



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración  
**X Muestra Académica de Trabajos de  
Investigación de la Licenciatura en  
Administración**



---

# FORMALIZACIÓN DE SISTEMAS DE CONTROL EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA

---

Práctica Profesional – Licenciatura en Administración



ALUMNA: Tamara Yanina Berrondo

DNI: 39.571.613

TUTORA: Prof. Virginia Abbas

AÑO 2021



## INDICE

|   |           |
|---|-----------|
| <b>RESUMEN.....</b>                           | <b>2</b>  |
| <b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>                   | <b>2</b>  |
| <b>2. PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA.....</b>      | <b>3</b>  |
| <b>3. OBJETIVOS.....</b>                      | <b>4</b>  |
| 3.1. Objetivo general.....                    | 4         |
| 3.2. Objetivos específicos.....               | 4         |
| <b>4. MARCO TEÓRICO.....</b>                  | <b>4</b>  |
| 4.1. Procesos y herramientas.....             | 5         |
| 4.1.1 Cursogramas.....                        | 5         |
| 4.1.2 Manual de procedimientos.....           | 6         |
| 4.2. Industria de la construcción.....        | 6         |
| <b>5. MARCO METODOLÓGICO.....</b>             | <b>8</b>  |
| <b>6. DESARROLLO.....</b>                     | <b>9</b>  |
| 6.1. Diagnóstico de la empresa.....           | 9         |
| 6.1.1 ESTRATEGIA.....                         | 9         |
| 6.1.2 ESTRUCTURA.....                         | 10        |
| 6.1.3 PROCESOS.....                           | 11        |
| 6.2. Definición de procesos claves.....       | 11        |
| 6.2.1. La función compras.....                | 12        |
| 6.2.1.1. MANUALES DE PROCEDIMIENTOS.....      | 12        |
| 6.2.1.2. CURSOGRAMAS.....                     | 21        |
| 6.2.1.3. COMPRAS ANTICIPADAS.....             | 23        |
| 6.3.RESULTADOS.....                           | 27        |
| 6.4 GESTIÓN DEL CAMBIO.....                   | 28        |
| <b>7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....</b> | <b>29</b> |
| <b>9. REFERENCIAS.....</b>                    | <b>30</b> |



---

## **FORMALIZACIÓN DE SISTEMAS DE CONTROL EN UNA EMPRESA CONSTRUCTORA PRÁCTICA PROFESIONAL - LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**BERRONDO TAMARA YANINA**

**Facultad de Ciencias Económicas - Universidad Nacional de Tucumán**

[tamara.berrondo@hotmail.com](mailto:tamara.berrondo@hotmail.com)

### **RESUMEN**

El presente trabajo de Práctica Profesional de la carrera de Licenciatura en Administración es realizado 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 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. También se utiliza el método documental para analizar comprobantes, documentos comerciales, herramientas de gestión, etc.

Para ello se requirió 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 Clave:** Administración – Empresas Constructoras – Procesos – Compras – Control

### **1. 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.

## **2. 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.

### **3. OBJETIVOS**

#### **3.1. 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.

#### **3.2. 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.

### **4. 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.

#### **4.1. 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.

##### 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)

##### **4.1.1 Cursogramas**

Son normalmente utilizados para representar, mediante una simbología preestablecida 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.

#### **4.1.2 Manual de procedimientos**

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

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
- Quiénes 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.

#### **4.2. 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 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.

## 5. 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.



## 6. DESARROLLO

### 6.1. Diagnóstico de la empresa

#### 6.1.1 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, basándose 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.



