

INTEGRACION DE SECTORES EN EMPRESAS DE SERVICIOS

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL

**ESTUDIO
CONTABLE S.A.**

Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Carrera: Licenciatura en Administración
de Empresas
Autor: Cáceres, Rocío Lorena
Facultad de Ciencias Económicas
Tutor: Assaf Diego Ezequiel
Año 2021



INDICE

RESUMEN	3
PALABRAS CLAVES.....	3
1. INTRODUCCIÓN	4
2. DESCRIPCION DE LA SITUACION PROBLEMÁTICA	5
2.1 Pregunta de Investigación:	5
2.2 Objetivos	5
2.2.1 Objetivos Generales:	5
2.2.2 Objetivos Específicos:	5
3. MARCO TEÓRICO.....	6
4. MARCO METODOLÓGICO.....	8
5. DESARROLLO	9
5.1 Primera etapa: Recopilación de la información	9
5.1.1 Relevamiento del Organigrama ((Anexo I – Sección 1).....	9
5.1.2 Entrevistas.....	9
5.1.3 La Observación:	12
5.1.4 Relevamiento de Procesos, Base de datos y sistemas:.....	13
5.2 Segunda etapa: Análisis y diagnostico	15
5.3 Tercera etapa: Diseño e Implementación.....	16
5.3.1 Diseño de Organigrama	16
5.3.2 Diseño de Procesos	16
6. CONCLUSION Y RECOMENDACIONES.....	16
ANEXO I	17
Sección I: Entrevistas	17
Entrevistas con Socios	17
Entrevistas con Gerentes:	20
Entrevistas con el Personal.....	24
Sección II: Relevamiento de Procesos.....	30
APENDICE	39
Sección I: Relevamiento de Organigrama de la empresa	48
Sección II: Plantillas de planificación.....	49



IX Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

Cronograma de control de Informes preliminares y anuales (Sector - Auditoría Externa).....	49
Cuadro de Control de estados de Auditorias (Sector – Auditoría Externa)....	50
Cronograma de Vencimientos (Sector - Impuestos):.....	51
Cronograma de tareas no operativas (Sector - Impuestos):.....	52
7. REFERENCIAS.....	53



RESUMEN

En los últimos tiempos en la Argentina, la asesoría contable, fiscal y laboral, se ha convertido en uno de los pilares fundamentales como fuente de información para la toma de decisiones en la gestión empresarial.

Ante el incipiente crecimiento de la economía y desarrollos regionales, y las constantes modificaciones en normativas federal y local, las consultoras contables se vieron obligadas a mantener una continua actualización y adaptación, e incremento en los servicios prestados.

Estudio Contable S.A., es una compañía que posee cuarenta y cinco años de trayectoria en el mercado, llegando a ser una de las principales firmas en consultoría en el noroeste del país.

El presente trabajo está dirigido a realizar mejoras en las tareas que se llevan a cabo entre los sectores de la firma Estudio Contable S.A.

Se analiza la situación de la firma, ubicada en ciudad de San Miguel de Tucumán, cuya actividad principal es la prestación de servicios contables, impositivos, laborales y de auditoría. Es por ello que este trabajo tiene por objeto la proponer un plan que permita mejorar la comunicación y coordinación entre sectores, identificando las tareas que le competen a cada uno así como también el personal responsable de llevarla a cabo.

Por lo tanto se pretende eliminar la duplicidad de tareas, los costos improductivos, para lograr la correcta asignación de las tareas, una especialización en cada área y la satisfacción tanto del cliente como de los recursos humanos.

PALABRAS CLAVES

- Duplicidad de tareas
- Cuello de Botella
- Especialización
- Diagnostico
- Comunicación Organizacional
- Procesos



1. INTRODUCCIÓN

Estudio Contable S.A. inicio sus actividades el 1º de Julio de 1.974, estableciendo su sede central en el epicentro de la capital tucumana.

El constante compromiso de brindar servicios con altos niveles de calidad y excelencia hizo que sus servicios abarcaran a clientes y empresas en Santiago del Estero, Jujuy, Catamarca, Salta, Mendoza, Santa Fe y Buenos Aires. Actualmente cuentan con un equipo de profesionales con excelente formación académica y en permanente actualización.

“Estudio Contable S.A.”; actualmente se encuentra localizado en San Miguel de Tucumán y cuenta con una sucursal Santiago del Estero.

La prestación de servicios de la firma se encuentra separada por sectores, dichos sectores y las actividades que cada uno lleva a cabo, se detallan a continuación:

Sector	Actividad
Auditoría Externa	Registración contable y confección de los Estados Contables al cierre de cada ejercicio
Auditoría Interna	Supervisión de circuitos y controles internos de empresas.
Impuestos	Liquidación, Asesoramiento y control fiscal
Laboral	Liquidaciones de sueldos y asesoramiento laboral
Societario	Asesoramiento de Derecho comercial

Esta división de tareas permite desarrollar la máxima especialización en cada área, que junto con la interrelación y coordinación entre los diferentes sectores garantizan una prestación de servicios de excelencia.

A su vez cada área cuenta con diferentes equipos de trabajo y un encargado de grupo o gerente a cargo.

El cliente puede optar por un servicio en particular o por el paquete completo que incluye los cinco servicios.

Por otro lado cada sector está conformado por personal cuyas categorías siguen el siguiente Orden: Socio, Gerente, Senior, Semisenior, Asistente.



2. DESCRIPCIÓN DE LA SITUACIÓN PROBLEMÁTICA

Definición del Problema

En función a lo observado y del diagnóstico efectuado, podemos determinar que la empresa presenta poca delimitación de tareas entre los diferentes sectores, generando las siguientes situaciones:

Duplicidad de tareas: Debido que en determinadas situaciones la comunicación entre sectores disminuye y otro sector podrían estar trabajando sobre lo mismo.

Demoras en tareas: El cumplimiento se presta con cierta demora en situaciones en que se debe cumplir una gran cantidad de tareas.

Cuellos de Botella: Acumulación de tareas que generan tiempos de demora y retrasos en la prestación del servicio.

