

.....  
Berrondo Tamara Yanina

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### 3° INFORME DE AVANCES

Nombre del trabajo: Formalización de Sistemas de Control en una empresa constructora.

Alumna: Berrondo Tamara Yanina      DNI: 39.571.613

Tutora: Virginia Abbas

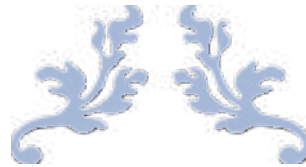
#### Actividades realizadas:

- Análisis e interpretación de resultados obtenidos a partir de la aplicación de las herramientas planteadas, especialmente el uso de Manuales de Procedimientos.
- Adaptación de los modelos planteados a los cambios surgidos en la empresa, se descentralizó el proceso de compras y centralizó el proceso de pagos.
- Formulación del modelo de cambio de Kotler.
- Preparación de resumen para participar de Reunión de Discusión y planteamiento de Tópicos de discusión.
- Entrevistas informales a personas involucradas en proceso de compras, para indagar aspectos de la cultura.
- Realización de un Plan de mejoras basadas en el análisis de la Cultura Organizacional.
- Preparación de un video para participar de la X Muestra Académica de Trabajos de Investigación del Instituto de Administración.
- Recopilación de datos para elaboración del Informe Final de la Práctica Profesional.

.....  
Lic. Virginia Abbas

.....  
Berrondo Tamara Yanina

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



# TRABAJO DE CAMPO

Formalización de Sistemas de Control en una  
empresa constructora



ALUMNA: Tamara Yanina Berrondo  
DNI: 39.571.613  
TUTORA: Prof. Virginia Abbas

AÑO 2021



## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### RESUMEN

El presente trabajo de Práctica Profesional de la carrera de Licenciatura en Administración se realiza en una Empresa Constructora en San Miguel de Tucumán, la cual brinda los servicios de ventas, tasaciones, alquileres y administración de propiedades; y también desarrollo de edificios destinados a vivienda o a uso comercial.

El problema que se aborda es la falta de herramientas adecuadas para que las operaciones clave del negocio se realicen de manera eficiente, y sean consistentes con los objetivos de la organización. El mismo tiene como objetivo realizar una evaluación de las herramientas utilizadas por la empresa para el control y seguimiento de las operaciones en el área de compras, y en caso de ser ineficientes recomendar nuevos métodos que permitan garantizar la eficiencia en los mismos.

Luego, realizar una evaluación de los mismos y proponer otros métodos alternativos que le permitan a la empresa una adecuada gestión, aprovechamiento de la información existente y mejora en sus operaciones.

La metodología utilizada es de tipo cualitativo, acudiendo al método de observación, para interpretar el funcionamiento de los procesos, la manera de captación de los datos y el grado de aprovechamiento de los mismos. También se utiliza el método documental para analizar comprobantes, documentos comerciales, herramientas de gestión, etc.

La importancia de este trabajo radica en que la aplicación de mejores prácticas de control interno permita a la empresa una adecuada gestión, aprovechamiento y confiabilidad de la información existente, al igual que eficiencia y eficacia en sus operaciones.

Para definir y estructurar los procesos claves de las operaciones que realiza la empresa, en primer lugar, se realizó un diagnóstico de la misma, analizando su estrategia, estructura y sus procesos. Luego se utilizaron diversas herramientas como diagramas, cursogramas, y manuales de procedimientos para definir aquellas operaciones que presentaban fallas, específicamente se trabajó en el área de compras, reformulando los procedimientos existentes y definiendo un nuevo proceso denominado "Tratamiento de Compras Anticipadas", donde se presentaban uno de los mayores problemas en esta área. Además, se realizó un instructivo, explicando detalladamente los pasos a seguir en el Sistema de Gestión que utiliza la empresa.

Luego de la aplicación de las mencionadas herramientas se pudieron observar los primeros resultados, que, al principio, tuvieron buena aceptación por parte de los mandos medios, pero las personas implicadas no pudieron ser evaluadas en el uso de las herramientas, debido a que se decidió realizar una rotación del personal. El hecho de no haber contemplado el impacto de los cambios, tanto operativa como emocionalmente en los empleados, dio el impulso a darle cierre al trabajo con un análisis de la cultura de la organización, y un modelo de Gestión del Cambio.

**Palabras Clave:** Administración – Empresas Constructoras – Procesos – Compras – Control

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### INTRODUCCIÓN

En los últimos años se observa un aumento en la competitividad de la industria de la construcción, es por ello que las empresas que incursionan en este rubro se encuentran en la constante búsqueda de mejores prácticas para la gestión de los negocios, ya sea en adoptar tecnologías productivas más avanzadas, o en filosofías de gestión.

Un factor clave en toda empresa es la rentabilidad, debido a que esta se encuentra relacionada con los ingresos y egresos que originan las operaciones, resulta de vital importancia realizar un planeamiento, control y seguimiento adecuado de los gastos.

El desarrollo de esta actividad se justifica por la envergadura que representan los mismos en la ejecución de una obra en construcción, como por ejemplo los altos volúmenes de compras de materiales programadas según necesidades de obra, y los pagos a contratistas de manera periódica. Además, con motivo de la escasa preparación del personal que participa directamente en la ejecución de los trabajos se pueden presentar situaciones de desperdicios e irresponsabilidad en el manejo de los materiales y cuidado de las herramientas de trabajo como también hurtos o pérdidas.

Es por ello que se plantea un diagnóstico de la empresa, para obtener un conocimiento global de la misma, relevando sus procesos y herramientas de control, de manera que garantice la rentabilidad de cada proyecto de construcción y por lo tanto la continuidad de la empresa.

#### **Presentación de la empresa**

El siguiente trabajo se realiza en una empresa tucumana, fundada en el año 1996, que originalmente incursionó en el ámbito automotriz, como concesionaria oficial de una marca de autos conocida en Tucumán. Actualmente comercializa 5 marcas de vehículos en las provincias de Tucumán, Salta y Santiago del Estero.

Con el pasar de los años, con esfuerzo y dedicación, fue ampliando sus fronteras, fundando en el año 2016 una nueva unidad de negocios: Inmobiliaria y desarrolladora.

Esta última brinda los servicios de ventas, tasaciones, alquileres y administración de propiedades; y también desarrollo de edificios destinados a vivienda o a uso comercial.

El trabajo estará enfocado en las operaciones que realiza la empresa en el sector de la Construcción.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

Debido a que la determinación de la rentabilidad de un proyecto de construcción se inicia antes de la ejecución de la obra es necesaria una correcta planeación de presupuestos, ya que ésta determinará en primera instancia la aceptación o rechazo del mencionado proyecto. En caso de que las estimaciones sean prometedoras, para asegurar el éxito del proyecto, comienza a cobrar mayor importancia una adecuada gestión y control de las operaciones que originan dichos ingresos y egresos. Particularmente se hace foco en los principales egresos de la empresa: las compras y sus respectivos pagos. Estos, mal administrados, ocasionan retrasos en la ejecución de las obras. Citando como ejemplo, la falta de materiales es una de las principales consecuencias. En ocasiones se deben a que los materiales comprados no corresponden a los solicitados en obra, o hay demoras en las entregas por parte del proveedor por falta de pago. Además, que no se cuenta con información estandarizada para la toma de decisiones.

Por ello en el presente trabajo se problematiza la falta de herramientas adecuadas para que las operaciones clave del negocio se realicen de manera eficiente, y sean consistentes con los objetivos de la organización.

### OBJETIVOS

#### Objetivo general

Realizar una evaluación de las herramientas utilizadas por la empresa para el control y seguimiento de las operaciones clave del negocio y en caso de ser ineficientes recomendar nuevos métodos que permitan garantizar la eficiencia en los mismos.

#### Objetivos específicos

- Elaborar un diagnóstico de la situación actual de la empresa.
- Definir los procesos críticos que sirven de fuente de información para la gestión.
- Proponer herramientas de mejora de procesos críticos.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### MARCO TEÓRICO

En primer lugar, es necesario conocer conceptos básicos de costos, gastos, control y planeación.

Carlos Manuel Giménez (2011) define al **costo** como la “*expresión cuantitativa de todo esfuerzo económico cuyo devengamiento valorizado monetariamente origina un activo*”, aplicado el concepto a este caso, el activo que originan los costos es la obra en construcción. Por el contrario, el autor se refiere de los **gastos** como “*todo esfuerzo o sacrificio económico cuyo devengamiento valorizado monetariamente da origen a la registración de un resultado negativo*”. Un ejemplo de estos serían los gastos de administración: sueldos del personal, papelería y útiles de escritorio, refrigerios, servicios públicos, etc.

El mismo autor define la **planeación** como “*un proceso de toma de decisiones que se realiza anticipadamente y que origina una serie de hechos futuros, de carácter productivo, comercial y financiero, con el objeto de alcanzar alguna meta u objeto deseado*”, esta planeación requiere poder traducir en términos monetarios cada decisión que tome la empresa con respecto a sus operaciones, es por ello que se recurre a los presupuestos como herramienta para la ejecución de los planes, y luego el control y comparación de los planes y la ejecución de los mismos.

Por último, se estudia el concepto de **control** definido por Koontz (2012) como “*la medición y corrección del desempeño para garantizar que los objetivos de la empresa y los planes diseñados para alcanzarlos se logre*” De este concepto surgen los pasos del proceso de control básico: establecimiento de estándares, medición del desempeño y corrección de desviaciones. En el primer paso se establecen cuáles serán los criterios de desempeño, para que luego puedan ser medidos antes de que ocurran las desviaciones y en caso de que estas sean inevitables, analizar su origen para corregirlas a futuro.

### Procesos y herramientas

En este trabajo para abordar el problema y seleccionar las herramientas a aplicar, se estudian un aspecto de la organización denominado PROCESOS, sus unidades de análisis y medios de desarrollo gráficos y escritos.

Un proceso se define desde el punto de vista de la Gestión de organizaciones como “*Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a este y suministre un producto a un cliente externo o interno*”

#### ¿Cuál es la importancia de su estudio?

- Incrementar la capacidad de competir, mejorando el uso de los recursos.
- Prevenir errores
- Suministrar los medios necesarios para las actividades
- Ofrecer una visión sistemática de las actividades
- Mejorar las interrelaciones
- Brindar un sistema de evaluación
- Detectar cómo se producen los errores y cómo corregirlos.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### Objetivos:

- EFECTIVIDAD, generando los resultados deseados.
- EFICIENCIA, minimizando los recursos empleados.
- ADAPTABILIDAD, teniendo la capacidad para adaptarse a los clientes cambiantes y a las necesidades del ente.

Los medios de análisis y desarrollo de los procesos pueden ser gráficos (Cursogramas, Diagramas de procesos) o escritos (Manuales de procesos)

### Cursogramas

Son normalmente utilizados para representar, mediante una simbología prestablecida que representa operaciones, registraciones y controles, una secuencia de actividades para describir sus características, particularidades y componentes.

**OBJETIVO:** Normalizarla simbología que se utiliza persigue el fin de que sea comprendida por todo aquel que vea el gráfico, permitiendo de esta manera su correcta difusión y revisión.

Se trata de un método práctico de análisis de procesos de la empresa que se utiliza para comprender, analizar, verificar, controlar y proponer la mejora de los procedimientos.

Representan los recorridos entre los distintos sectores de la empresa, los formularios utilizados y las operaciones que se realizan en el proceso que se describe.

### **UTILIDAD:**

- Ver de un vistazo un procedimiento o parte de él.
- Permite describir sistemas en forma clara, lógica y concisa.
- Facilita la impresión visual del movimiento o flujo de información desde su origen hasta su destino.
- Permite localizar con mayor rapidez pasos innecesarios, falta de controles, exceso de formularios y registros,
- Detectar los nudos del procedimiento o cuello de botella para la información.
- Racionalizar el uso de la documentación.
- Sintetizar las actividades de un sector.
- Determinar lugares de archivos.
- Facilitar las auditorías internas.
- Verificar el cumplimiento de principios del control interno.

### Manual de procedimientos

Son un conjunto de normas reunidas en un cuerpo orgánico que explican el desarrollo de los procesos administrativos.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

El principio rector de los manuales de procedimientos es la lógica utilizada para fragmentar los sistemas: los circuitos, la rutina, el proceso y no el sector.

### CONTENIDO

- Cómo se ejecutan los procesos y controles
- Quienes son encargados de ejecutarlos
- Cuando deben ser realizados
- Los soportes de información que intervienen y cómo deben ser completados
- Qué tipo de información, como y donde deben conservarse los archivos.

### Industria de la construcción

La industria de la construcción juega un papel importante en el desarrollo de un país, tanto en su cultura como en el ámbito económico, ya que, a través de la construcción, se satisfacen las necesidades de infraestructura de la mayoría de las actividades económicas y sociales de una nación.

La industria de la construcción se puede dividir en dos grandes grupos: diseño y ejecución. Dando lugar a un gran grupo de profesionales, como arquitectos, ingenieros civiles, ingenieros de construcción y constructores civiles. También entran en esta clasificación los dibujantes técnicos, técnicos de nivel superior o universidad en construcción.