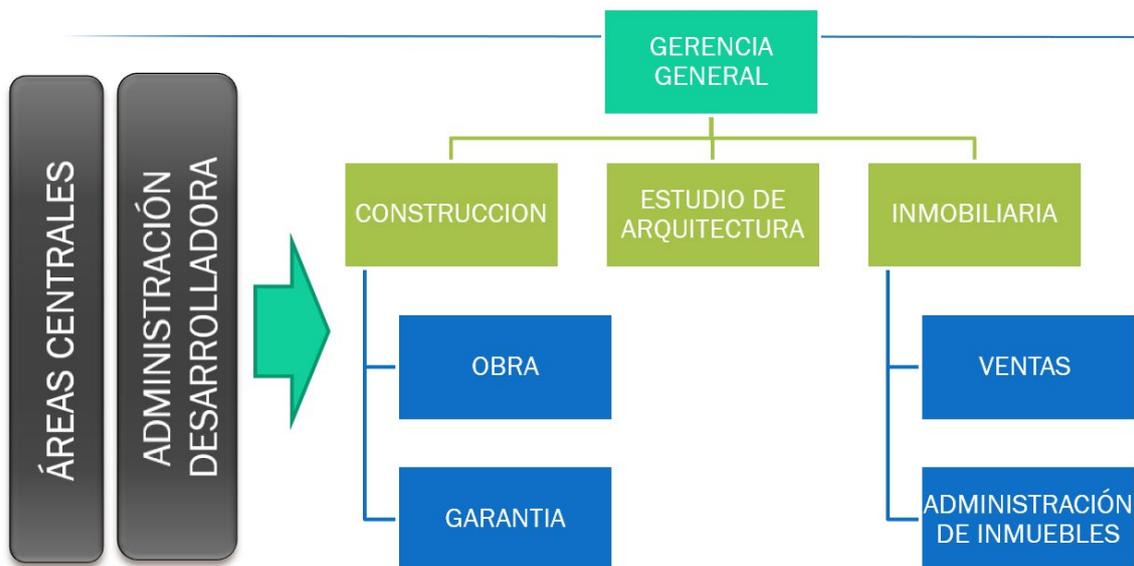
A partir de estas conclusiones, se recomienda incluir la misma en la Inducción de nuevos empleados, y la correcta difusión entre los existentes, por ejemplo, a través de afiches en las instalaciones o compartidas en eventos de comunicación, como son las Asambleas anuales, o reuniones mensuales de seguimiento,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

### 6.1.2 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.



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.



### 6.1.3 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:



### 6.2. 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 enfocará en relevar el proceso de compras, debido a la amplitud que requerían analizar los mencionados.

## **6.2.1. 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.

#### **6.2.1.1. 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>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”



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.  
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

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>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 realiza 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 pagoTodos 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:

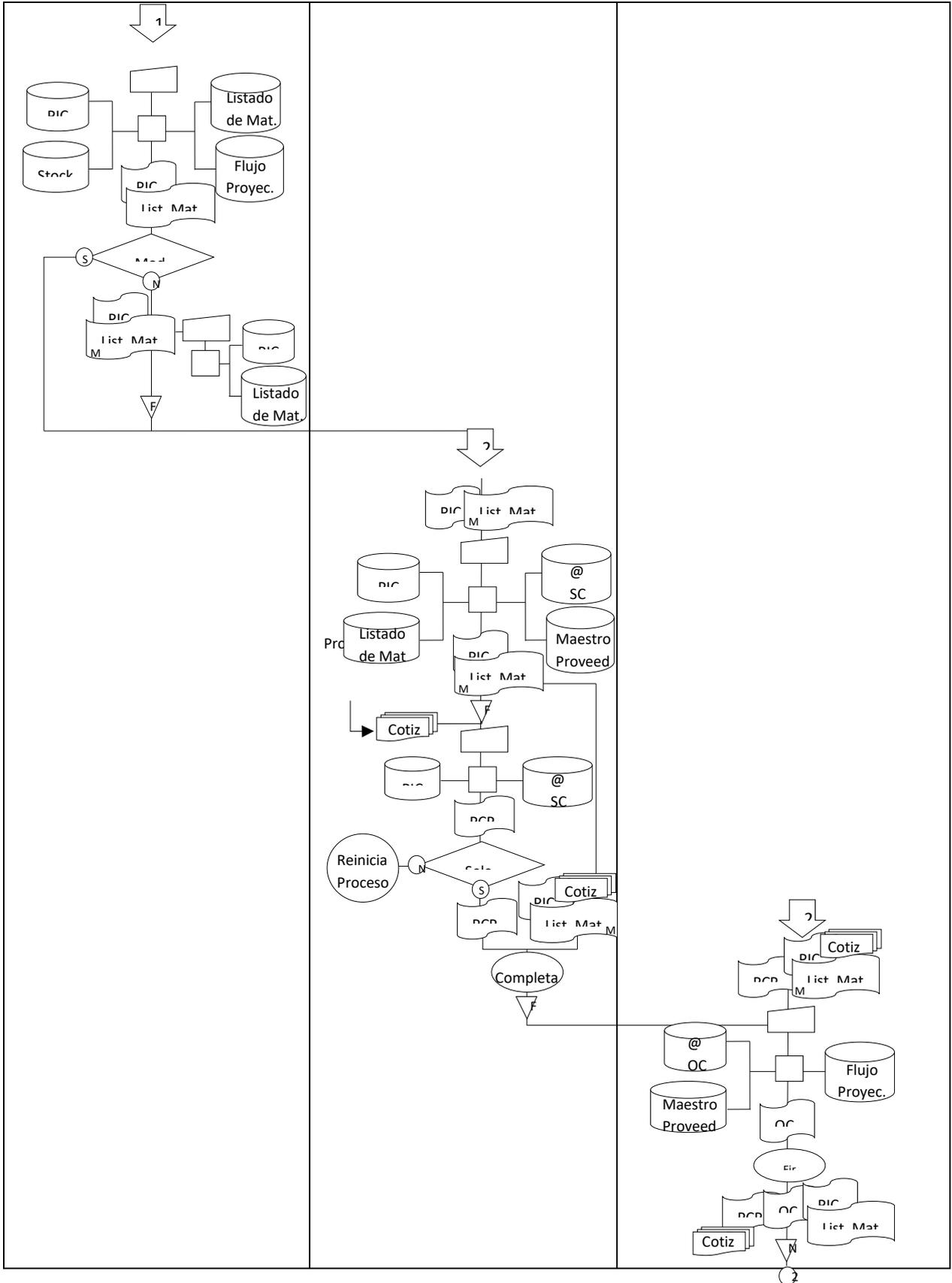


- 
- Si se trate de un pago parcial, se contabiliza en la cuenta Anticipos a Proveedores y el gasto NO es asignado al proyecto del que se trate.
  - Si se trata de un pago completo se contabiliza en la cuenta contable del proyecto que se trate pero NO es asignado a los gastos por proyecto del que se 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.



### 6.2.1.2. CURSOSGRAMAS

|   |                     |                   |
|---|---------------------|-------------------|
| OPERATORIA: ADQUISICION DE MATERIALES     |                     |                   |
| Circuito de Emisión de la Orden de Compra |                     |                   |
| DEPARTAMENTO DE COMPRAS                   |                     |                   |
| Pedidos de compras                        | Concurso de Precios | Órdenes de Compra |





### 6.2.1.3. 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.

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.

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.



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

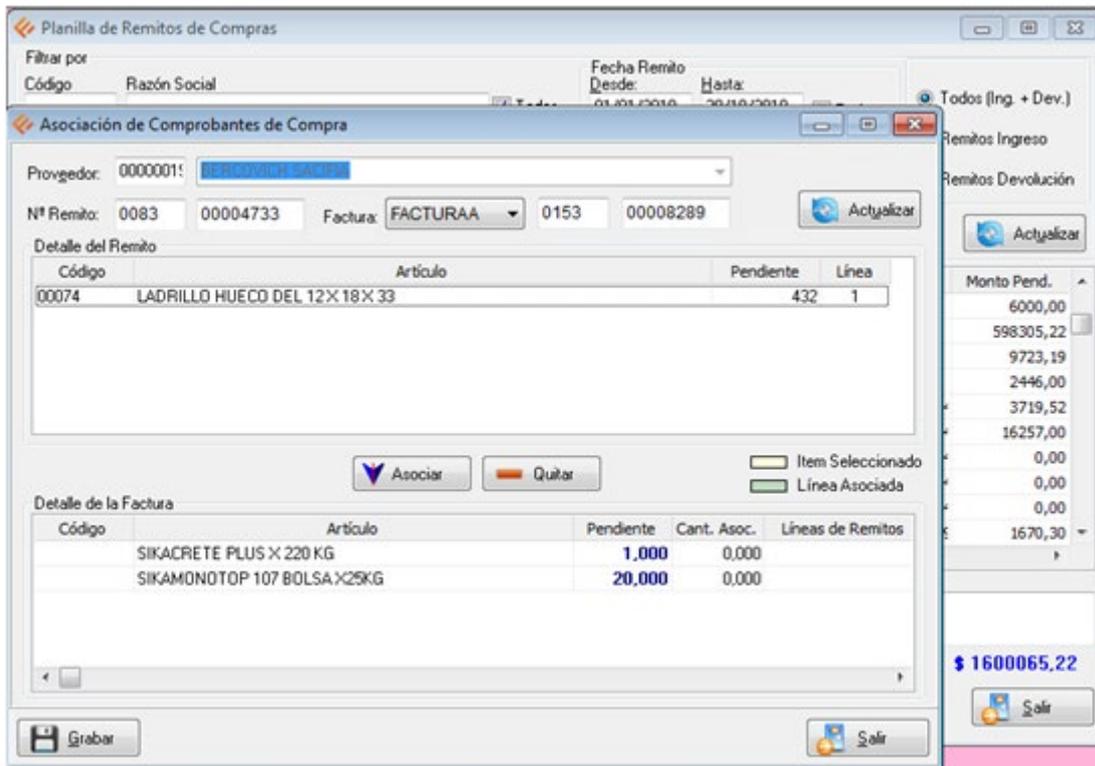
| Código  | Artículo                                  | Cantidad | Monto   | Cantidad Disp. | Monto Disp. |
|---------|---|----------|---------|----------------|-------------|
| 1 01639 | INTERRUPTOR DIFERENCIAL DE 4 X 40 A       | 3,000    | 2177,13 | 3,000          | 2177,13     |
| 2 01640 | INTERRUPTOR 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 | Canti. Asig. | Monto Asig. |
|------------------|---------------|-------------------|--------------|-------------|
|                  |               |                   |              |             |