Efecto negativo en el Resultado: En función a los dos problemas anteriores, se genera un incremento en los costos.

La presente situación, se observa principalmente entre los sectores de impuestos y auditoría externa.

2.1 Pregunta de Investigación:

¿Cómo se podría mejorar la coordinación entre los distintos sectores de Estudio Contable S.A.?

2.2 Objetivos

2.2.1 Objetivos Generales:

Desarrollar un plan de mejora de la coordinación entre sectores de Estudio Contable S.A. Se busca una correcta sincronización e integración entre los sectores; para lograr el cumplimiento adecuado de las tareas.

2.2.2 Objetivos Específicos:

Recopilar información que permita realizar un correcto diagnóstico de la situación por la que atraviesa la empresa.

Relevar los procesos y circuitos de la empresa con el objeto de verificar las inconsistencias en las tareas compartidas entre los sectores.

Definir planes de acción que permitan mejorar la coordinación entre sectores.



3. MARCO TEÓRICO

En el marco teórico se intentará responder a las siguientes preguntas:

¿Qué se entiende por sistema y por Teoría General de Sistemas? ¿Por qué se dice que una Organización es un sistema? ¿Qué es la administración? ¿Cómo se define el organigrama empresarial? ¿Qué es un Proceso? ¿Cómo se define al Cuello de Botella? ¿Cómo se define a la duplicidad de tareas? ¿Qué se entiende por Comunicación Organizacional? ¿Qué se entiende por Comunicación Organizacional?

¿Qué se entiende por sistema y por Teoría General de Sistemas?

Sistema: Un conjunto de elementos en interacción dinámica organizados para la consecución de un objetivo.

Según Bertalanffy "Sistema es un conjunto de unidades recíprocamente relacionadas. De ahí se deducen dos conceptos: Propósito (u Objetivo) y Globalismo (Totalidad)"

Teoría General de Sistemas: Un conjunto de elementos en interacción dinámica organizados para la consecución de un objetivo

¿Por qué se dice que una Organización es un sistema?

La organización como Sistema: Sistema Socio-Técnico integrado, constituida con el propósito de cumplir con una Misión, satisfaciendo a sus miembros, a una población meta que le da sentido a su existencia y a otras partes interesadas.

Una organización es un sistema que se compone de Capital Humano y de Tecnología (o herramientas), los cuales trabajan en conjunto con el objetivo de alcanzar una determinada Misión, que da vida a la organización y establece un horizonte común para sus integrantes

¿Qué es la administración?

Administración: Es la encargada de obtener de los recursos organizacionales su máximo rendimiento, operando con la mayor productividad posible.

Es la fuerza que coordina las actividades de los subsistemas y las relaciones con el medio ambiente.

La administración, es fundamentalmente y en su esencia, PRÁCTICA. Su razón de ser está en el HACER, razón por la cual la prueba la dan los resultados.

¿Cómo se define el organigrama empresarial?



Organigrama Empresarial: representación gráfica de la estructura de una empresa o cualquier otra organización, incluyen las estructuras departamentales y, en algunos casos, las personas que las dirigen, hacen un esquema sobre las relaciones jerárquicas y competenciales de vigor.

El organigrama es un modelo abstracto y sistemático que permite obtener una idea uniforme y sintética de la estructura formal de una organización.

¿Qué es un Proceso?

Proceso: conjunto de actividades interrelacionadas que se caracterizan por requerir ciertos insumos, productos o servicios obtenidos de otros proveedores, y tareas particulares que implican un valor agregado, con miras a obtener ciertos resultados.

Un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

“Cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno.

¿Cómo se define al Cuello de Botella?

Cuello de Botella: es un proceso (o etapa productiva) que funciona de manera ineficiente, o a un bajo nivel de productividad, causando como consecuencia un retraso importante en las operaciones y limitando a su vez el resto de las etapas en una cadena de producción.

¿Cómo se define a la duplicidad de tareas?

Duplicidad de tareas: En términos generales, este principio indica que una misma tarea ha sido llevada a cabo por distintos empleados, generado ineficiencias en la carga horaria, así como la también la subutilización de recursos escasos.

¿Qué se entiende por Comunicación Organizacional?

Comunicación Organizacional: también conocida como comunicación corporativa o comunicación institucional, consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes que involucra a varios sectores.

Para Miguel Antezana (2005), se entiende como comunicación corporativa al conjunto de procesos de información y comunicación de las empresas, en diversas áreas y con objetivos particulares, que son diseñados para transmitir una imagen estratégica a sus públicos objetivo.



4. MARCO METODOLÓGICO

Para este trabajo se optó dentro de los tipos de Diseño de Investigación el de Investigación Acción, ya que se tendrá una participación y acción en conjunto con los grupos implicados,

El enfoque para este trabajo será de tipo cualitativo, obteniendo la información a partir de entrevistas con el personal, gerentes y dueños, sobre las mismas se llevó a cabo el grillado de las entrevistas y la codificación abierta y axial. Así como también a partir de la observación directa de las personas que llevan a cabo las distintas tareas en cada sector, con el fin de identificar y verificar las tareas que efectivamente se llevan a cabo.

El alcance es exploratorio porque no existen estudios previos acerca de esta problemática en la empresa.

Recolección de datos:

- Entrevistas a los dueños: El fin de la misma es obtener información acerca de los que ellos esperan o presumen que es lo que cada sector debe realizar.
- Entrevista con los Empleados o profesionales: Recabar información acerca de las tareas que llevan a cabo y cuales involucran un trabajo en conjunto con otro sector.
- se efectuarán observaciones con el fin de identificar aquellas situaciones que involucran una interacción entre los distintos sectores; así como también la sincronización e integración de los mismos.
- Base de datos y sistemas que la empresa utiliza.

Fuente de datos secundarios

Se utilizará la información contenida en páginas web (anuncios periodísticos) y libros, para mejorar el plan que se llevará a cabo con el fin de lograr la integración y coordinación entre los distintos sectores.