### Características de la industria:

- La construcción es una industria nómada, una vez terminada una obra se desplazan a otro lado.
- La construcción crea productos únicos y no productos seriados.
- En la construcción, a diferencia de otras industrias, no es aplicable la producción en cadena, sino la producción concentrada, lo que dificulta la organización y control de los trabajos, provoca estorbos mutuos entre las diferentes actividades, aunque pudiesen ser paralela su ejecución en el tiempo.
- La construcción es una industria muy tradicional con gran inercia los cambios y poca innovación tecnológica.
- La construcción utiliza mano de obra intensiva poco cualificada, el empleo de estas personas tiene carácter ocasional y sus posibilidades de promoción son pocas. Todo ello repercute en una baja motivación en el trabajo y disminución en la calidad.
- Es un gran motor de la economía de una región o país, capaz de generar cientos de miles de empleos no cualificados en su mayoría.
- Interactúa con muchas otras industrias tanto fabricantes de productos como

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

prestadoras de servicios, las cuales, dependen directa o indirectamente de la construcción como motor de empuje.

– En la construcción el producto es único o casi único en la vida de cada usuario por lo tanto la experiencia del usuario final no repercute posteriormente en la fabricación y mejora de los posteriores productos por lo tanto en la construcción el usuario influye muy poco en la calidad del producto.

– La construcción emplea especificaciones complejas, a menudo contradictorias y no pocas veces confusas. Las calidades resultan mal definidas en el origen.

– En construcción las responsabilidades aparecen dispersas y poco definidas, lo que siempre origina zonas de sombra para la calidad final.

– La industria de la construcción se ve fácilmente afectada por las recesiones económicas.

– Muchas decisiones se basan **solo en la experiencia** no en la investigación.

– El grado de precisión con que se trabaja en construcción, es en general mucho menor que en otras industrias, cualquiera que sea el parámetro que se contemple: el diseño, el presupuesto, los plazos, la resistencia mecánica, etc., la consecuencia es que, en construcción, el sistema es demasiado flexible.

– Poca o nula inversión en Investigación y desarrollo.

– Finalmente los aspectos relacionados con la calidad en la edificación suelen limitarse a áreas excesivamente estrechas y especializadas, referida principalmente al control de materiales y su proceso de ejecución. Frente al concepto de calidad como única satisfacción de demandas técnicas o de exigencias del usuario, se plantea en este caso la edificación como resultado conjunto de concepción y ejecución, del desarrollo armónico entre arte y ciencia tecnología, arquitectura y construcción.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### MARCO METODOLÓGICO

Esta investigación tiene un enfoque cualitativo, ya que se recaban y procesan datos cualitativos para el cumplimiento de los objetivos.

Los **métodos generales** utilizados son el método analítico-sintético y el deductivo-inductivo. El uso del primero se justifica por la necesidad de dividir el problema en diversas variables para profundizar en él y el segundo para poder sintetizar todos los datos obtenidos en herramientas de presentación de datos, como gráficos, tablas y la elaboración de la presentación final. Luego el otro método mencionado servirá para estudiar herramientas de control en general y su aplicación en empresas constructoras, para después poder aplicarlos a la empresa estudiada.

También se utilizan **métodos particulares**:

- El método de observación, para interpretar el funcionamiento de los procesos que sirven de fuente de información, la manera de captación de los datos, el grado de aprovechamiento de los mismos, mecanismos de control, etc.
- El método documental es utilizado para analizar comprobantes, documentos comerciales, herramientas de gestión, etc.
- Por último, se realizan entrevistas personales con gerentes y empleados implicados, para ello se requiere el método comparativo constante.



## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### DESARROLLO

#### ANÁLISIS DE LA BIBLIOGRAFÍA

COMENTARIOS PARA DESTACAR DE: “CONTROL DE COSTES EN LA PEQUEÑA EMPRESA CONSTRUCTORA”

El autor plantea que un gerente debería tener una información puntual y precisa de los costos en cada obra que realiza para dos funciones inmediatas:

- *Tener información clara de los resultados previsibles en la obra, de tal forma que se puedan tomar decisiones.* Como por ejemplo detectar a tiempo el uso de materiales de obra adicionales para poder indagar los motivos de ello o también, en el caso de que alguna empresa contratista se encuentre facturando cantidades o precios diferentes a los pactados.
- *Tener unos datos válidos y fiables para futuras ofertas.* Actualmente en la empresa se utiliza información de la última obra en curso, la cual es la única registrada en el Sistema de Gestión, para realizar cálculos de los futuros proyectos.

#### RELACIÓN ENTRE COSTOS Y CONTABILIDAD

Una contabilidad bien llevada siempre es necesaria, en primer lugar, por cuestiones legales y en segundo para que, en cualquier momento se tenga información de las pérdidas y ganancias de la empresa, sin embargo, en el caso de la industria de la construcción no es suficiente. Debido a que es necesario conocer a lo largo de un año o en cualquier periodo lo que la empresa está gastando en materiales, mano de obra, etc., en cada una de las obras en particular y, de esta forma, poder tomar decisiones.

El autor justifica lo anterior con el siguiente ejemplo: *puede haber obras que con mucho más gasto en mano de obra son más rentables que otras en las que la presencia de mano de obra es menor por tener más maquinaria, pero ésta está empleada ineficientemente, o no es la maquinaria adecuada.*

- *“Lo óptimo es que los datos se introduzcan en el sistema una sola vez. Es decir, hay que intentar que facturas, control de nóminas, insumos en general y, por supuesto, las ventas, se introduzcan una sola vez en el sistema de control, y no hacerlo dos veces, una para el control de costos y otra para la contabilidad”.*

Con respecto a este último comentario, en algunas actividades es necesario el uso de la herramienta informática Excel, ya sea para exportar datos del sistema de gestión, para un mejor procesamiento de cálculos, o para introducir nuevamente algunos datos con otros fines no contemplados en el mismo.

#### CLASIFICACIÓN GENERAL DE COSTOS DENTRO DE UNA OBRA:

##### DIRECTOS:

- Materiales
- Mano de obra
- Maquinaria
- Subcontratación
- Varios

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### INDIRECTOS:

*“Se consideran como costes indirectos todos aquellos que son necesarios para la realización de la obra, pero que son difícilmente atribuibles a unidades de obra en concreto. Sirvan como ejemplo el coste de las oficinas de obra, del ingeniero topógrafo de la misma, etc.”*

- Materiales
- Mano de obra
- Maquinaria
- Subcontratación
- Varios

En la empresa esta clasificación de costos directos e indirectos se encuentra presente en sus niveles de imputación, es decir que los costos directos, relacionados con la obra se clasifican en rubros dentro de lo que se llama “Gastos por Proyectos”. Esto es un módulo presente en el sistema de gestión, que permite luego de la correcta registración de facturas y remitos, la imputación del gasto a un determinado proyecto, el cual previamente debe estar cargado.

Los costos indirectos que no pueden imputarse a una obra determinada, porque son comunes a varias de ellas, son asignados a “Centro de Costos”.

### CENTRO DE COSTOS

#### **ADMINISTRACIÓN**

- Gastos de librería
- Insumos y refrigerios
- Personal
- Intendencia
- Movilidad/Viáticos
- Gastos varios

#### **CONSTRUCTORA**

- Insumos y refrigerios
- Movilidad/Viáticos
- Personal
- Gastos en obras de garantías
- Gastos varios
- Subcontratos

#### **ARQUITECTURA**

- Personal
- Insumos y refrigerios
- Movilidad/Viáticos
- Subcontratos
- Gastos varios

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

**Imagen 1:** Clasificación de los costos de proyectos en rubros



**Fuente:** elaboración propia

### CODIFICACIÓN. VENTAJAS. RELACIONES CON LA CONTABILIDAD DE LA EMPRESA.

*Esquema presentado en la bibliografía:*

• De la obra en sí misma

AA Centro de actividad, obra, maquinaria, instalaciones, etc

BBB País

CC Provincia o distrito

DDDD Cliente

000000 número de orden

Debido al tamaño de la empresa y la envergadura de las operaciones, no resulta necesario establecer una codificación similar a la planteada por el autor. Por un lado, a causa de que no se trabaja con varias obras simultáneamente y las mismas se realizan sólo en la provincia de Tucumán. Y, por otro lado, tampoco es necesario realizar una distinción por clientes, ya que la misma empresa cuenta con una Inmobiliaria, la cual se encarga de la venta de todas las unidades.

La manera de identificar cada obra es por su denominación, que generalmente es nombrado según la calle donde está ubicada. Por ejemplo: "La Rioja x" o "San Juan x"

• De los clientes

De esta sección se encarga la parte inmobiliaria de la empresa, estos llevan una base de datos de todos los clientes de los edificios, en el mismo sistema de gestión, pero no guarda ninguna relación con las obras en curso. Por ejemplo, el

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

control de las unidades que se encuentran vendidas o disponibles (del edificio en construcción).

- *De proveedores y subcontratistas.*

En este apartado sólo se cuenta con información fiscal de los proveedores y subcontratistas. Su identificación es a través de su número de CUIT, o en caso de no conocerlo el sistema permite realizar búsquedas más avanzadas, como por su razón social, nombre de fantasía, etc.

- *Dentro del tipo de coste una clasificación razonable que nos permite hacer clasificaciones u obtener ratios.*

Los rubros de gastos por proyectos mencionados anteriormente se encuentran clasificados en subrubros, estos permiten una clasificación más detallada.

Por ejemplo, dentro del rubro Preliminares existen los siguientes subrubros:

Hormigón

M.O Hormigón

(A) Hormigón

(R) Hormigón

Referencias:

M.O: Mano de obra

(A): Cuando se requieren unidades adicionales a las pactadas con el contratista.

(R): Se utiliza para aquellos ítems que requieren retrabajo.

- *De las unidades de obra.*

Esta codificación se encuentra presente en el sistema de gestión en la sección "artículos", donde cada ítem posee un código, descripción y clasificación dentro de los rubros y subrubros mencionados.

Sin embargo, estos sólo son utilizados para las órdenes de compra, remitos y facturas. En los pedidos de compra y certificaciones de obra existe otra descripción de artículos con sus respectivos códigos, lo cuáles se generan en hojas de cálculo de Excel. Estas distinciones y conversiones son manejadas por la persona encargada de compras debido a su experiencia en el rubro.

Una de las principales ventajas de la codificación es que se puede contar con una base de datos con la experiencia de la empresa, que permita mejores estimaciones de costos para futuros proyectos. Por ejemplo, se pueden utilizar datos de cómputos o consumos de un artículo en particular de una manera rápida, fácil y confiable. Anteriormente a la implementación del sistema de gestión todos los procesos se llevaban a través de la herramienta Excel, lo que ocasiona pérdida de la información, duplicación, errores y demandaba demasiado tiempo buscar en donde se guardaron los archivos. Pasaba lo mismo cuando se debía consultar los documentos de manera manual en bibliotecas.

Otra ventaja se justifica en el caso de que la nómina de empleados cambie, como responsables de obra, compras, etc. La nueva persona que ocupará el puesto podrá seguir manejando el mismo formato teniendo la guía de las codificaciones, como así también le servirá de experiencia.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

**Imagen 2:** Clasificación de los costos de obra en rubros

| <b>Listado de Rubros de Proyectos</b> |                     |                              |
|---------------------------------------|---------------------|------------------------------|
| Cod                                   | Rubro               | Subrubro                     |
| 1                                     | HºAº Y PRELIMINARES | 2 ADITIVOS                   |
|                                       |                     | 5 ALAMBRES Y CLAVOS          |
|                                       |                     | 6 ENCOFRADOS                 |
|                                       |                     | 4 HIERROS                    |
|                                       |                     | 1 HORMIGON                   |
|                                       |                     | 8 M.O HORMIGON               |
|                                       |                     | 48 (A) M.O HORMIGON          |
|                                       |                     | 47 (R) M.O HORMIGON          |
|                                       |                     | 46 M.O DEMOLICION/DESMONTAJE |
|                                       |                     | 51 (A) DEMOLICION/DESMONTAJE |
|                                       |                     | 52 (R) DEMOLICION/DESMONTAJE |
|                                       |                     | 7 M.O MOVIMIENTO DE TIERRA   |
|                                       |                     | 49 (A) MOVIMIENTO DE TIERRA  |
|                                       |                     | 50 (R) MOVIMIENTO DE TIERRA  |
|                                       |                     | 3 RELLENO ALIVIANADO         |
|                                       |                     | 2                            |
| M.O MAMPOSTERIA                       |                     |                              |
| (A) MAMPOSTERIA                       |                     |                              |
| (R) MAMPOSTERIA                       |                     |                              |
| REVOQUES                              |                     |                              |
| M.O REVOQUES                          |                     |                              |
| (A) REVOQUES                          |                     |                              |
| (R)REVOQUES                           |                     |                              |
| AISLACIONES                           |                     |                              |
| M.O AISLACIONES                       |                     |                              |
| (A) AISLACIONES                       |                     |                              |
| (R)AISLACIONES                        |                     |                              |
| CONTRAPISOS Y CARPETAS                |                     |                              |
| M.O CONTRAPISOS Y CARPETAS            |                     |                              |
| (A)CONTRAPISOS Y CARPETAS             |                     |                              |
| (R)CONTRAPISOS Y CARPETAS             |                     |                              |
| AGLUTINANTES                          |                     |                              |
| ARIDOS Y CONTENEDORES                 |                     |                              |
| FERRETERIA                            |                     |                              |