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.



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.

|    |                       |               |               |               |               |               |               |         |       |     |
|----|-----------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------|-------|-----|
| 1  | RELACIONADA           |               |               |               |               |               |               |         |       |     |
| 2  | PENDIENTES DE ENTREGA | 17            | 5             | 5             | -             | 15            | 5             | 1.564   |       |     |
| 3  |                       |               |               |               |               |               |               | OC 148  |       |     |
| 4  |                       | PUERTA 0,9IZQ | PUERTA 0,9DER | PUERTA 0,8IZQ | PUERTA 0,8DER | PUERTA 0,7IZQ | PUERTA 0,7IZQ | CEMENTO |       |     |
| 5  | OC                    | 196           | 42            | 59            | 52            | 31            | 60            | 50      | 4500  |     |
| 6  |                       | TOTALES OC    | 42            | 59            | 52            | 31            | 60            | 50      | 4500  |     |
| 7  |                       |               |               |               |               |               |               |         |       |     |
| 8  |                       |               |               |               |               |               |               |         |       |     |
| 9  |                       | TOTALES R     | 25            | 54            | 47            | 31            | 45            | 45      | 2936  |     |
| 10 |                       | COMP CERRADA  | FALSO         | FALSO         | FALSO         | VERDADERO     | FALSO         | FALSO   | FALSO |     |
| 11 | 76-139448             |               | 24            | 53            | 46            | 31            | 44            | 45      |       |     |
| 12 | 76-138895             |               | 1             | 1             | 1             |               | 1             |         |       |     |
| 13 | 205-640               |               |               |               |               |               |               |         |       | 16  |
| 14 | 76-139363             |               |               |               |               |               |               |         |       | 20  |
| 15 | 76-139344             |               |               |               |               |               |               |         |       | 20  |
| 16 | 76-139370             |               |               |               |               |               |               |         |       | 20  |
| 17 | 76-139040             |               |               |               |               |               |               |         |       | 100 |
| 18 | 76-138735             |               |               |               |               |               |               |         |       | 200 |
| 19 | 76-138415             |               |               |               |               |               |               |         |       | 100 |
| 20 | 76-138400             |               |               |               |               |               |               |         |       | 100 |
| 21 | 76-138107             |               |               |               |               |               |               |         |       | 200 |
| 22 | 76-140718             |               |               |               |               |               |               |         |       | 200 |
| 23 | 76-140504             |               |               |               |               |               |               |         |       | 200 |