Como plan de acción a implementar, con el objeto de proponer mejoras, se llevará a cabo:

1. Entrevistas con los Socios de la firma, encargados de grupo o gerentes, personal operativo de la misma y entrevista con un socio retirado considerado experto en la materia de procesos.
2. Observación directa en los diferentes sectores al desarrollar sus tareas.
3. Relevamiento de Procesos, con el fin de identificar la relación que existe entre los sectores, el pase de información y las responsabilidades.
4. Relevamiento de Organigrama de la empresa.



5. Diagnostico e identificación de los conflictos para proponer mejoras en la integración entre los sectores
6. Desarrollo de las correspondientes propuestas de mejoras en los procesos de las distintas tareas.

Todas estas actividades culminarán en un informe final, que contemplará el proceso de inicio a fin, con resultados y conclusiones finales.

5. DESARROLLO

El desarrollo del presente trabajo se llevo a cabo en tres etapas.

5.1 Primera etapa: Recopilación de la información

Durante esta etapa se llevaron a cabo las tareas de relevamiento del organigrama, entrevistas, observación, relevamiento de procesos, de base de datos y de sistemas que la empresa utiliza.

5.1.1 Relevamiento del Organigrama ((Anexo I – Sección 1)

Si bien la empresa contaba con un bosquejo de organigrama, el mismo estaba desactualizado y no contemplaba la nueva coyuntura de la empresa. A su vez el este no era de público conocimiento ya que solo los socios tenían acceso al mismo. Se llevo a cabo el relevamiento del organigrama que disponía la empresa con el objeto de diagnosticar las posibles inconsistencias y proponer las mejoras.

5.1.2 Entrevistas

Esta tarea consistió en llevar a cabo entrevistas cuyos cuestionarios estaban pre formulados y contenían preguntas de tipo abiertas con el objeto de obtener una opinión de los diferentes encuestados y no limitar las respuestas a subjetividades del encuestador. La concreción de la misma involucro a las siguientes categorías de entrevistas:

- Entrevistas con el Socio de Auditoría Externa (Anexo I – Sección 2):
De la misma se pudo identificar que el socio manifiesta una preocupación vinculada con las demoras en la ejecución de las tareas, que se dan en periodo en los cuales existe una gran cantidad de auditorías con vencimientos coincidentes. También expreso que durante el periodo que comprende principalmente a los meses de Abril a Junio, se genera un cuello de botella; el mismo tiene su origen por el cierre de ejercicios coincidentes, por la entrega tardía de la información que se debe auditar, por parte de los clientes y en algunos casos por informes pendientes de evacuar de ejercicios anteriores, los cuales deben ser concretados previamente estos últimos; es en ese momento en donde se produce el fenómeno “cuello de Botella”, ya que un mismo equipo de trabajo debe concretar simultáneamente todas estas tareas en un acotado plazo de tiempo.

A su vez destaco que debido a los continuos cambios en las disposiciones gubernamentales que involucran desde beneficios para los clientes, como así también regímenes de información o nuevos impuesto a liquidar, se generan una gran cantidad de trabajos a realizar que deben ser ejecutados entre diferentes



IX Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

sectores, con un operación de vencimiento de corto plazo lo que hace imposible sistematizar o esquematizar un proceso para la concreción de los misma.

- Entrevistas con el Socio de Impuestos y Societario (Anexo I – Sección 2):

El socio expreso que la gran problemática que a traviesa el sector está fundamentada en la gran cantidad de impuesto a liquidar y de regímenes de información a cumplir, cuyos vencimientos operan de forma quincenal, mensual y anual, razón por la cual se incurren en demoras en algunas situaciones en llegar de forma anticipada al vencimiento.

A su vez manifestó, al igual que el socio de auditoría externa, que surgen determinadas disposiciones gubernamentales que originan tareas adicionales, no contempladas en la planificación, las cuales no presentan un sector responsable predeterminado para su concreción generando confusiones entre las áreas, lo cual desemboca en solicitar la cooperación de los demás sectores principalmente a el de auditoría externa.

- Entrevistas con el Socio de Interna (Anexo I – Sección 2):

El mismo manifestó que al desarrollar su tarea en conjunto con el cliente y estar en el día a día de la empresa, se reciben muy pocas reclamos por parte del cliente. La preocupación de este sector se da cuando por el transcurso del tiempo este servicio se hace prescindible, ya que el cliente adopto todas las correcciones que el auditor interno efectúo.

A su vez expreso que no realiza actividades de forma conjunta o con dependencia de otra sector, ya que principalmente interactúa con la empresa.

- Entrevistas con el Gerente del sector de Auditoría externa (Anexo I – Sección 2):

El mismo manifestó que el responsable de toda la ejecución del trabajo en tiempo y forma es el gerente, quien delega las tareas a los Senior y ellos son quienes van monitoreando las células internas de trabajo.

Las tareas de confección de la información para la liquidación de impuestos mensuales son realizadas por los semisenior y asistentes; y las tareas de mayor complejidad como confección de EECC es llevada a cabo por los senior y gerentes con la colaboración de los semisenior y asistentes que realizan el análisis de cuentas.

A su vez expreso que este sector mantiene tareas compartidas con el sector de impuestos ya que confecciona la información necesaria para la liquidación de las obligaciones fiscales, y que colabora en determinas situaciones de manera extraordinaria con este sector y con el sector de Auditoría Interna,

Además explico que dispone de un esquema de asignación de tareas, que consiste en un tablero de control que explica a cada integrante del equipo el plazo en que se debe realizar y concretar el trabajo. (Anexo I – Sección 3)

- Entrevistas con el Gerente del sector de Impuestos (Anexo I – Sección 2):

Manifestó que el sector se encarga de el proceso que involucra la liquidación y el cumplimiento de regímenes de información de carácter mensual y anual, así como también otras tareas que son de carácter excepcional como ser inspecciones, confección de información para que los clientes accedan a beneficios, confección de multi nota, liquidación de impuesto de carácter único y definitivo, confección de plan de pago, entre otras.



Destaco que la distribución de las tareas en su equipo de trabajo se realiza dependiente del grado de complejidad, siendo por ejemplo las de menores dificultades asignadas a asistentes y semisenior como ser las de carácter mensual y las de mayor dificultad son asignadas a los senior y gerentes.