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

|                              |                |   |
|------------------------------|----------------|---|
| 3                            | INSTALACIONES  | HERRERIA                                      |
|                              |                | M.O HERRERIA                                  |
|                              |                | (A) HERRERIA                                  |
|                              |                | (R)HERRERIA                                   |
|                              |                | INST. AA Y VENTILACIONES                      |
|                              |                | INST. ELECTRICA                               |
|                              |                | INST. SANITARIA                               |
|                              |                | INST. INCENDIO                                |
|                              |                | M.O INSTALACIONES COMPLEMENTARIAS             |
|                              |                | (A) INSTALACIONES COMPLEMENTARIAS             |
|                              |                | (R)M.O INSTALACIONES COMPLEMENTARIAS          |
|                              |                | M.O INST. OBRAS NEXO INFRAESTRUCTURAS         |
|                              |                | (A) INST. OBRAS NEXO INFRAESTRUCTURAS         |
|                              |                | (R) INST. OBRAS NEXO INFRAESTRUCTURAS         |
|                              |                | MAQUINAS Y EQUIPOS                            |
| MAQUINAS, EQUIPOS Y SISTEMAS |                |   |
| 4                            | TERMINACIONES  | PISOS Y REVESTIMIENTOS                        |
|                              |                | M.O PISOS Y REVESTIMIENTOS                    |
|                              |                | (R)PISOS Y REVESTIMIENTOS                     |
|                              |                | (A)PISOS Y REVESTIMIENTOS                     |
|                              |                | PINTURA                                       |
|                              |                | M.O PINTURA                                   |
|                              |                | (R)PINTURA                                    |
|                              |                | (A)PINTURA                                    |
|                              |                | MARMOLERIA                                    |
|                              |                | M.O MARMOLERIA                                |
|                              |                | (R)MARMOLERIA                                 |
|                              |                | (A)MARMOLERIA                                 |
|                              |                | CONSTRUCCION EN SECO                          |
|                              |                | M.O CONSTRUCCION EN SECO                      |
|                              |                | (R)CONSTRUCCION EN SECO                       |
| (A)CONSTRUCCION EN SECO      |                |   |
| EQUIPAMIENTO Y MOBILIARIO    |                |   |
| DECORACION                   |                |   |
| CARPINTERIAS/VIDRIOS         |                |   |
| 5                            | GENERALES OBRA | 38 PROYECTO - TASAS  PERMISOS   ARANCELES     |
|                              |                | 39 CONSTRUCCIÓN - TASAS  PERMISOS   ARANCELES |
|                              |                | 40 CARTELERÍA                                 |
|                              |                | 41 PROYECTO - HONORARIOS TÉCNICOS             |
|                              |                | 42 CONSTRUCCIÓN - HONORARIOS TÉCNICOS         |
|                              |                | 43 GASTOS INDIRECTOS                          |
|                              |                | 44 GASTOS DIRECTOS                            |

**Fuente:** elaboración propia

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

*“Aprovecho este párrafo para destacar una de las características diferenciadoras del negocio de las obras de construcción y que no es otro que la financiación o tesorería. Será una labor muy importante del director de Finanzas (o cargo similar) de la empresa constructora, hacer las previsiones de tesorería, ya que como venimos diciendo no coinciden la obra ejecutada, con sus costes correspondientes y la facturación o ventas. Simultáneamente, hay un periodo para cobrar de la Administración y otro para pagar a proveedores y subcontratistas. Tradicionalmente se ha manejado mucho “papel” en el negocio de la construcción (pagarés),”*

Anteriormente las necesidades de efectivo eran contempladas en la misma semana para las que ocurrían, lo cual ocasiona retrasos en los pagos. Se comenzó a formular un modelo llamado “Flujo Proyectado”, para indicar los futuros ingresos y egresos mensuales y por semana, contemplando plazos más extensos.

Este modelo funciona actualmente en planillas de Excel, pero debe perfeccionarse configurando diversos parámetros para proteger la información.

### PROGRAMAS INFORMÁTICOS DE CONTROL DE OBRA

El autor recomienda el uso de sistemas ERP (Enterprise Resource Planning), como la solución más idónea para gestionar tanto las obras como la empresa en general.

El Sistema de Gestión utilizado en la organización permite administrar adecuadamente temas contables, gestión de compras, fondos, pagos y reportes contables, aun así, no contempla una correcta administración de gastos.

### CONTROL DE COSTES DE ESTRUCTURA (GASTOS GENERALES) EN EMPRESAS CONSTRUCTORAS.

*“Gastos Generales”, se está refiriendo a todo aquello, aparte del costo directo, necesario para la realización de las obras, lo cual incluye desde el jefe de obra hasta la parte proporcional del director general, pasando por todos los departamentos de oficina central o de delegación.*

En la empresa el control de los gastos de estructura como sueldos, refrigerios, insumos de oficina, etc. Se lleva a través de los mencionados Centros de Costos.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA

#### ESTRATEGIA

La organización no cuenta con una estrategia definida, según relevamientos con entrevistas realizadas con gerentes. Luego se pudo observar que sus acciones y actividades están orientadas bajo una estrategia de Diferenciación, basándonos en las estrategias competitivas de Michael Porter, debido a que la empresa busca la excelencia en sus operaciones para brindar el mejor servicio a sus clientes, ya sea en experiencia de compras de vehículos, el desarrollo de inmuebles de calidad o la administración de alquileres. Esta estrategia estaría alineada con su declaración de Misión, Visión y Valores:

#### Misión, Visión y Valores de la empresa

*“La **misión** de nuestra empresa es brindar felicidad a través de productos y servicios de calidad, promoviendo el bienestar de nuestros clientes. Buscamos concretar las mejores operaciones: cumplir el sueño de un hogar para la familia u oportunidades para inversores que buscan optimizar el rendimiento de sus ahorros en opciones seguras.”*

*“La **visión** fue clara desde un primer momento: hacer familias felices. Por esta razón, decidimos tomar como nuestros pilares los siguientes **valores**:*

- **Solidez:** *somos una empresa con respaldo y trayectoria, en la cual nuestros colaboradores y clientes pueden confiar.*
- **Calidez:** *mantenemos un trato cordial y cercano con nuestros colaboradores, clientes y proveedores.*
- **Eficiencia:** *nuestros colaboradores calificados nos permiten brindar los mejores servicios con el profesionalismo que nuestros clientes se merecen.*
- **Superación:** *nos perfeccionamos y capacitamos de manera constante”*

A pesar de contar con esta declaración formalizada, se puede decir que la misma no se comparte entre todos los miembros de la organización, por falta de comunicación y compromiso de la misma. Esto se debe a que, en su momento de definición fue comunicada bajo diversos canales de comunicación, siendo todos estos efectivos, pero al renovar directivos o personal, esta fue dejada de lado a tal punto que empleados jóvenes o recientes desconocen de su existencia.

A partir de estas conclusiones, se recomienda incluir la misma en la Inducción de nuevos empleados, y la correcta difusión entre los existentes, por ejemplo, a través de afiches en las instalaciones o compartidas en eventos de comunicación, como son las Asambleas anuales, o reuniones mensuales de seguimiento, etc. No se recomienda modificar la misma.



## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### ESTRUCTURA

La empresa cuenta con un organigrama definido para cada unidad de negocio, a continuación, se presenta el de la unidad DESARROLLADORA.

El mismo está a cargo de un gerente general, que coordina las actividades de tres áreas principales: CONSTRUCCIÓN, ARQUITECTURA E INMOBILIARIA.

Estas funciones se encuentran bien definidas, debido a que representan aspectos diferentes con personal capacitado para cada una de ellas.

Luego se observan en la parte izquierda del organigrama la participación de las llamadas Áreas centrales, las cuáles son comunes a todas las unidades de negocios, estas son RRHH, COMPRAS, CONTADURIA, ADMINISTRACIÓN, FINANZAS Y SISTEMAS.

**Imagen 3:** Organigrama actual de la empresa



**Fuente:** elaboración propia

Según primeros relevamientos se puede decir que la organización en organigramas diferenciados para cada uno de las unidades de negocio, me parece correcta, debido a que las actividades del rubro automotriz, construcción e inmobiliario presentan características distintivas, las cuales no podrían centralizarse como la función VENTAS, u otras áreas propias de cada negocio, por ejemplo, el departamento ADMINISTRACIÓN DE PLAN DE AHORRO, propia del rubro automotriz o el departamento ARQUITECTURA correspondiente al sector de la construcción.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**PROCESOS**

Alineando la estrategia y estructura de la organización, se realiza un MAPA DE PROCESOS, para definir los mismos y tener conocimiento global de todas las operaciones del negocio.

Se clasifican en tres tipos:

- **ESTRATÉGICOS:** Realizados por la alta gerencia en conjunto con los jefes de cada área, estos incluyen la planeación estratégica y la gestión de la calidad.
- **OPERATIVOS:** Están a cargo de los mandos medios y llevados a cargo por el personal operativo, dentro de estos se clasificaron en planificación, ejecución y control. En este apartado se decidió incorporar la función de compras, contrario a lo representado por el organigrama de la empresa, en el desarrollo del trabajo se justifica la importancia de la función compras en el sector de la construcción.
- **DE APOYO:** Estos procesos son llevados a cabo por las denominadas anteriormente como Áreas centrales.

De forma gráfica se lo presenta de esta manera:

**Imagen 4:** Mapa de procesos



**Fuente:** Elaboración propia

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### DEFINICIÓN DE PROCESOS CLAVES

En este tipo de negocio los proyectos originan egresos de manera diaria y los ingresos son de manera ocasional. La naturaleza de los ingresos se debe a los sistemas de venta de las unidades del edificio, los cuáles pueden ser de dos tipos:

- Venta bajo el sistema en pozo: las unidades se venden cuando el edificio se encuentra en construcción. Estos ingresos se registran como señas a nombre del comprador, en donde el mismo reserva su unidad con una suma de dinero y el resto se financia en cuotas que deben ser canceladas al final de la obra. Bajo este sistema el comprador puede acceder a una inversión con importantes descuentos.
- Venta al finalizar la obra: Las unidades se venden terminadas y listas para ser utilizadas. A diferencia del anterior, los precios son más elevados, pero el comprador puede visualizar en persona las características de lo que desea comprar.

Por lo tanto, para necesidades de financiación o tesorería que permitan a la empresa la continuidad de sus operaciones, sólo se cuenta con los primeros.

Debido a que representan los principales egresos de la empresa, e impactan de manera significativa en la rentabilidad del negocio. Se definieron como procesos claves, los de COMPRAS, PAGOS Y CONTROL DE COSTOS.

Este trabajo se enfoca en relevar el proceso de compras, debido a la amplitud que requerían analizar los mencionados.

### LA FUNCIÓN COMPRAS

#### DEFINICIÓN

La función de compras en una organización juega un rol que va desde importante a crítico.

La gestión correcta y eficiente asegura el funcionamiento adecuado de cualquier organización y permite la optimización y racionalización de tiempos y costos, y el cumplimiento de objetivos comerciales y/o productivos.

#### CLASIFICACIÓN

- **PROGRAMADAS**: Son planificadas al inicio del proyecto, bajo un presupuesto y seguimiento de un calendario.
- **URGENTES**: Compras llevadas a cabo por situaciones contingentes, no planificadas, por ejemplo, retrasos por mal clima.
- **ANTICIPADAS**: Se adquieren en grandes volúmenes por diferentes motivos como ser precio, disponibilidad o características propias del material.

|  |
|--|
| <b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL<br/>LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b> |
|--|

## **MANUALES DE PROCEDIMIENTOS**

### **OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE MATERIALES**

- **CIRCUITO: EMISIÓN DE LA ORDEN DE COMPRA**
- **CIRCUITO: RECEPCIÓN DE BIENES DE CAMBIO Y CONFORMIDAD DE LA FACTURA DEL PROVEEDOR**
- **CIRCUITO: RECEPCIÓN DE BIENES DE CAMBIO Y CONFORMIDAD DE LA FACTURA DEL PROVEEDOR PARA COMPRAS ANTICIPADAS.**

|  |
|--|
| <b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL<br/>LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b> |
|--|

|   |     |
|---|-----|
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>         |     |
| OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE MATERIALES   | cod |
| CIRCUITO: EMISIÓN DE LA ORDEN DE COMPRA | 1   |

DEPARTAMENTO COMPRAS

Sección: Pedido de compras

1. El responsable de compras ingresa al sistema para emitir el "Listado de materiales". Las necesidades de compra surgen a partir de la consulta de los siguientes archivos:
  - Stock: se consultan aquellos artículos con cuyas compras se encuentran programadas por el sector operativo.
  - PIC: de manera diaria se controla la casilla de correo electrónico para determinar si existen pedidos internos de compra por parte del sector Constructora o Arquitectura.
  - Listado de materiales: el respectivo comprobante se genera a partir de la necesidad de compras del PIC, el cual puede contener alguna sugerencia especial, descripción, o una foto de lo solicitado.
  - Flujo Proyectado: se verifica si la adquisición propuesta está prevista en dicho presupuesto.
2. Emite en original el "Listado de Materiales" y "PIC" y guarda el respaldo electrónico correspondiente.
3. Determina si modifica o no el listado.
  - 3.1 En caso que SI se realice una modificación se ingresan las modificaciones al sistema, actualizando de esta manera el archivo de "PIC" y "Listado de Materiales".
  - 3.2 En caso que NO se realice modificación alguna, se continúa con el proceso.
4. Tanto el "PIC" como el "Listado de Materiales" (modificado o no) se archivan en forma cronológica hasta que se dé curso al proceso del concurso de precios.