|    |                       |             |             |              |              |              |              |              |               |           |        |
|----|-----------------------|-------------|-------------|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|---------------|-----------|--------|
| 1  |                       |             |             |              |              |              |              |              |               |           |        |
| 2  | PENDIENTES DE ENTREGA | 486         | -           | -            | 68           | 4            | -            | 45.936       | 4.032         |           |        |
| 3  |                       |             |             |              |              |              |              |              |               |           |        |
| 4  |                       | HIERRO 6 MM | HIERRO 8 MM | HIERRO 10 MM | HIERRO 12 MM | HIERRO 16 MM | HIERRO 20 MM | LADH 8X18X33 | LADH 12X18X33 |           |        |
| 5  | OC                    | 16          | 990         | 2210         | 160          | 368          | 340          | 90           | 49896         | 4032      |        |
| 5  |                       | TOTALES OC  | 990         | 2210         | 160          | 368          | 340          | 90           | 49896         | 4032      |        |
| 7  |                       |             |             |              |              |              |              |              |               |           |        |
| 8  | FACTURA               | A 11751     | 990         | 2210         | 160          | 368          | 340          | 90           | 49896         | 4032      |        |
| 9  |                       | TOTALES F   | 990         | 2210         | 160          | 368          | 340          | 90           | 49896         | 4032      |        |
| 10 |                       | = OC?       | VERDADERO   | VERDADERO    | VERDADERO    | VERDADERO    | VERDADERO    | VERDADERO    | VERDADERO     | VERDADERO |        |
| 11 |                       |             |             |              |              |              |              |              |               |           |        |
| 12 |                       |             |             |              |              |              |              |              |               |           |        |
| 13 |                       | TOTALES R   | 504         | 2210         | 160          | 300          | 336          | 90           | 3960          | 0         |        |
| 14 | COMP CERRADA          | FALSO       | VERDADERO   | VERDADERO    | FALSO        | FALSO        | VERDADERO    | FALSO        | FALSO         |           |        |
| 15 | REMITO                | 1-22234     |             |              |              |              |              | 1980         |               |           | 03-jul |
| 16 | REMITO                | 1-22386     |             | 600          | 160          |              |              | 20           |               |           | 06-jul |
| 17 | REMITO                | 1-23150     | 300         | 400          |              |              | 50           |              |               |           | 20-jul |
| 18 | REMITO                | 1-22870     |             |              |              |              |              | 1980         |               |           | 21-jul |
| 19 | REMITO                | 1-25465     |             | 141          |              | 100          |              |              |               |           | 28-ago |
| 20 | REMITO                | 1-24533     | 200         | 600          |              |              | 100          |              | 20            |           | 11-ago |
| 21 | REMITO                | 1-23805     |             |              |              |              | 50           |              |               |           | 01-ago |
| 22 | REMITO                | 1-23525     |             |              | 200          |              |              |              |               |           | 31-jul |
| 23 | REMITO                |             | 4           |              |              |              | 36           | 50           |               |           | 25-ago |

**Orden de Compra**

Proveedor: 00000107 ROSSO HNOS. **OC 0000-0000196**

Dirección: AV. ALEM 595

Localidad: S.M. DE TUCUMAN TUCUMAN

Teléfono: 4247690 Fax:

Atenc. Sr/Sra: Responsable: MONICA TORRENTE

Cond. Compra: PAGO CONTADO EN CC Depósito: DEPOSITO RIQUJA Comprobantes: FA 0065-00021977

| Código  | Artículo                               | Cant. Pedida | Cant. Recb. | Cant. Pend. | Precio Unit. | Precio Ant. | % Bonif. | Precio Total |
|---------|--|--------------|-------------|-------------|--------------|-------------|----------|--------------|
| 1 00506 | PUERTA INYECTADA PRIMMA PLUS GRAFIT    | 42,000       | 42,000      | 0,000       | 3963,8100    | 3963,8100   | 4,18     | 159521,16    |
| 2 01362 | PUERTA INYECTADA PRIMMA PLUS GRAFIT    | 59,000       | 59,000      | 0,000       | 3963,8100    | 3963,8100   | 4,18     | 224089,24    |
| 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 | 50,000       | 50,000      | 0,000       | 1571,3100    | 1571,3100   | 4,18     | 75281,46     |

Obs. Proveedor Comentarios

Peso Total: 0,0000 Kg  
Volumen Total: 0,0000 cm3

Comp. Expresado en: Cotización: Cotización U\$S: 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 Inc. 21,00 % 142298,93  
Total \$ 819912,31

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

### 6.3. 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.

#### **6.4 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.

Luego de analizado este concepto, 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.

Actualmente este paso se está desarrollando dentro de la empresa.



## 7. 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.



---

## 9. REFERENCIAS

*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., Wehrich 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)*