Durante la entrevista también expreso que las tareas que involucran liquidación de impuestos mensuales, anuales o requerimientos de información, las llevan a cabo de manera conjunta con el sector de auditoría externa. Y para el caso de tareas de consultoría las realizan de manera autónoma.

Cabe destacar que este sector para su planificación y control implementa un reporte de cronogramas de tareas, donde lista los trabajos a llevar a cabo con su correspondiente vencimiento y el personal a cargo. (Anexo I – Sección 3)

- Entrevistas con el Gerente del sector de Auditoría interna (Anexo I – Sección 2):

En función a lo manifestado en la entrevista, se puede determinar que este sector realiza tareas de forma conjunta y con dependencia del cliente, no de otros sectores, ya que es el encargado de verificar que los controles internos y procesos de la empresa funcionen, así como también de proponer las mejoras correspondientes cuando existe alguna inconsistencia en los procedimientos. Por lo tanto este sector desempeña su trabajo de manera independiente en relación a los demás sectores. Solo en determinadas circunstancias sus reportes sirven de fuente de información para el sector de auditoría externa. A su vez este sector implementa como reporte de control, un diagrama de tareas para monitorear la ejecución de las mismas. (Anexo I – Sección 3)

- Entrevistas con el Gerente del sector de Laboral (Anexo I – Sección 2):

El mismo manifestó que las tareas de este sector se dividen entre las diferentes categorías del personal según el grado de conocimiento y la complejidad de la tarea. Este sector realiza las tareas también de manera autónoma, y sirve como fuente de información para determinadas consultas a los demás sectores.

- Entrevistas con el Personal del sector de Auditoría externa (Anexo I – Sección 2):

A partir de la misma se puede determinar que existe una gran cantidad de tareas que este sector lleva a cabo, de las cuales todas aquellas que involucran la liquidación de impuestos, como ser TEM, Ingresos Brutos, IVA, Impuesto a las Ganancias y Bienes por acción y participación, así como también regímenes de Información, por ejemplo Presentación de Estados Contables, Información de Participaciones Societarias, entre otras, requieren de un trabajo en conjunto con el sector de impuestos y es en esas situaciones en las que se observan inconsistencias. Podemos detallar en el caso de la liquidación del impuesto a las ganancias, se puede identificar que existe una **duplicidad de tareas** a la hora del enviar el requerimiento de información por parte de los dos sectores siendo solo el sector de auditoría el responsable. Lo que genera que el cliente no identifique quien es la persona responsable de llevar a cabo la tarea.

Además manifestó que en ciertas circunstancias se generan **demoras en la concreción de las tareas**, tal es el caso de la confección de Libros IVA en las cuales el sector de impuesto recibe erróneamente la documentación y no comunica al sector de auditoría que dispone de la misma.



Entrevistas con el Personal del sector de Impuestos (Anexo I – Sección 2):

En la misma el personal encuestado manifestó que principalmente realiza tareas en conjunto con el sector de auditoría externa, ya que son estos últimos los encargados de confeccionar la información necesaria para la liquidación de impuestos y regímenes de información, una vez concretada la tarea la información es enviada el sector de impuestos para que este control, efectúe la carga de la declaración jurada o del regímenes, genere el acuse y el Volante electrónico de pago si corresponde y por ultimo envíe dichos comprobantes al cliente.

También expreso que para determinados clientes este sector es el encargado de llevar a cabo todo el proceso que involucran las tareas mensuales, lo cual se debe a disposiciones de años anteriores.

- Entrevistas con el Personal del sector de Laboral (Anexo I – Sección 2):

El personal encuestado detallo el total de tareas que lleva a cabo, de lo cual se puede determinar que el sector lleva a cabo su trabajo de manera independiente con relación a los demás sectores, ya que su trabajo involucra un a contacto directo con el cliente en donde recibe la información del mismo y luego le brinda la documentación respaldatoria del trabajo concretado.

- Entrevistas con el Personal del sector de Auditoría Interna (Anexo I – Sección 2):

En función a los manifestado por el personal en la encuentra, se puede constatar que efectivamente la labor del sector implica un continuo contacto estrecho con el clientes, sin involucrara a los demás sectores.

5.1.3 La Observación:

La observación hace referencia al proceso sistemático de registrar patrones de ocurrencias o conductas sin comunicarse con las personas implicadas.

Este procedimiento fue efectuado durante la tercera semana del presente trabajo, consistió en la visualización del personal del sector de Impuestos y de auditoría externa al realizar sus tareas, ya sea que involucren trabajos compartidos o no.

A continuación se detallan las tareas observadas:

- Aqueo de cajas, conciliaciones bancarias, arqueo de cheques y corte de comprobantes.
- Confección de circulares a clientes y proveedores, análisis de cuentas corrientes.
- Inventarios de bienes de cambio al cierre del ejercicio contable.
- Registración contable de las operaciones que la empresa realiza.
- Confección de información para la liquidación de IVA
- Confección de información para la liquidación de Ingresos brutos
- Confección de información para la liquidación de TEM
- Confección de información para la liquidación de Convenio multilateral
- Certificaciones contables
- Confección de Estados Contables e Informe de Auditor
- Confección de información para la liquidación del Impuesto a las Ganancias
- Confección de información para la liquidación de Bienes personales
- Confección de información para el cumplimiento de regímenes de información.
- Liquidación de IVA.



IX Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

- Liquidación de Ingresos brutos.
- Liquidación de TEM.
- Liquidación de Convenio multilateral.
- Liquidación de Bienes personales.
- Liquidación del impuesto a las ganancias
- Presentación del régimen de información del Impuesto a las Ganancias.
- Cumplimiento con los regímenes de información de compras y ventas mensuales.
- Confección del VEP para el pago de los impuestos.
- Confección de información para que los clientes accedan a beneficio.
- Confección de plan de pago

Los intervalos de observación dependen del tipo de tareas que se estén llevando a cabo, ya que en determinadas circunstancias existían pausas en los procesos de trabajos cuya duración dependían de terceros, por ejemplo en el caso de tareas en las cuales se requieren que el cliente envíe información, es necesario aguardar a su respuesta para continuar con el trabajo.