Sección: Concurso de compras

5. Se ingresa al sistema para generar la "Solicitud de Cotización" (SC) , a partir de los documentos "PIC" y "Listado de Materiales" que se encontraban archivados del proceso anterior. También se consultan los siguientes archivos:
  - Maestro Proveedores: La SC se genera para cada proveedor, para lo cual se toman los datos del proveedor que se invitará a que realice la cotización.
  - Solicitud de Cotización: el respectivo comprobante se genera a partir del "Listado de Materiales".
  - PIC y "Listado de Materiales"

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

6. Se envía la SC a cada proveedor a través del correo electrónico. La cantidad de proveedores varía según el tipo de compra que se trate:
  - Compra normal: se deben enviar como mínimo 3 cotizaciones.
  - Compra urgente: con solo una cotización es válida.
  - Adjudicación directa: por tratarse de único proveedor o ser indicado por el Jefe Operativo, no es necesario que se realicen cotizaciones. El responsable de compras puede saltar este proceso y dirigirse al proceso de emisión de la orden de compra.
7. Tanto el "PIC" como el "Listado de Materiales" se archivan en forma transitoria y cronológica hasta que llegan las respuestas de los proveedores.
8. Cuando se reciben las respuestas, éstas son impresas y se cargan al sistema los datos consignados por los proveedores, lo cual se realiza a partir de los siguientes archivos:
  - Solicitud de cotización: se toman los datos de precios, disponibilidades de stock y formas de pago.
  - Planilla comparativa de presupuestos: para generar el respectivo comprobante y guardar el respaldo electrónico correspondiente.
9. Emite la "Planilla comparativa de presupuestos", a partir de la cual se selecciona o no un proveedor.
  - 9.1 En el caso que, SI seleccione un proveedor, se anexa la "Planilla Comparativa de presupuesto" al "PIC", "Listado de Materiales" y las cotizaciones planteadas en dicha planilla. Luego se archivan de manera transitoria y cronológica hasta que se dé curso al proceso de emisión de la orden de compra
  - 9.2 Si NO se selecciona un proveedor, se deberá iniciar un nuevo proceso.

### Sección: Órdenes de compras

10. Se ingresa al sistema para generar la "Orden de Compra", la cual se realiza por el Sistema de Gestión Flexxus a través de la información de los documentos: Planilla Comparativa de presupuesto (respecto a qué proveedor corresponde emitir la OC), PIC y Listado de Materiales (respecto a los artículos cotizados y el detalle de precios, cantidades y formas de pago)  
Se consultan los siguientes archivos:
  - Maestro Proveedores: se toman los datos del proveedor para emitir la "Orden de compra".
  - Flujo Proyectado: Se identifica la partida de egreso contemplada previamente y se registra el número de orden de compra. También se actualizan en caso de ser necesario los datos de la compra para prever el futuro pago.
  - Orden de Compra: para generar el respectivo comprobante y guardar el respaldo electrónico correspondiente.
11. Emite la "Orden de compra".
12. Firma la "Orden de compra" el responsable de compras.
13. Se envía una copia vía correo electrónico al proveedor y al encargado de depósito de las obras.
14. La "Orden de compra" firmada se archiva de manera transitoria y por orden numérico. El responsable de compras retiene este comprobante hasta que se reciben en obra los materiales solicitados al proveedor.

|  |
|--|
| <b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL<br/>LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b> |
|--|

En caso de que se trate de una compra anticipada con o sin factura, se debe indicar en la Orden de Compra con la leyenda “COMPRA ANTICIPADA”.

|   |     |
|---|-----|
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>   |     |
| OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE MATERIALES   | cod |
| CIRCUITO: RECEPCIÓN DE BIENES DE CAMBIO Y CONFORMIDAD DE LA FACTURA DEL PROVEEDOR | 2a  |

### OBRA

#### Encargado de depósito

1. Se recibe la mercadería junto con el Remito del proveedor en original y duplicado y se realiza el control físico de la mercadería vs el Remito del proveedor. También se consulta el archivo Orden de Compra.

Luego de dicho control se procede de la siguiente manera:

1.1 En caso que NO surjan diferencias se procede a conformar el “Remito” del proveedor.

1.2 En caso que SI se encuentren diferencias se procede a observar el “Remito” del proveedor. De estas observaciones y según su naturaleza puede surgir que:

1.2.1 NO se decida ordenar la devolución de la mercadería, en cuyo caso sólo se observa el “Remito” y se firma.

1.2.2 Sí se decida ordenar la devolución de la mercadería, en cuyo caso también se observa el “Remito” y se deja constancia de ello. Luego se procede al proceso de Devolución de compras.

2. Se entrega al proveedor el duplicado del “Remito” (conformado u observado) y se envía el original del “Remito” a la oficina de compras.

### DEPARTAMENTO COMPRAS

#### Sección: Ordenes de compras

3. Se recibe la “Factura” original del proveedor y se anexa al Remito, original y conformado por el encargado de depósito.

4. Junto con los documentos que se encontraban archivados del proceso de emisión de la orden de compra, se prepara el Legajo de Compras en el siguiente orden: Factura (original), Remito (original y conformado), Orden de compra (firmada), Planilla Comparativa de presupuesto, Cotizaciones de proveedores, PIC y Listado de Materiales. Y se realizan los siguientes controles:

- Precios facturados vs Precios pactados en OC
- Cantidades facturadas vs Cantidades enviadas en R
- Formas de pago facturas vs pactadas en OC

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Luego de dicho control se procede de la siguiente manera:

4.1 En caso que NO surjan diferencias se procede a conformar la “Factura” del proveedor.

4.2 En caso que SI se encuentren diferencias se procede a observar la Factura del proveedor. De estas observaciones y según su naturaleza puede surgir que:

4.2.1 Se presentan inconsistencias de precios

4.2.2 Se presentan inconsistencias de cantidad

4.2.3 Se presentan inconsistencias de formas de pago

Todos los casos anteriores proceden con otro proceso.

5. La factura conformada junto con el Legajo de Compras completo es enviado al Departamento de Contaduría para su procesamiento.

### DEPARTAMENTO CONTADURÍA

#### Sección: Cuentas corriente

6. El responsable de cuentas corrientes recibe el Legajo de compras y procede a controlar que el mismo esté completo según los lineamientos del tipo de compra que se trate.

7. Luego ingresa al sistema para realizar la registración de la “Factura” y “Remito” a partir de los siguientes archivos:

- Remito: se carga el documento correspondiente, tomando la información de la OC.
- Orden de Compra: se obtienen los precios pactados de los materiales para la registración de la factura.
- @e-AFIP: se verifica la veracidad impositiva de la factura.
- Cuenta Corriente Proveedores: se registra el movimiento de la operación en la respectiva cuenta corriente de cada proveedor.
- Factura: se carga el documento correspondiente, relacionándolo con el remito.
- Contabilidad: la factura es registrada en la contabilidad.

8. El legajo de compras completo y registrado se archiva temporalmente por fecha hasta el momento de su pago.



|  |
|--|
| <b>INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL<br/>LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</b> |
|--|

|  |     |
|--|-----|
| <b>MANUAL DE PROCEDIMIENTOS</b>  |     |
| OPERATORIA: ADQUISICIÓN DE MATERIALES                                      | cod |
| CIRCUITO: CONFORMIDAD DE LA FACTURA DEL PROVEEDOR PARA COMPRAS ANTICIPADAS | 2b  |

### DEPARTAMENTO COMPRAS

#### Sección: Ordenes de compras

1. Se recibe la "Factura" original del proveedor
2. Junto con los documentos que se encontraban archivados del proceso de emisión de la orden de compra, se prepara el Legajo de Compras en el siguiente orden: Factura (original), Orden de compra (firmada), Planilla Comparativa de presupuesto, Cotizaciones de proveedores, PIC y Listado de Materiales. Y se realizan los siguientes controles:
  - Precios facturados vs Precios pactados en OC
  - Formas de pago facturas vs pactadas en OC
3. Luego de dicho control se procede de la siguiente manera:
  - 3.1 En caso que NO surjan diferencias se procede a realizar una afectación preventiva de stock, informado al encargado de depósito la disponibilidad para el futuro envío de los materiales.
  - 3.2 En caso que SI se encuentren diferencias se procede a observar la Factura del proveedor. De estas observaciones y según su naturaleza puede surgir que:
    - 3.2.1 Se presentan inconsistencias de precios
    - 3.2.2 Se presentan inconsistencias de cantidad
    - 3.2.3 Se presentan inconsistencias de formas de pago
 Todos los casos anteriores proceden con otro proceso.
4. La factura se analiza si corresponde a un pago parcial o total y se indica el caso en la misma.
5. Luego se procede a conformar la "Factura" del proveedor para enviarla al Departamento de Contaduría para su posterior procesamiento.

### DEPARTAMENTO CONTADURÍA

#### Sección: Cuentas corriente

4. El responsable de cuentas corrientes recibe el Legajo de compras y procede a controlar que el mismo esté completo según los lineamientos del tipo de compra que se trate.
5. Verifica que la misma se trate de una compra anticipada y procede según el caso:
  - Si se trate de un pago parcial, se contabiliza en la cuenta Anticipos a Proveedores y el gasto NO es asignado al proyecto del que se trate.

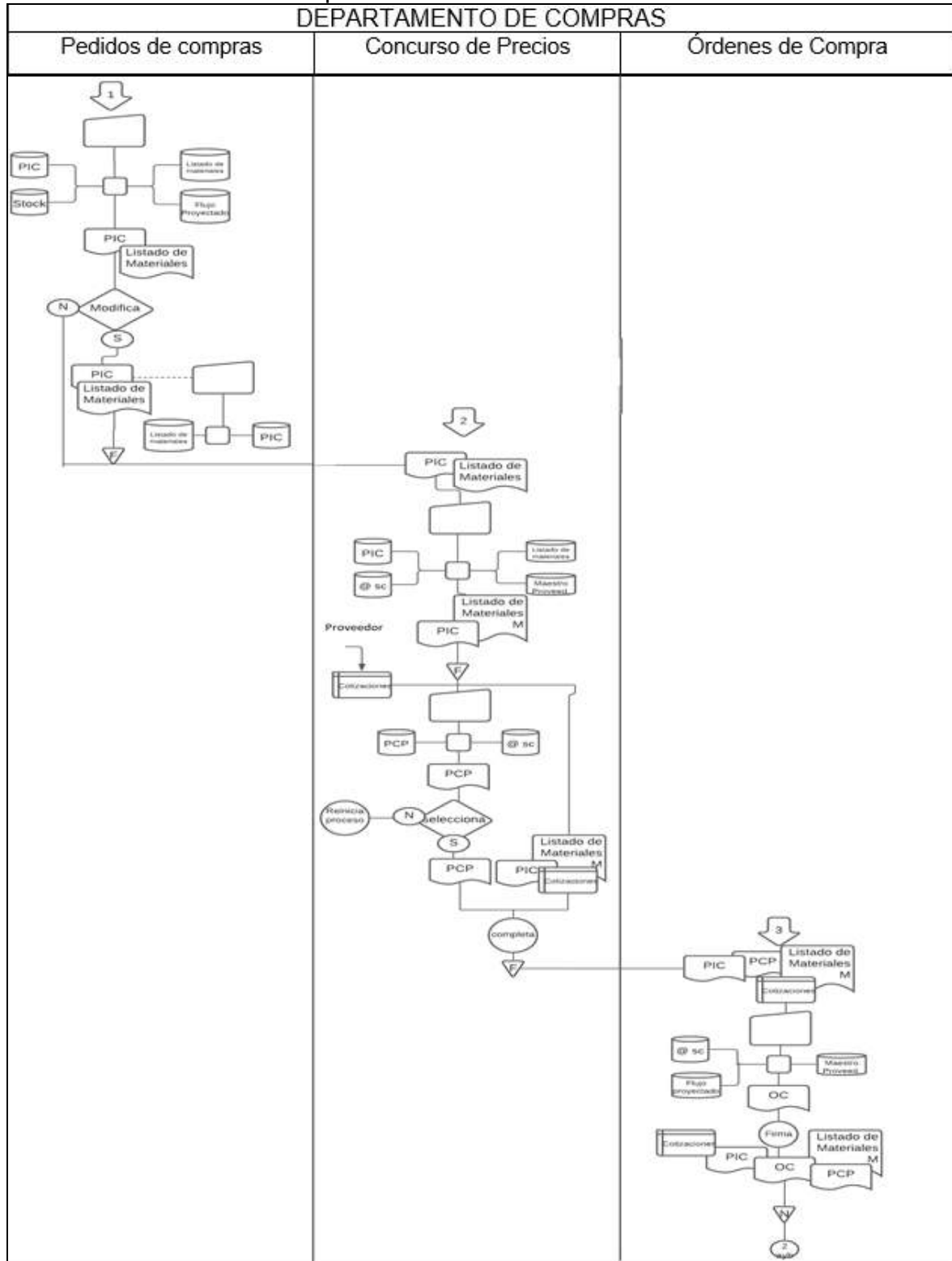
## **INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

- Si se trata de un pago completo se contabiliza en la cuenta contable del proyecto que se trate, pero NO es asignado a los gastos por proyecto del que se trate.
6. Luego se ingresa al sistema para realizar la registración de la “Factura” según las indicaciones anteriores y se utilizar los siguientes archivos.
- Orden de Compra: se obtienen los precios pactados de los materiales para la registración de la factura.
  - @e-AFIP: se verifica la veracidad impositiva de la factura.
  - Cuenta Corriente Proveedores: se registra el movimiento de la operación en la respectiva cuenta corriente de cada proveedor.
  - Factura: se carga el documento correspondiente sin relacionar con la OC.
  - Contabilidad: la factura es registrada en la contabilidad.
8. El legajo de compras completo y registrado se archiva temporalmente por fecha hasta el momento de su pago.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**CURSOGRAMAS**