El proceso de observación para el caso de la tarea de auditorías de empresas, comprendió un periodo de siete semanas que culminó con la efectiva certificación de los Estados contables. En el caso de las tareas de impuestos la observación implicó un periodo de dos semanas que varía según el impuesto liquidado, para el caso de la liquidación de IVA, Ingresos brutos, TEM y sus correspondientes regímenes de información el plazo es de dos semanas. Y para el caso de la liquidación de impuestos con vencimiento de tipo anual, el proceso de observación comprendió un periodo que va desde 1 a tres semanas dependiendo de la complejidad de la empresa.

5.1.4 Relevamiento de Procesos, Base de datos y sistemas:

En esta etapa, se efectuó en primer lugar el relevamiento de Bases de datos que comprende un servidor en donde el estudio cuenta con toda la información respaldatoria de los trabajos efectuados por los distintos sectores a los distintos clientes. A su vez también se relevó el archivo físico de los mismos que estaban puestos a disposición para su cotejo. Por otro lado se llevó a cabo el relevamiento de sistemas que la empresa utiliza como soporte para prestar los diferentes servicios, entre los cuales podemos mencionar:

- Physis (sistema de registración contable)
- Oracle (sistema de registración contable)
- Synagro (sistema de registración contable)
- Sistema de auditoría II (sistema de organización y ejecución de auditorías)
- Siap (Programa de Afip para generar formularios)
- Siapre (Aplicativo para la liquidación de impuesto de la Dirección General de Rentas de la Provincia de Tucumán)
- Página de Afip
- Página de Rentas

La empresa, no disponía de un listado de procesos diagramados para las diferentes tareas que realizan los sectores, razón por la cual se efectuó el relevamiento de procesos partiendo de la observación y de lo detallado en las entrevistas efectuadas



IX Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

al personal. Se efectuó el relevamiento de los siguientes Procesos (Anexo – Sección V):

➤ Confección de Estados contables y su correspondiente certificación.

El proceso inicia con el envío del requerimiento de la información al cliente, luego este prepara la misma y es enviada al sector de auditoría para el efectivo análisis de las cuentas contables. A partir de dicho análisis pueden surgir ajustes, los cuales son propuestos a las empresa, la misma puede optar por aprobarlos o no, en caso de no hacerlo el proceso auditoria continua analizando la materialidad del mismo, en caso de no ser material o de aceptarse el ajuste, se procede a ingresarlos a la contabilidad de la empresa, se confeccionan los estados contables, luego de efectúa la solicitud de revisión de los mismos ante el Colegio de Graduados en ciencias económicas, una vez aprobados, se emite el comprobantes para el pago de la certificación y se envía al cliente para que realice la cancelación. Por último se informa ante el ente el correspondiente el pago y se envían los Estados contables Certificados al cliente, a su vez se lleva a cabo el archivo físico y digital del mismo.

➤ Confección de Información para la Liquidación de IVA, Ingresos Brutos, TEM y su presentación.

En estos procesos, en determinadas oportunidades el sector de impuestos recibe la documentación que le corresponde recibir al sector de auditoría y ante la consulta por parte del sector de auditoría externa, la documentación es entregada a este último. Luego el asistente del sector de Auditoria efectúa la registración de los comprobantes, extrae los Libros IVA compras y ventas y le envía al Semi senior para que efectúe el control pertinente. En caso de que exista alguna inconsistencia, se le informa al asistente para que realice la corrección. El libro corregido es enviado al sector de impuestos para un segundo control, este confecciona el papel de trabajo para la liquidación del impuesto, y lleva a cabo la carga y presentación de la Declaración Jurada, Se envía el acuse de presentación y Volante electrónico de Pago, este ultimo si corresponde, al cliente. Por último se procede a archivar la documentación respaldatoria en formato digital.

➤ Confección de Información para la Liquidación del Impuesto a las Ganancias y su presentación.

El semi senior del sector de Auditoría Externa, a partir de la información obtenida por la confección de los estados contables, elabora el papel de trabajo para la liquidación del Impuesto a las Ganancias, dichos papeles son enviados al senior del sector con el objeto de que lleve a cabo el control pertinente. El papel corregido es enviado al sector de impuestos para un segundo control, el cual es llevado a cabo por el Senior de este sector. En caso de que exista algún error, se le informa al sector de auditoría para que lleve a cabo la corrección del mismos y remita nuevamente el papel de trabajo al sector de impuestos. Por su parte el, en algunos casos el sector de impuestos también confecciona por equivocación el papel de trabajo para la liquidación del impuesto a las ganancias.

Una vez que el sector de impuestos recibe el archivo corregido, el semisenior del sector efectúa la carga y presentación de la declaración Jurada. Se envía el acuse de presentación y Volante electrónico de Pago, este ultimo si corresponde, al cliente. . Por último se procede a archivar la documentación respaldatoria en formato digital.



5.2 Segunda etapa: Análisis y diagnóstico

En función al **relevamiento del organigrama** se identificó que el mismo poseía una estructura totalmente desactualizada en relación a al esquema actual de trabajo. Era una estructura que se correspondía con la fecha de fundación la empresa.

Como consecuencia de esto se propuso diseñar un nuevo organigrama que contemple las relaciones actuales que se dan entre los diferentes puestos de trabajo en los distintos sectores, sobre el mismo se trabajó en conjunto con la empresa para cubrir sus requerimientos y luego llevara a cabo la publicación del mismo con el objeto de que sea de total conocimiento por todos los que trabajan allí.

Cabe destacar que, a partir de las encuestas y la observación se puede afirmar, que existe una clara identificación por parte del personal acerca de quiénes son las personas que tienen a cargo, así como también a quien deben responder, esto se debe al proceso de inducción por el que atraviesa la persona cuando ingresa a la empresa.

A partir de las entrevistas, se llevó a cabo a grillado de las mismas, la codificación abierta y la codificación Axial correspondiente. (Sección III)

Fuente: Producción propia

En función a la información obtenida de las encuestas (que incluye el grillado y codificación de las mismas), relevamiento de procesos y observación, se puede afirmar que los problemas de coordinación se manifiesta principalmente entre los sectores que llevan a cabo tareas de forma conjunta, es decir el sector de Auditoría Externa y de Impuestos, en consecuencia se obtuvo como diagnóstico las situaciones detalladas a continuación:

➤ Proceso de confección de Información para la Liquidación del Impuesto a las Ganancias y su presentación.

Duplicidad de tareas como es el caso de la confección del papel de trabajo para la liquidación del impuesto a las ganancias, ya que los dos sectores confeccionan el mismo papel de trabajo, lo cual genera **poco de control** previo por parte del sector de Auditoría externa, **confusión entre los papeles de trabajo definitivos** a utilizar para llevara a cabo la liquidación y **tiempos improductivos**. (Sección IV)

Proceso de confección de Información para la Liquidación de IVA, Ingresos Brutos, TEM y su presentación.

Demoras en la realización y concreción de la tarea, debido a que la documentación necesaria para llevara a cabo este trabajo, es recibida por el sector incorrecto el cual lo archiva **sin comunicar** al sector de auditoría la disponibilidad de la misma. Recién cuando el sector de auditoría efectúa el reclamos al cliente, acerca de la documentación solicitada, se ponen autos de que la misma se encuentra en la el estudio y solicita al sector de impuestos la efectiva entrega.

Proceso de Liquidación de IVA: (Sección IV)



5.3 Tercera etapa: Diseño e Implementación

5.3.1 Diseño de Organigrama

En esta etapa se diseñó un nuevo organigrama que contemple las relaciones actuales que se dan entre los diferentes puestos de trabajo en los distintos sectores, sobre el mismo se trabajó en conjunto con la empresa para cubrir sus requerimientos y luego llevar a cabo la publicación del mismo con el objeto de que sea de total conocimiento por todos el personal. (Sección v)

5.3.2 Diseño de Procesos

A su vez se identificaron los errores en los procesos relevados y se confeccionó el circuito adecuado para cada uno de los procesos.

En virtud de las propuestas de mejores prácticas propuestas en los tres procesos precedentes, es posible paliar inconsistencias de los procesos vinculadas con:

- **Demoras** en la realización y concreción de la tarea,
- **Poca comunicación** con el sector de auditoría en determinadas situaciones.
- Duplicidad de tareas como es el caso de la confección del papel de trabajo para la liquidación del impuesto a las ganancias.
- Poco control previo por parte del sector de Auditoría externa.
- Confusión entre los papeles de trabajo definitivos.
- Tiempos improductivos.

6. CONCLUSION Y RECOMENDACIONES

La Empresa se caracteriza por su importante y fuerte imagen a nivel nacional, por la excelencia y calidad en los servicios prestados. Este factor la posiciona como la consultora del noroeste argentino más importante del mercado.

No obstante a lo mencionado, la empresa cuenta con procesos operativos y administrativos que pueden ser mejorados de manera tal que le permitan alcanzar los más óptimos niveles de efectividad y eficiencia en la prestación de sus servicios. Por lo que la principal observación que surge del relevamiento radica en dichas falencias.

En ese orden de ideas, resulta necesario fortalecer los procesos operativos y circuitos de coordinación de trabajos que involucran a más de un sector, así como también definir un organigrama que represente la situación actual de las relaciones de entre cargos y responsabilidad de la fuerza laboral de la empresa.

Teniendo en cuenta las mejoras propuestas, se espera que la implementación de las mismas genere una mayor eficiencia en la carga horaria, en la distribución de tareas, mejor comunicación entre sectores, una adecuada delimitación de las responsabilidades. Esto contribuirá a paliar cuellos de botella, duplicidad de tareas, tiempos improductivos, demoras en el cumplimiento de tareas.

Contemplando lo mencionado precedentemente, se podrá mejorar la coordinación de tareas realizadas de manera conjunta entre los sectores, principalmente entre las áreas de auditoría externa e impuestos.



ANEXO I

Sección I: Entrevistas

Entrevistas con Socios

San Miguel de Tucumán, 26 de Abril de 2021

Entrevista con el Socio del sector de Auditoría Externa:

1. De acuerdo a su perspectiva, ¿Cuáles son los motivos que generan insatisfacción en los clientes?

En general los clientes poseen una muy buena percepción de los servicios que les brindamos a través del estudio. Sin embargo, en determinados casos, hemos recibido reclamos de clientes vinculados con **demoras en la ejecución de algunas tareas**.

2. En su caso, ¿podría mencionar cuales serian la razones por las que se generan los problemas mencionados previamente?

La mayoría de los conflictos se manifiestan en periodos en los que se deben confeccionar una gran cantidad de estados contables cuyo vencimiento opera en las mismas fechas, lo cual provoca un **cuello de botella**. Por ejemplo para el caso de Estados Contables cuyo cierre de ejercicio es el 31 de diciembre que provocan acumulación de trabajo para los meses de abril y mayo. Otra situación que podemos mencionar se da cuando por disposiciones gubernamentales surgen nuevos trabajos a realizar que deben ser ejecutados entre varios sectores simultáneamente.

3. Tal como lo ha mencionado, ese "cuello de botella" ¿por qué considera que se genera?

Principalmente considero que algunas empresas no responden en tiempo informa los requerimientos, generando que la información a analizar este disponible tardíamente, y en otros casos se debe a la inadecuada planificación y / o seguimiento de la misma. Y por empresas con cierre de ejercicio en común como lo mencione precedentemente.

4. ¿se intento plantear alguna solución?

Se ha diseñado un sistema de informes preliminares para disminuir la carga del cierre anual.