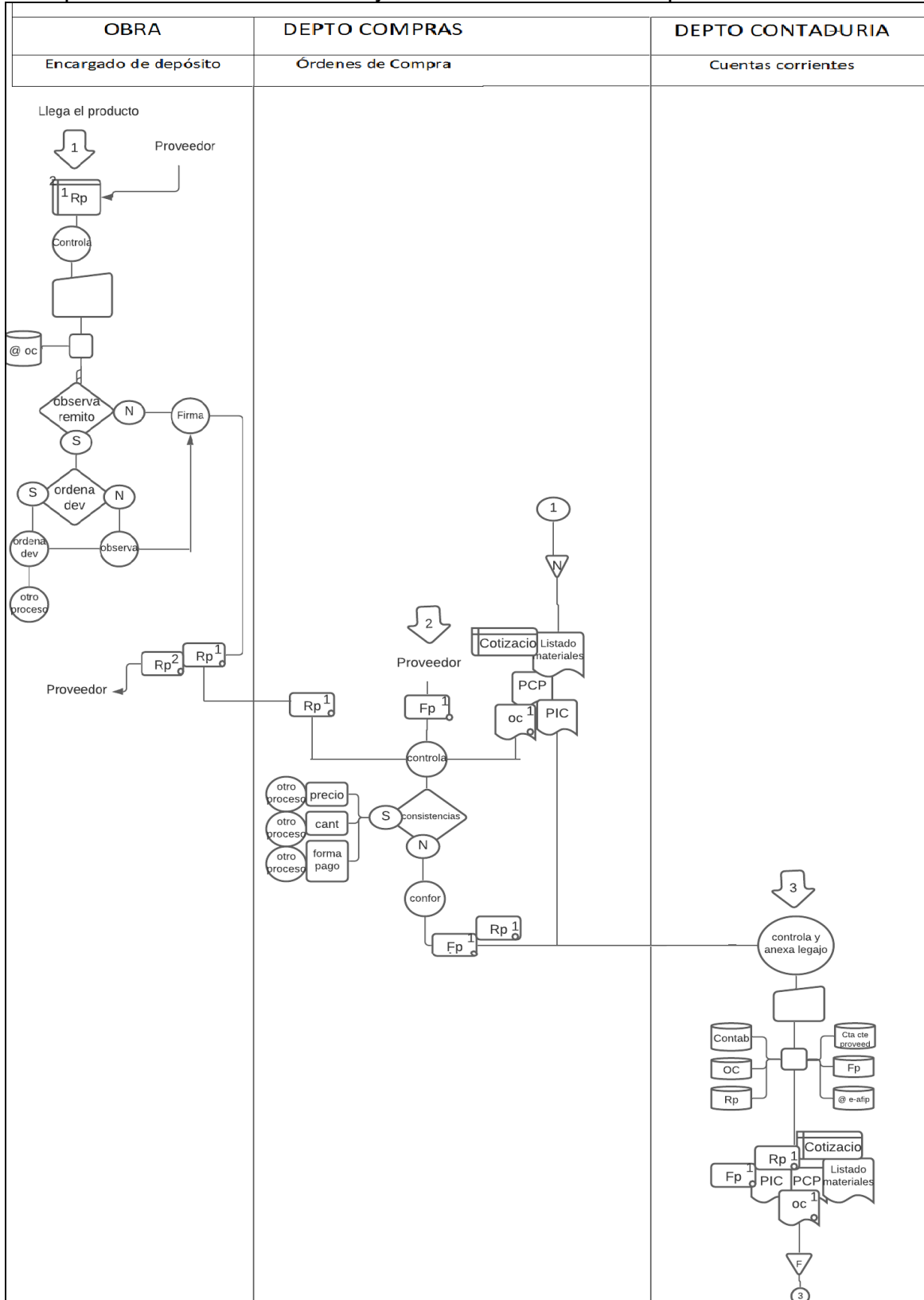
**Imagen 5:** Cursograma OPERATORIA ADQUISICIÓN DE MATERIALES, circuito: emisión de la orden de compra



Fuente: elaboración propia

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

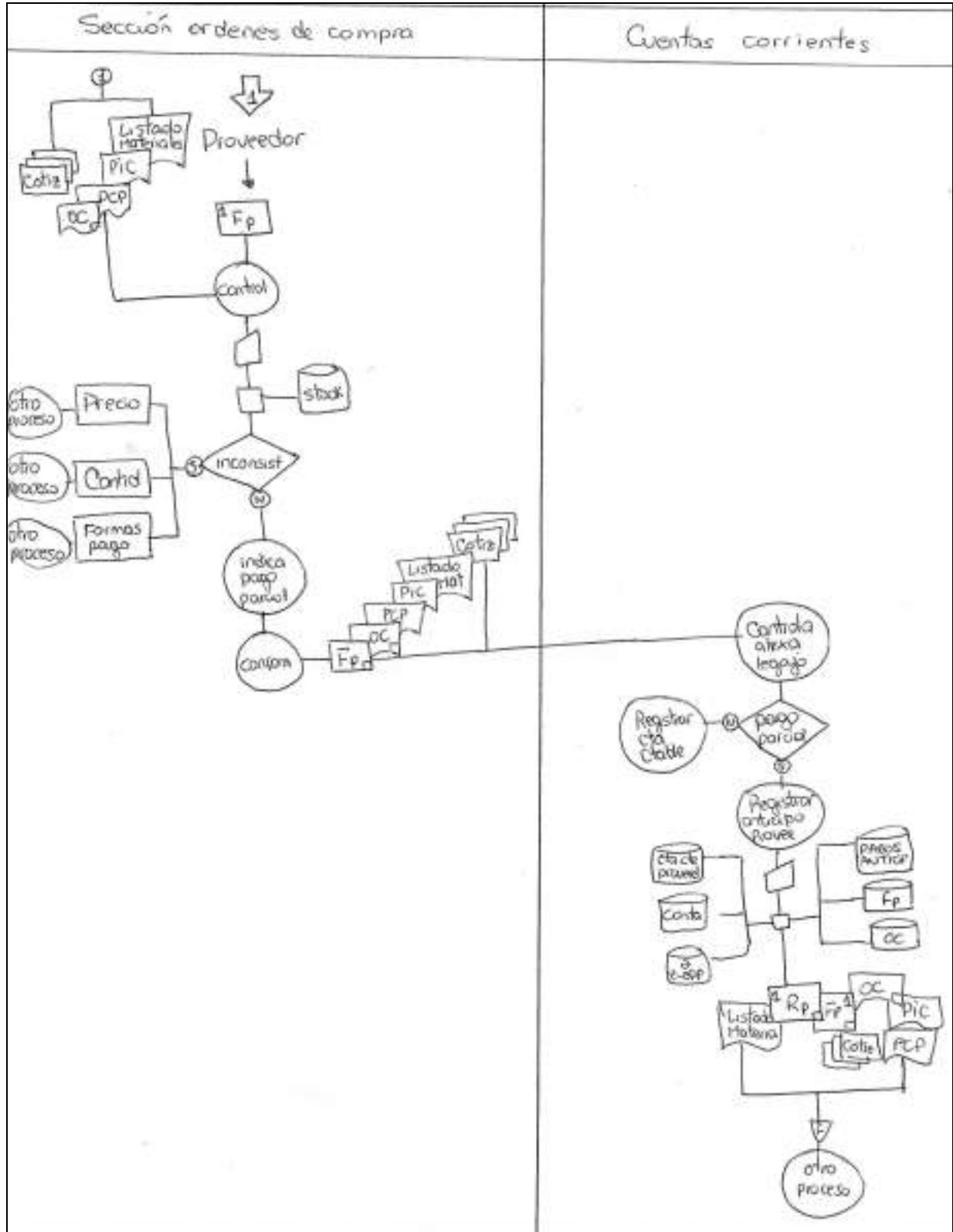
**Imagen 6:** Cursograma OPERATORIA ADQUISICIÓN DE MATERIALES, circuito: Recepción de bienes de cambio y conformidad factura del proveedor



Fuente: elaboración propia

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Imagen 7:** Cursograma OPERATORIA ADQUISICIÓN DE MATERIALES, circuito: Conformidad factura del proveedor para COMPRAS ANTICIPADAS



**Fuente:** elaboración propia

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### COMPRAS ANTICIPADAS

La venta de los futuros departamentos se realiza a través del sistema “en pozo”, por lo tanto, los ingresos de esta se imputan en la contabilidad como señas a nombre del edificio en construcción.

Con respecto al tratamiento de las compras anticipadas, estas se registraban tanto en la contabilidad como en los gastos por proyectos. Éste último de manera incorrecta porque el efectivo gasto se debía contemplar en el periodo que fue consumido y no en el que fue comprado. Además, este sistema conllevaba otros problemas como ser, la pérdida del control de materiales pendientes, estimaciones incorrectas de necesidades de obra, retrasos y pérdidas cuando el proveedor indique que las entregas fueron cumplidas y no se planeó con tiempo futuras compras.

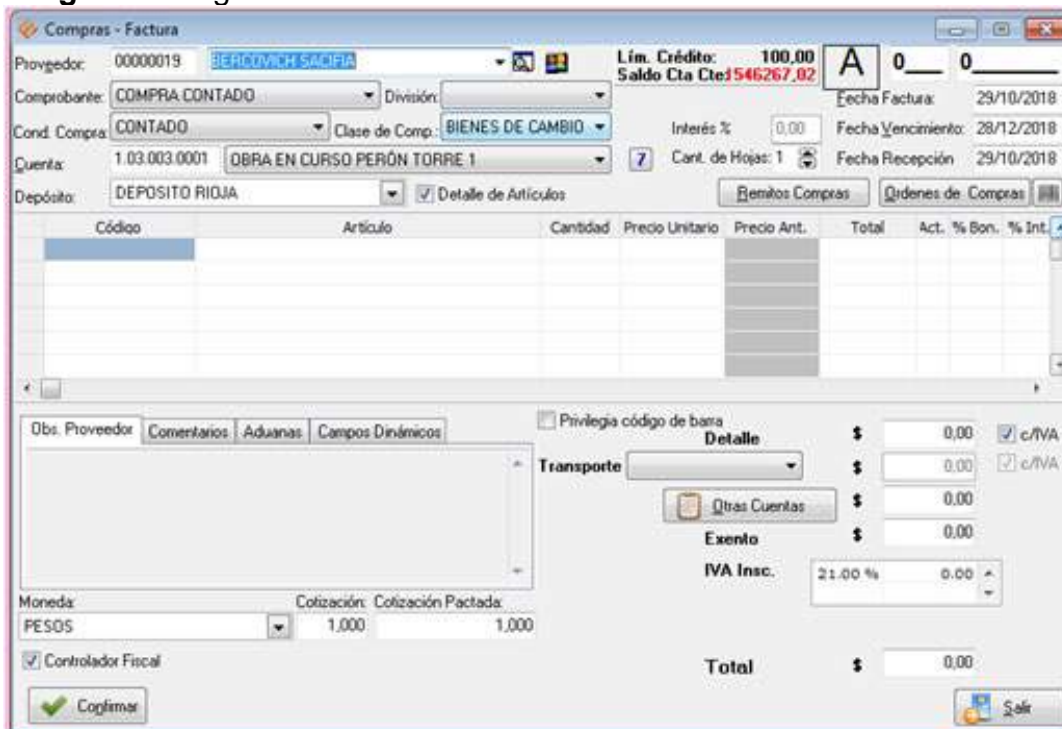
Se trabajó diseñando un nuevo proceso que permita llevar este control en el sistema de gestión.

### SISTEMA DE GESTIÓN

Indicaciones de carga de comprobantes en el Sistema de Gestión Flexxus.

1. CARGA DE FACTURA: Esta opción se encuentra dentro del Módulo Compras. La misma debe ser ingresada en el sistema seleccionando el proveedor del que se trate, y completando los siguientes datos: numeración, fecha, tipo de comprobante, condición de compra, cuenta contable y el depósito correspondiente.

**Imagen 8:** Carga de factura en Flexxus



| Código | Artículo | Cantidad | Precio Unitario | Precio Ant. | Total | Act. | % Bon. | % Int. |
|--------|----------|----------|-----------------|-------------|-------|------|--------|--------|
|        |          |          |                 |             |       |      |        |        |

Dets. Proveedor | Comentarios | Aduanas | Campos Dinámicos | Privilegio código de barra

Transporte: \$ 0,00  c/IVA  
 Otras Cuentas: \$ 0,00  
 Exento: \$ 0,00  
 IVA Inc.: 21.00 % 0,00

Moneda: PESOS | Cotización: 1,000 | Cotización Pactada: 1,000

Controlador Fiscal | Total: \$ 0,00

**Fuente:** Captura extraída del Sistema Flexxus

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Luego de completados los datos de la factura, se ingresan de forma manual los artículos comprados, es decir, no se debe relacionar una factura de anticipos a una orden de compra determinada. Después, se ingresan las cantidades con sus respectivos precios.