San Miguel de Tucumán, 26 de Abril de 2021

Entrevista con el Socio del sector de Impuestos y Societario:

1. De acuerdo a su perspectiva, ¿Cuáles son los motivos que generan insatisfacción en los clientes?

A diferencia de los restantes sectores, el sector de impuestos tiene un condimento especial, ya que está atado a los vencimientos que disponen los diferentes organismos públicos. Por lo tanto en determinadas situaciones de presentan **demoras en la concreción de las tareas..** A su vez considero que existe poca de comunicación entre los sectores, lo cual genera duplicidad en las tareas

2. En su caso, ¿podría mencionar cuales serian la razones por las que se generan los problemas mencionados previamente?

Principalmente en nuestro sector hay tareas cuyos requerimientos deben ser llevados de manera conjunta con el área de auditoría externa, dándose situaciones en las que el clientes desconoce con quien debe acudir o bien el sector de impuestos considera que la tarea está siendo resuelta por otro sector y viceversa.

Es decir una misma tarea sea realizada por el sector de auditoría e Impuestos. A su vez en determinadas ocasiones surgen requerimientos, inspecciones, beneficios, entre otros de manera espontanea lo cual afecta a la planificación predeterminada, recurriendo a solicitud de cooperación de otros sectores o de horas extra.

3. Esa duplicidad de tareas, ¿por qué considera que se genera?

“Considero que se dan por que surgen por requerimiento espontaneas que deben ser cumplidos, por lo tanto son situaciones que no se pueden prever ni anticiparse a cuestiones que no depende de uno mismo, cuando en la práctica surgen estas cuestiones, uno debe acomodarse como puede, y es allí donde fallamos. ”

4. ¿se intento plantear alguna solución?

Ante esta situaciones se intenta distribuir la carga y en determinadas situaciones solicitar colaboración de los otros sectores o incurrir en horas extras.



San Miguel de Tucumán, 26 de Abril de 2021

Entrevista con el Socio del sector de Auditoría Interna:

1. De acuerdo a su perspectiva, ¿Cuáles son los motivos que generan insatisfacción en los clientes?

Generalmente no hay insatisfacciones de los clientes en esta área, ya que somos los que más presente estamos en las empresas y trabajamos día a día con ellos. En algunas situaciones si nos paso de que algunos controles, se hicieron repetitivos y sin valor agregado, y en dichos casos tuvimos que adicionar otros controles o bien adecuarnos a las necesidades o a los requerimientos del cliente.

2. En su caso, ¿podría mencionar cuales serian la razones por las que se generan los problemas mencionados previamente?

Nos paso en muchos casos que, luego de nuestras auditorias y recomendaciones, las empresas mejoraron tanto su sistema de control interno por lo que en muchos casos prescindieron de nuestros servicios o bien tuvimos que cambiar nuestro enfoque o tipo de control con el objeto de mantener el contacto con el cliente. Es por ello que auditoría interna sirve para acompañara a la empresa, hasta que esta mejore su control interno.

San Miguel de Tucumán, 26 de Abril de 2021

Entrevista con el Socio del sector de Laboral:

No se pudo realizar la entrevista debido a que el socio responsable del área laboral se jubilo y retiro del estudio.



Entrevistas con Gerentes:

San Miguel de Tucumán, 29 de Abril de 2021

Entrevista con el gerente del sector de Auditoría Externa:

1. ¿Cómo se encuentra conformado el equipo de trabajo de Auditoría externa?
El equipo de trabajo está conformado por un gerente o encargado del área, luego por ser una estructura piramidal se encuentran los Senior, Semisenior, Asistentes e Ingresante.
2. ¿Cuáles son las principales tareas que realiza el sector?
Las tareas que llevamos a cabo Confección de EECC, Informes preliminares, requerimientos solicitados por los clientes, confección de información para la liquidaciones impuestos mensuales (IVA, Ingresos brutos, TEM, Convenio multilateral), confección de información para las liquidaciones impuestos anuales (Impuesto a las Ganancias, Bienes personales, regímenes de información).
3. ¿Quién es el encargado de desempeñarla?
El responsable de toda la ejecución del trabajo en tiempo y forma es el gerente, por supuesto, en mi lugar de gerente delego las tareas a los Sénior y ellos son quienes van monitoreando las células internas de trabajo.
En mayor medida las tareas de confección de la información para la liquidación de impuestos mensuales la realizan los semisenior y asistentes; y las tareas de mayor complejidad como confección de EECC la llevan a cabo los senior y gerentes con la colaboración de los semisenior y asistentes que realizan el análisis de cuentas.
4. En el desarrollo de sus funciones, ¿con que otros sectores se relaciona?
Principalmente mantenemos tareas compartidas con el sector de impuestos ya que confeccionamos la información necesaria para la liquidación de las obligaciones fiscales, a su vez colaboramos en determinadas situaciones de manera extraordinaria. A su vez en determinadas situaciones se colabora también al sector de Auditoría interna para tareas que se deben realizar en un día particular como ser arqueos o inventarios.
5. ¿Realiza alguna planificación para llevar a cabo las tareas mencionadas?
Si, para el caso de las tareas que involucran un vencimiento anual, al iniciar cada trabajo de auditoría tengo un esquema de asignación de tareas, consiste en un tablero de control que explica a cada integrante del equipo el plazo y la forma en que se debe realizar y concretar el trabajo. Para las tareas que comprenden vencimientos mensuales, las asignaciones van rotando cada mes para generar que todo el equipo tenga conocimiento de la cartera de clientes que el grupo atiende.



San Miguel de Tucumán, 29 de Abril de 2021

Entrevista con el gerente del sector de impuestos:

1. ¿Cómo se encuentra conformado el equipo de trabajo del sector de Impuestos?

El equipo de trabajo está conformado por un gerente, Senior, Semisenior, Asistentes e Ingresante.

2. ¿Cuáles son las principales tareas que realiza el sector?

Como tareas mensuales realizamos la liquidación de IVA, Ingresos Brutos, TEM, Convenio multilateral; presentación de retenciones y percepciones efectuadas en el mes de IVA, Ingresos Brutos, TEM e Impuesto a las Ganancias y cumplimiento con los regímenes de información de compras y ventas mensuales. Por otro lado existen trabajos cuyos vencimientos operan de forma anual como ser el caso de la liquidación de impuestos las ganancias y de Bienes personales junto con su correspondiente presentación del régimen de información. Y para cada una de estas tareas mencionadas generamos el VEP correspondiente para que el cliente realice el pago si corresponde. A esto también hay que agregarle otras tareas que son de carácter excepcional como ser inspecciones, confección de información para que los clientes accedan a beneficios, confección de multi nota, liquidación de impuesto de carácter único y definitivo, confección de plan de pago, entre otras.