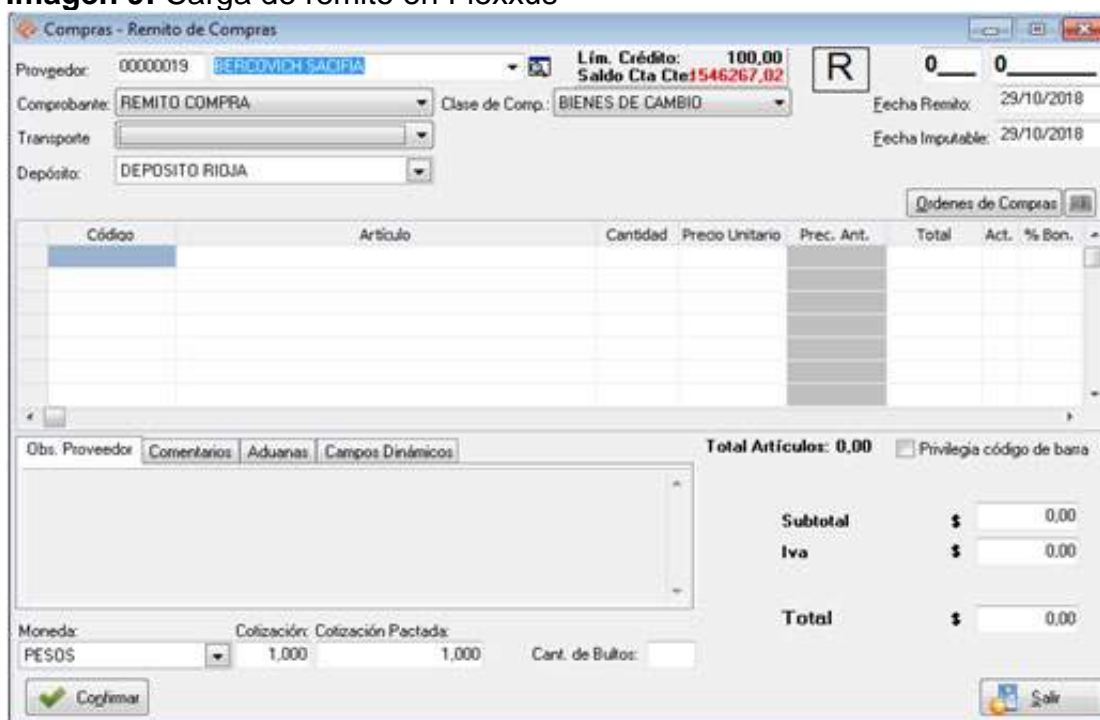
Por último, al confirmar la factura, se debe omitir el paso de Asignación de Gastos a Proyectos o Centro de Costos. Esto se realizará posteriormente con la entrega de los materiales comprados.

NOTA: colocar en comentarios el número de la orden de compra para control interno.

**2.CARGA DE REMITO:** Con la llegada de los materiales comprados se ingresa el respectivo comprobante. Se selecciona el nombre del proveedor y la numeración del documento, junto con su respectiva fecha.

Luego se identifica la orden de compra que contiene las cantidades pedidas y se selecciona sólo las unidades que figuran en el detalle del remito, es decir, no la totalidad de la orden.

**Imagen 9:** Carga de remito en Flexxus



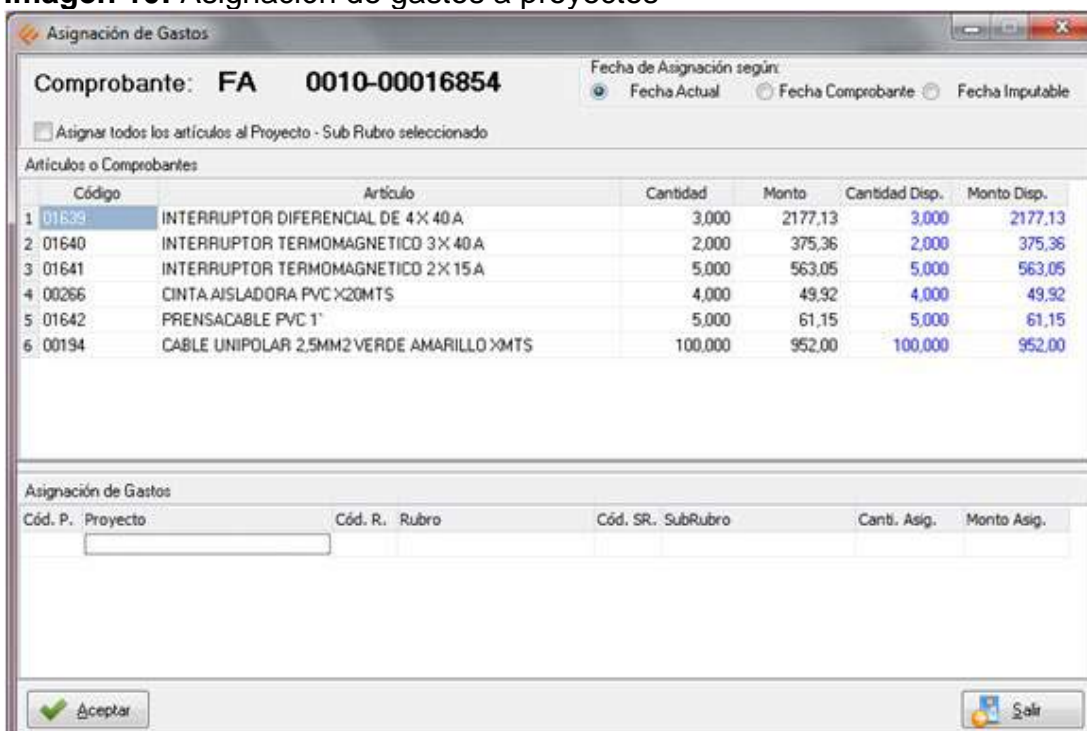
**Fuente:** Captura extraída del Sistema Flexxus

Por último, se confirma la registración del documento.

**3.ASIGNACIÓN DE GASTOS A PROYECTOS:** Luego de ingresar cada remito por entregas de materiales, estos deben ser asignados a gastos por proyectos del que se trate. Esta acción puede realizarle al confirmar el remito o posteriormente en el Módulo Compras/ Gastos por Proyectos/Comprobantes Pendientes de Imputación.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

**Imagen 10:** Asignación de gastos a proyectos



Asignación de Gastos

Comprobante: **FA 0010-00016854**

Fecha de Asignación según:  
 Fecha Actual     Fecha Comprobante     Fecha Imputable

Asignar todos los artículos al Proyecto - Sub Rubro seleccionado

Artículos o Comprobantes

| Código  | Artículo                                  | Cantidad | Monto   | Cantidad Disp. | Monto Disp. |
|---------|---|----------|---------|----------------|-------------|
| 1 01639 | INTERRUPTOR DIFERENCIAL DE 4 X 40 A       | 3,000    | 2177,13 | 3,000          | 2177,13     |
| 2 01640 | INTERRUPTOR TERMOMAGNETICO 3 X 40 A       | 2,000    | 375,36  | 2,000          | 375,36      |
| 3 01641 | INTERRUPTOR TERMOMAGNETICO 2 X 15 A       | 5,000    | 563,05  | 5,000          | 563,05      |
| 4 00266 | CINTA AISLADORA PVC X20MTS                | 4,000    | 49,92   | 4,000          | 49,92       |
| 5 01642 | PRENSACABLE PVC 1"                        | 5,000    | 61,15   | 5,000          | 61,15       |
| 6 00194 | CABLE UNIPOLAR 2,5MM2 VERDE AMARILLO XMTS | 100,000  | 952,00  | 100,000        | 952,00      |

Asignación de Gastos

| Cód. P. Proyecto | Cód. R. Rubro | Cód. SR. SubRubro | Cant. Asig. | Monto Asig. |
|------------------|---------------|-------------------|-------------|-------------|
|                  |               |                   |             |             |

**Fuente:** Captura extraída del Sistema Flexxus

NOTA: En caso de que la carga de remito se realice en fechas posteriores, se debe seleccionar como fecha de imputación la del Comprobante.

4. ASOCIAR REMITOS CON SU RESPECTIVA FACTURA: Para finalizar el proceso se debe identificar la factura que se abonó anteriormente de forma anticipada y asociarla a cada entrega que vaya ocurriendo.

Para ello hay que dirigirse al Módulo Compras/Remitos/Planilla de Remito de Compras y allí se selecciona el Remito que se desea asociar, ingresando el nombre del proveedor y número de factura.

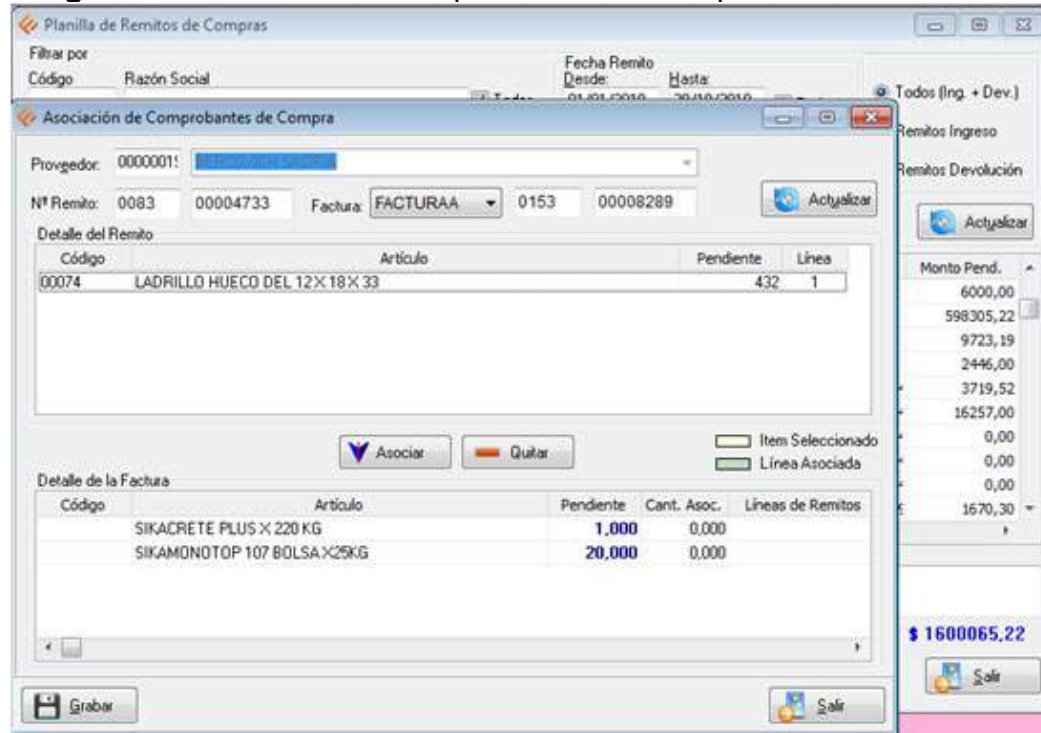
En el primer cuadro aparecen los ítems correspondientes al Remito y en el segundo los de la factura. Primero se selecciona las cantidades del remito haciendo doble click y luego se apreta el botón Asociar. En segundo lugar, se selecciona el mismo ítem en el detalle de la factura.

Con cada ingreso el sistema mostrará las cantidades pendientes hasta completar lo ingresado en la factura.



**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Imagen 11:** Asociación de comprobantes de Compra



**Fuente:** Captura extraída del Sistema Flexxus

Anteriormente el control de las compras anticipadas se realizaba a través de planillas de Excel, las cuales presentaban como principal defecto, la pérdida de tiempo que implicaba confeccionarlas para cada orden de compra y luego actualizar los correspondientes remitos para evaluar las cantidades pendientes de cada proveedor. Por lo tanto, no se contaba con información actualizada al momento de requerirse.

**Imagen 12:** Ejemplo de planillas de Excel utilizadas para control de compras



The screenshot shows an Excel spreadsheet with columns for 'SELECCIONADA', 'ELEMENTOS DE ENTREGA', and various door types. The data is summarized in the following table:

| OC         | PUERTA S,8DQ | PUERTA S,8D8K | PUERTA O,8DQ | PUERTA O,8D8K | PUERTA O,7DQ | PUERTA S,7DQ | OC LAB | CRAMINO |
|------------|--------------|---------------|--------------|---------------|--------------|--------------|--------|---------|
| TOTALES OC | 42           | 59            | 52           | 31            | 60           | 50           |        | 4500    |
| TOTALES R  | 28           | 34            | 47           | 31            | 45           | 45           |        | 2900    |

**Fuente:** Elaboración propia

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

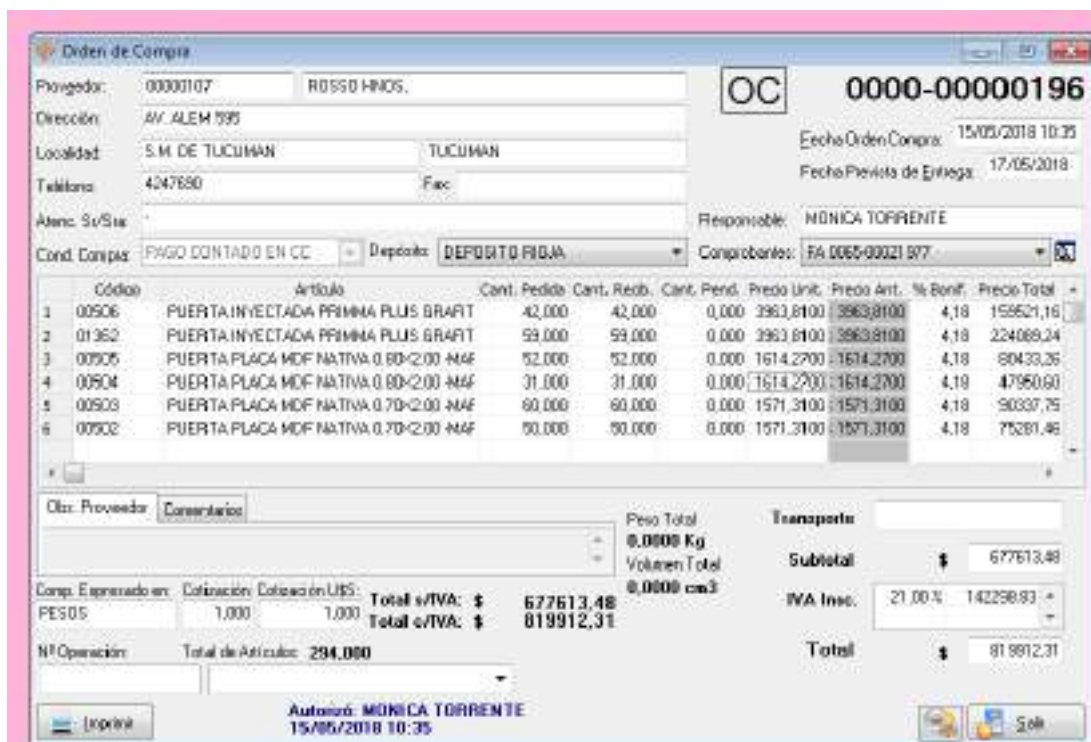
**Imagen 13:** Ejemplo de planillas de Excel utilizadas para control de compras



| ITEMEN DE ENTREGA | 400           | 80          | 4            | 8.750        | 4032         |              |              |              |           |
|-------------------|---------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|-----------|
|                   | HIERRO 6 MM   | HIERRO 8 MM | HIERRO 10 MM | HIERRO 12 MM | HIERRO 16 MM | HIERRO 20 MM | LADH 2X10X30 | LADH 2X10X60 |           |
| OC                | 15            | 990         | 2210         | 160          | 360          | 340          | 90           | 2096         | 4032      |
|                   | TOTALES OC    | 990         | 2210         | 160          | 360          | 340          | 90           | 2096         | 4032      |
| FACTURA           | 4 11752       | 990         | 2210         | 160          | 360          | 340          | 90           | 2096         | 4032      |
|                   | TOTALES F     | 990         | 2210         | 160          | 360          | 340          | 90           | 2096         | 4032      |
|                   | CC?           | VERDADERO   | VERDADERO    | VERDADERO    | VERDADERO    | VERDADERO    | VERDADERO    | VERDADERO    | VERDADERO |
|                   | TOTALES R     | 904         | 2210         | 160          | 390          | 340          | 90           | 2000         | 0         |
|                   | COMP. CERRADA | FALSO       | VERDADERO    | VERDADERO    | FALSO        | FALSO        | VERDADERO    | FALSO        | FALSO     |
| REMITO            | 1-2224        |             |              |              |              |              |              | 190          | 13-jul    |
| REMITO            | 1-2285        |             | 800          | 350          |              |              | 20           |              | 06-jul    |
| REMITO            | 1-2458        | 800         | 800          |              |              | 90           |              |              | 20-jul    |
| REMITO            | 1-32879       |             |              |              |              |              | 1900         |              | 21-jul    |
| REMITO            | 1-21966       |             | 140          |              | 100          | 100          |              |              | 28-ago    |
| REMITO            | 1-24531       | 370         | 800          |              |              | 100          | 20           |              | 11-ago    |
| REMITO            | 1-24826       |             |              |              |              | 90           |              |              | 11-ago    |
| REMITO            | 1-25525       |             |              |              | 200          |              |              |              | 31-jul    |
| REMITO            |               | 4           |              |              |              | 90           | 90           |              | 25-ago    |

**Fuente:** Elaboración propia

**Imagen 14:** Ejemplo Orden de Compra con la función “Cantidades pendientes” no utilizada



**Orden de Compra**

Proveedor: 0000107 ROSSO HIJOS. OC 0000-0000196

Dirección: AV. ALEM 1995

Localidad: S.M. DE TUCUMAN TUCUMAN

Teléfono: 4247680 Fax:

Atenc. Sr/Sra:

Cond. Compra: PAGO CONTADO EN CC Deposito: DEPÓSITO FIJA

Fecha Orden Compra: 15/05/2018 10:35

Fecha Prevista de Entrega: 17/05/2018

Responsable: MONICA TORRENTE

Comprobante: FA 0065-0002197

| Código  | Artículo                               | Cant. Pedido | Cant. Recib. | Cant. Pend. | Precio Unit. | Precio Art. | % Bonif. | Precio Total |
|---------|--|--------------|--------------|-------------|--------------|-------------|----------|--------------|
| 1 00506 | PUERTA INYECTADA PRIMINA PLUS GRAFIT   | 42,000       | 42,000       | 0,000       | 3963,8100    | 3963,8100   | 4,18     | 155621,16    |
| 2 01352 | PUERTA INYECTADA PRIMINA PLUS GRAFIT   | 59,000       | 59,000       | 0,000       | 3963,8100    | 3963,8100   | 4,18     | 224088,24    |
| 3 00505 | PUERTA PLACA MDF NATIVA 0.80x2.00 -MAF | 52,000       | 52,000       | 0,000       | 1614,2700    | 1614,2700   | 4,18     | 80433,26     |
| 4 00504 | PUERTA PLACA MDF NATIVA 0.80x2.00 -MAF | 31,000       | 31,000       | 0,000       | 1614,2700    | 1614,2700   | 4,18     | 47950,60     |
| 5 00503 | PUERTA PLACA MDF NATIVA 0.70x2.00 -MAF | 60,000       | 60,000       | 0,000       | 1571,3100    | 1571,3100   | 4,18     | 90337,75     |
| 6 00502 | PUERTA PLACA MDF NATIVA 0.70x2.00 -MAF | 90,000       | 90,000       | 0,000       | 1571,3100    | 1571,3100   | 4,18     | 75281,46     |

Dirección Proveedor: Comentarios

Peso Total: 0,0000 Kg

Volumen Total: 0,0000 cm3

Comp. Especificado en: Colocación: Colocación LBS: Total s/IVA: \$ 677613,48

PESOS 1,000 1,000 Total c/IVA: \$ 819912,31

Nº Operación: Total de Artículos: 294,000

Transporte:

Subtotal: \$ 677613,48

IVA Insc. 21,00 % 142298,93

Total: \$ 819912,31

Autorizó: MONICA TORRENTE 15/05/2018 10:35

**Fuente:** Captura extraída del Sistema Flexxus

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### RESULTADOS

#### REPERCUSIÓN DE LAS HERRAMIENTAS

La aceptación de los documentos confeccionados tomó importancia, luego de que se diera una reorganización dentro de la empresa.

A nivel corporativo, se decidió centralizar algunos procesos del área de Administración, de todas las unidades de negocio. Estos son: proceso de pagos a proveedores, manejo de bancos y valores, y control de los mismos.

Dichas actividades se centralizaron en una sola área a nivel general, quedando solo el área de compras y planificación de obras, para el caso de la constructora, descentralizados, por unidad de negocios.

Este cambio impulsó a diversas capacitaciones y rotaciones del personal involucrado a fin de adaptar las actividades al nuevo plan.

En el caso del sector pago a proveedores, se decidió modificar el proceso, alterando las herramientas confeccionadas, en el cual las actividades se separaron para evitar sobrecargar a la persona que ahora pasaría de realizar pago a proveedores de una unidad de negocios, para hacerlo de todas ellas. Esas actividades reducidas fueron trasladadas al sector de compras.

Cabe destacar que estas modificaciones no fueron planteadas con anticipación al personal, debiéndose realizar estas transiciones en el menor tiempo posible.

Por lo tanto, el uso de las herramientas propuestas comenzó a tomar protagonismo. Más allá de que los cursogramas son la representación gráfica de los procesos, estos no tuvieron la aceptación esperada debido a la falta de formación del personal en ello. Sin embargo, el uso del manual de procedimientos y con mayor importancia, el desarrollo explicado gráficamente del proceso de compras anticipadas, fue sumamente vital para adaptar los cambios,

A través de los mencionados, el personal logró adaptarse rápidamente a los nuevos requerimientos demandados, disminuyendo errores en la interpretación de la información pasada y la creación de nuevos datos.

El hecho de no haber contemplado el impacto de los cambios, tanto operativa como emocionalmente en los empleados, dio el impulso a darle cierre al trabajo con un análisis de la cultura de la organización, y un modelo de Gestión del Cambio.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### GESTIÓN DEL CAMBIO

En el siguiente apartado se consideró analizar el aspecto de la cultura de la empresa, a fin de obtener premisas de cómo puede impactar la aplicación de nuevas herramientas al personal.

Citaremos algunos autores para entender su concepto:

- Chiavenato (1989) presenta la cultura organizacional como:

*“...un modo de vida, un sistema de creencias y valores, una forma aceptada de interacción y relaciones típicas de determinada organización.”*

Con este concepto, el autor nos introduce en lo amplio que puede llegar a ser la cultura de una organización, involucrando aspectos humanos, difíciles de gestionar, al contrario de lo que significa programar una máquina de una producción en serie.

- Guedez (1998), la define como:

*“la cultura organizacional es el reflejo del equilibrio dinámico y de las relaciones armónicas de todo el conjunto de subsistemas que integran la organización.”*

Aquí podemos anticipar la relación que existe entre cultura y los subsistemas de organización.

Siguiendo en la misma línea, nos introducimos a presentar dicha relación, expuesta por Valero y Lucas (2002), denominada Rueda Organizacional. En ella se define los elementos de las organizaciones, influenciados por la Cultura.

**Imagen 15:** La rueda organizacional. Valero y Lucas (2002)



**Fuente:** Pag. 28 Libro “INNOVANDO LA ORGANIZACIÓN” SORIA, Julio Marcelo

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### ELEMENTOS DE LA ORGANIZACIÓN

•Estructura y procesos de aprendizaje: El presente trabajo, se enfocó en primer lugar en este aspecto, a través de un diagnóstico que permitió definir aspectos estructurales como la organización, a través del organigrama y mapa de procesos, diagramados como cursogramas.

Pero para que los mismos logren los resultados deseados, es necesario abordar en los otros elementos.

•Sistemas de información: Estos no sólo incluyen los sistemas informáticos, sino también el modo de captación de la información y su uso. También se trabajó sobre este aspecto, específicamente con uno de los procesos, el de COMPRAS ANTICIPADAS. En el cual se definió un nuevo proceso que permitiera haciendo uso del sistema de gestión existente, obtener información eficiente para la toma de decisiones.

Ambos aspectos desarrollados constituyen el EJE DURO de la organización. Los mismos constituyen de vital importancia en el planteamiento de la estrategia de la organización, pero por si solos no implican su éxito.

•Estilo de Dirección: Básicamente el estilo de liderazgo de los mandos medios, la comunicación y participación, etc. Se puede destacar un estilo de liderazgo participativo, donde se trabaja en equipo y los líderes están abiertos a escuchar las opiniones y sugerencias de sus colaboradores. Los canales de comunicación disponibles en la empresa son diversos: Correo electrónico corporativo, Circulares y comunicados oficiales, Grupo de WhatsApp, y comunicación directa con jefes.

•Personas y su desarrollo: Esta abarca el clima de trabajo, motivación de las personas, planes de capacitación, formas de remuneración e incentivos.

Con respecto al clima de trabajo y motivación de los empleados, se pueden presentar los resultados de la última Encuesta de Clima Laboral, realizada por el sector RRHH, en el año 2021. La misma denota una situación crítica en este aspecto, demostrando desmotivación de los empleados, falta de significado en sus trabajos, y disconformidad con sus actividades e interacción con sus pares. Estos resultados crearon la necesidad de un Plan de Acciones de mejora en toda la organización a nivel corporativo y de área, que se desarrollará en el año 2022.

Los dos últimos elementos se refieren al EJE BLANDO de la organización, los cuales no fueron analizados en el trabajo. Brevemente se los menciona al explicar la relación de los mismos con la cultura organizacional.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Luego de analizado estos conceptos, se presenta como propuesta de mejora del trabajo, el desarrollo de ideas o cursos de acción para manejar la gestión del cambio bajo el modelo de John Kotter.

**Imagen 16:** 8 pasos del cambio exitoso de John Kotter



**Fuente:** SBQ Consultores

### 1. CREAR UN SENTIDO DE URGENCIA PARA MOTIVAR EL CAMBIO

En primer lugar, se recomienda comunicar a los empleados que se realizará un proceso de cambio, a través de diferentes medios, por ejemplo, en las Asambleas Generales que se realizan en la empresa cada 3 meses y que estaban suspendidas por razones de Protocolo por COVID-19. Y recordar estas medidas a través de otros canales: correo electrónico o Grupo de WhatsApp “MAS CONECTADOS”.

Estas comunicaciones deben presentar un justificativo con todos los beneficios que se obtendrán luego de los cambios, no solo a nivel corporativo, sino incluir a todos los sectores, y debe ser explicado de manera clara y precisa de tal forma que sea de fácil entendimiento.

En segundo lugar, luego de presentando el plan o idea, se deben crear espacios de retroalimentación, donde los participantes puedan brindar su opinión acerca de estos cambios y recomendar nuevas ideas. Uno de estos espacios puede ser en

## **INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

reuniones de cada área o departamento, o a través de reuniones con personal de distintas áreas, por ejemplo, en la empresa se realizaba una vez por mes “ESPACIO CAFÉ”, donde se elegían empleados de diferentes áreas para compartir un desayuno con el Gerente General, y se planteaban temas diversos para debatir y luego brindar recomendaciones. Actualmente esto se encuentra suspendido, se recomienda habilitar nuevamente este espacio, ya que representa una excelente oportunidad de comunicación y de hacer sentir participe a todos los colaboradores de los cambios.

### **2. CONSTRUIR UN EQUIPO GUIA CON CAPACIDADES QUE AYUDEN AL CAMBIO**

Por cada área se debe designar a un representante que sea intermediario entre la Alta Dirección, responsable de la gestión del cambio, y el resto de los colaboradores, no necesariamente tiene que ser el Gerente de cada área. Se pueden elegir personas con habilidades de Líder, que se desempeñen eficazmente comunicando, manejando conflictos, y por supuesto con buen entendimiento de lo que significan los cambios.

Este equipo se encargará de difundir los beneficios que se pueden obtener con los cambios, y de conseguir el apoyo de todos los colaboradores.

### **3. ESTABLECER LA VISIÓN ESTRATÉGICA PARA HACER DEL CAMBIO UNA REALIDAD**

Tomando de base la Visión de la empresa: “Hacer familias felices”, crear un conjunto de ideas bases donde se pueda plasmar la relación del impacto del cambio con la definida versión, esto debe realizarse de manera clara y precisa.

Por ejemplo, para estructuración del Proceso de Compra, descrito anteriormente:

\* La importancia de seguir el Proceso de compras, garantiza la provisión y calidad de los materiales necesarios para que la ejecución de obras se realice dentro de los plazos establecidos, de manera tal que se pueda cumplir con el plazo que se informó a los clientes para la entrega de las unidades habitacionales.

### **4. RECLUTAR AL MAYOR NUMERO DE PERSONAS QUE ENTIENDAN Y ACEPTEN LA ESTRATEGIA ADOPTADA.**

Nuevamente, se recurre al equipo guía creado anteriormente, para detectar cuales son las personas que se muestran más entusiasmadas con las ideas del cambio, y capacitarlas para que ellas mismas sean las que lo comuniquen a los demás empleados.

Se recomienda crear medios gráficos de comunicación con frases motivadoras de Gestión de Cambio, y también compartir experiencias de otras empresas que lo llevaron a cabo de manera eficaz.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### **5. ELIMINAR BARRERAS Y OBSTACULOS QUE IMPIDAN QUE SE LOGRE EL OBJETIVO**

Se debe destacar o recompensar a las personas que se muestren dispuestas a aprender y apliquen las herramientas de cambio propuestas, estas deben de servir de ejemplo. También se deben identificar a las personas que se resisten a estos cambios, e invitarlos a una reunión donde se puedan responder todas sus dudas, dejándolos tranquilos de que los cambios impuestos representan mayores ventajas que las desventajas que ellos piensan.

En este punto se recomienda un Plan de Capacitación integral del Sistema de Gestión de la empresa, que puede llevarse a cabo por otros empleados con mayor conocimiento, además se puede hacer uso de los tutoriales existentes actualmente en YouTube, propiedad de la firma proveedora del sistema.

### **6. PRESENTAR LOS ÉXITOS A CORTO PLAZO ALCANZADOS**

Una vez implementado el uso de las herramientas, se debe realizar una evaluación de las mismas y comunicar a todo el equipo los beneficios alcanzados, por ejemplo, cada vez que un proveedor exprese su conformidad con respecto al cumplimiento de los plazos o formalidad de los pagos, felicitar a todo el equipo involucrado, demostrando que los beneficios de las nuevas herramientas impactan en las relaciones con los proveedores, como en la buena imagen de la empresa.

### **7. MANTENER EL CAMBIO DE FORMA INFATIGABLE HASTA QUE SE HAGA REALIDAD**

Controlar que los procesos se cumplan de forma correcta, y en caso de que existan desvíos, indagar los motivos, si se trata de falta de comunicación o capacitación o desmotivación de los empleados.

Puede suceder que los procesos planteados no consigan el 100% de los objetivos esperados, esto no es motivo de fracaso, sino una oportunidad de mejora.

Por ejemplo, dentro del proceso de compras, cuando se amplió la capacidad de los proyectos en el sector Arquitectura, no se contempló, que la persona a cargo de los pagos a proveedores no podía cumplir con su trabajo por falta de tiempo, por lo tanto, se planteó la necesidad de contratar a otra persona.

### **8. HACER QUE EL CAMBIO PERDURE EN EL TIEMPO HASTA QUE REEMPLACE A LOS VIEJOS HÁBITOS.**

Para finalizar, se debe adaptar la cultura de la empresa, a los nuevos desafíos que presenta el entorno, es decir este proceso de cambio que se inició no debe tener fecha de finalización, sino que debe perdurar en el tiempo, de tal forma que se busque la mejora continua de todos los procesos en todo momento.



## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Esto puede iniciar cuando cualquier empleado detecte una falla en el mismo, la comparte y se busquen los medios para implementar nuevos cambios que beneficien a toda la empresa.

Por ejemplo, se destaca la buena predisposición del personal para adaptar rápidamente las actividades al entorno de Pandemia que se vivió durante estos últimos años, donde se cambiaron los métodos de comunicación con proveedores, contratistas e inquilinos, a través de redes sociales, reemplazando el teléfono o la visita a la sucursal. También en la creación de archivos digitales para tener el respaldo de la información disponible en la nube, etc.

### CONCLUSIONES

Con la formalización y rediseño de los procesos críticos de la empresa se logró aumentar su eficacia y eficiencia, regulando la documentación y estandarización de los procesos, de manera que las funciones de los participantes estén coordinadas entre sí y encaminadas hacia el logro de los objetivos.

Diagramar el Flujo de las operaciones, permite que estas sean ágiles y constantes, evitando el exceso de burocracia, y logrando la unificación de las mismas.

Este análisis permitió la sencillez, claridad, exactitud, uniformidad y flexibilidad, como así también comunicaciones ágiles, y precisas de los sistemas de información para optimizar la toma de decisiones.

Como conclusión final, se recomienda a la empresa mantener el uso de las herramientas aplicadas y controlar las mismas para que perduren en el tiempo, no a modo de instrucciones rigurosas a cumplir, sino como el inicio a una búsqueda de mejoras continuas, en todos los aspectos de la organización. Para que estas prácticas alcancen los objetivos esperados y sean aceptados y compartidos por todos los miembros de la organización, se debe utilizar los lineamientos de Gestión del cambio, planteados en el presente trabajo. También resulta de vital importancia, para mantener el buen clima laboral, hacer hincapié, en los aspectos blandos de la organización, como estos ya fueron relevados, se debería plantear Cursos de acción para trabajar en cada una de las áreas de la organización, de forma tal, que la compañía y todos sus miembros desarrollen sus actividades hacia un objetivo en común, guiados por su Visión Estratégica.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

### BIBLIOGRAFIA

Cámara Argentina de la Construcción

<http://www.camarco.org.ar/>

Folgar, O. (1988), *Los procedimientos, cursogramas y formularios*, Argentina

Giménez C. (2011), *Sistemas de costos*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: La Ley

Gilli, J. y otros (2007), *Diseño organizativo, estructura y procesos*, Buenos Aires, Argentina: Granica

Koontz H., Weihrich H., Cannice M. (2012), *ADMINISTRACION – Una perspectiva global y empresarial*, Capítulos 4 y 6, D.F, México: McGraw Hill

Kotter, J. (1997), *El líder del cambio- Un plan de acción del especialista en liderazgo de negocios mas afamado del mundo*, México: Mc Graw Hill

González J. (2014), *Control de costes en la pequeña empresa constructora*, Trabajo de investigación

<http://www.jigconsultor.com/wordpress/wp-content/uploads/2014/04/CONTROL-DE-COSTES-EN-LA-PEQUE%C3%91A-EMPRESA-CONSTRUCTORA.pdf>

Klein M. (1982), *Circuitos administrativos*, Argentina: Ergon

Klein M. (2010), *Cursogramas, Técnicas y casos*, Argentina: Osmar D. Buyatti.

Magdalena, F y Gomez Fulao J. (1999), *Sistemas administrativos. Estructuras y procesos*, Buenos Aires, Argentina: EDICIONES MACCHI

Monzó, J (2014), *Gestión de Compras*, España: Mc Graw Hill

Hernández Sampieri, R. (2014) *Metodología de la investigación*, 6ta edición, D. F. México: McGraw Hill

Soria, J. *Innovando la organización*, basado en Tesis Doctoral, Argentina

Vázquez, J. (2014), *Procedimiento y control interno en la era digital, Cursogramas y tecnologías disruptivas*, Ciudad Autónoma de Buenos Aires, Argentina: Edicon

Material CATEDRA ORGANIZACIÓN CONTABLE DE EMPRESAS – FCE- UNT “ESTRUCTURAS Y SISTEMAS ADMINISTRATIVOS” (2014)

## ANEXO

Artículos extraídos de diario El Ámbito

# Cámara de la Construcción destacó repunte de empleo, demanda e inversión en el sector

**ECONOMÍA** 08 Noviembre 2021

**CAMARCO** remarcó este lunes que los últimos índices vinculados con la actividad del sector muestran una importante recuperación respecto de la pre pandemia y presentan un panorama alentador.



La **Cámara Argentina de la Construcción (CAMARCO)** remarcó este lunes que los últimos índices vinculados con la actividad del sector muestran una importante recuperación respecto de la pre pandemia y presentan un panorama alentador. El **consumo de cemento** en lo que va de 2021 fue de 10 millones de toneladas, un 28% más que en el mismo período de 2020 e inclusive 5% más que en 2019, antes de la pandemia.

Paralelamente, destacó CAMARCO, los últimos datos muestran que el **empleo registrado** encadenó su 13° mes al alza y que la construcción emplea a 356.000 trabajadores, un número superior a los registros de los meses anteriores al Covid-19.

"Se trata de un dato destacable ya que por la recesión de 2018 y luego por la situación sanitaria, se habían perdido 150.000 puestos de empleo", resaltó el trabajo.

Por otra parte, la cámara observa un buen avance de los planes de **inversión** pública nacional y cierta reactivación en la inversión privada.

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

"Esperamos que esta tendencia favorable siga su curva ascendente y la reactivación se consolide mediante el inicio de los planes de vivienda anunciados por el Gobierno y por la aplicación de medidas de incentivo a la vivienda privada y al crédito hipotecario en tratamiento en el Congreso de la Nación", acotaron Cabe recordar que el 17 de noviembre se celebrará el Día de la Construcción en la Argentina.

# La construcción como factor clave en el desarrollo sostenible de la economía de nuestro país

**OPINIONES** 17 Noviembre 2021

El 17 de noviembre se celebra el Día Mundial de la Construcción, una jornada significativa para quienes destacamos su importancia como factor clave en el desarrollo sostenible de la economía de nuestro país.



**Por Emiliano Bonfiglio**

En los últimos años, la industria de la **construcción** ha tenido un rol fundamental convirtiéndose en un elemento esencial capaz de reactivar la economía en la pospandemia. Con la llegada del Covid-19, el sector tuvo que atravesar difíciles momentos, sin embargo se logró resolver de forma rápida una contingencia sin precedentes, pudiendo planificar de forma productiva los meses inactivos sin perder tiempo en la puesta en marcha.

El **Día Mundial de la Construcción** representa una jornada significativa para quienes destacamos su importancia como factor clave en el desarrollo sostenible de la economía de nuestro país. En este marco, y sumado al verdadero impacto que genera en la sociedad, reafirmo que la construcción es un motor potente para impulsar la

## INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

economía y generar empleo, con efecto transversal en los distintos niveles de las cadenas productivas.

No sólo es necesaria para el desarrollo y mantenimiento de las infraestructuras básicas del país, sino que además contribuye a mantener los ingresos y el bienestar de miles de familias. En estos momentos que vivimos, es fundamental confiar y apostar por el efecto multiplicador a través de la inversión y la colaboración público-privada, generando un efecto positivo fundamentalmente como fuente de trabajo, ya sea de forma directa o indirecta.

La construcción demostró tener una gran capacidad de adaptación, superando los 370.000 puestos de empleo en julio último, ubicándolo por encima de los niveles previos a la pandemia. Asimismo, resalto que las nuevas generaciones que tienen a cargo funciones clave supieron acomodarse a la situación con profesionalismo, lo cual nos genera confianza para los años futuros.

Entre las condiciones que se deberían tener en cuenta para potenciar su desarrollo, considero clave la inversión en redes de infraestructura para poder proveerse de materias primas o llegar a otros mercados sin complicaciones en la operatoria. A su vez, darían un importante impulso al sector las líneas de crédito blando, la baja de impuestos para la construcción, la creación de planes de vivienda y los incentivos a la exportación.

Como líder de una empresa de insumos para la construcción, ratifico la importancia de trabajar a través de estrategias de participación que permitan cumplir con los objetivos propuestos, tanto en los resultados económicos como en la reorganización alcanzada como equipo para adaptarnos a un contexto del que estamos saliendo fortalecidos. Porque confiamos en nuestro país, desarrollamos nuevos productos incorporando nueva tecnología y nuevas técnicas, las cuales combinadas con nuestra experiencia y trayectoria nos permiten brindar el mejor servicio y estar atentos a las necesidades del mercado. Reconociendo la labor de todos aquellos que trabajamos con esfuerzo día a día en el sector, celebramos este día sosteniendo que el desafío está en continuar creciendo y apostando con compromiso a la construcción.

***(\*) CEO de Anclaflex, empresa nacional que produce y comercializa pinturas y revestimientos para la construcción.***