3. ¿Quién es el encargado de desempeñarla?

Las tareas mensuales de menor complejidad las realizan los semisenior y asistentes, como ser por ejemplo liquidación de IVA, IIBB y tem. Y son controladas por los Senior; estos últimos a su vez llevan a cabo tareas más complejas como liquidación del impuesto a las ganancias, convenio multilateral, confección de planes de pago, entre otras. Las tareas vinculadas con consultorías o de carácter excepcional las realiza el gerente con colaboración de los anteriores según la disponibilidad.

4. En el desarrollo de sus funciones, ¿con que otros sectores se relaciona?

En el caso de las tareas que involucran liquidación de impuestos mensuales, anuales o requerimientos de información para que el cliente acceda a beneficios por disposiciones gubernamentales, con el sector de auditoría externa. Para el caso de tareas de consultoría por lo general las llevamos a cabo de manera autónoma.

5. ¿Realiza alguna planificación para llevar a cabo las tareas mencionadas?

Las tareas que comprenden un vencimiento que se conoce con anticipación, se encuentran comprendidas en la planificación. Sin embargo en el país en el cual nos encontramos, las tareas de consulta o de nuevas disposiciones políticas no se pueden prever, por lo tanto sobre estas se las resuelve a medida que surgen.



San Miguel de Tucumán, 29 de Abril de 2021

Entrevista con el gerente del sector de Auditoría Interna:

1. ¿Cómo se encuentra conformado el equipo de trabajo del sector de Impuestos?

El equipo de trabajo está integrado por un gerente, Senior, Semisenior, Asistentes e Ingresantes.

2. ¿Cuáles son las principales tareas que realiza el sector?

Básicamente nos encargamos de supervisar como el sistema de control interno de una sociedad o empresa es llevado a cabo en la realidad, elaborar informes que le sirvan a la dirección de la empresa sobre la veracidad de los datos y las operaciones, así como también un plan de mejora de todos los circuitos internos relevados, definiendo responsables en los errores y diferencias detectadas, como así también el impacto económico de los mismos. Algunos informes que preparamos son por ejemplo:

a. El control interno de las anulaciones de documentos y operaciones efectuados por los distintos responsables, a fin de determinar el motivo y justificación de dichas anulaciones. El circuito de las autorizaciones y registraciones en el sistema, su confiabilidad y adecuado archivo de la documentación de respaldo.

b. Control de las notas de créditos emitidas, controlando el archivo físico, las causas, la razonabilidad, y que sean confeccionadas por el personal debidamente autorizado y sus firmas. Control de las devoluciones y bonificaciones, como así también sus anulaciones.

c. Revisión de recibos provisorios de cobranzas, y control de las órdenes de pago emitidas.

d. Inventarios y conciliación de los movimientos de stock de la totalidad de depósitos.

e. Arqueos de Caja, valores diferidos, fondos pendientes de rendir, anticipos y préstamos al personal, y plazos fijos.

f. Otros trabajos especiales que van surgiendo.

3. ¿Quién es el encargado de desempeñarla?

Las tareas son mi responsabilidad, y delego en los senior o semisenior, según sea el caso, la responsabilidad de coordinar y ejecutar la realización de los trabajos en cada cliente. Ellos también cuentan con un equipo de asistentes que les colabora en cada trabajo. Una vez realizada toda la tarea mi trabajo es revisar la correcta ejecución de la misma y rendir cuenta al socio o bien al cliente.

4. En el desarrollo de sus funciones, ¿con que otros sectores se relaciona?

Casi no nos relacionamos con otros departamentos, a excepción de auditoría externa, que en algunos casos les brindamos nuestros informes para que ellos lo utilizan en sus informes de estados contables.

5. ¿Realiza alguna planificación para llevar a cabo las tareas mencionadas?



IX Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

Si, por supuesto. Todos los meses realizo un diagrama en el cual voy asignando las tareas a cada responsable y voy monitoreando la ejecución de las mismas. Lo bueno es que no hay plazos de vencimiento, por lo cual podemos distribuir la carga horaria de acuerdo a nuestras posibilidades a lo largo de todo el mes.

San Miguel de Tucumán, 29 de Abril de 2021

Entrevista con el gerente del sector de Laboral:

1. ¿Cómo se encuentra conformado el equipo de trabajo del sector de Impuestos?

Actualmente tenemos un equipo de 17 personas, entre los cuales hay senior, semisenior y asistentes.

2. ¿Cuáles son las principales tareas que realiza el sector?

Nos encargamos de además de prestar un asesoramiento constante a las empresas en material laboral, en realizar las liquidaciones de sueldos, presentación de formulario 931 con las cargas sociales, confección de libros sueldos, rubrica de los libros en los organismos que correspondan, emisión de los VEP para el pago de 931, confección de las boletas de los sindicatos y gremios de acuerdo a cada actividad, emisión a través de un sistema propio que tenemos de los recibos de sueldos para los empleados de la empresa, así también en algunos casos, realizamos el relevamiento de los partes diarios de los empleados, control de las novedades, altas y bajas de empleados en la página de afip y por ultimo también realizamos las liquidaciones finales de los ceses de relaciones laborales, con los cálculos de las indemnizaciones y demás conceptos que corresponda.

3. ¿Quién es el encargado de desempeñarla?

Dividimos las tareas de acuerdo al grado de experiencia y conocimiento que se necesite. Las tareas más operativas y rutinarias las dejamos para los asistentes, y para aquellas más complejas las asignamos a los senior o semisenior de acuerdo a la envergadura del cliente.

4. En el desarrollo de sus funciones, ¿con que otros sectores se relaciona?

No nos relacionamos con otros sectores, solo eventualmente si algún socio u otro gerente o empresa requiere algún asesoramiento o apoyo en la consultoría laboral y previsional. Pero no es frecuente.

5. ¿Realiza alguna planificación para llevar a cabo las tareas mencionadas?

Como los vencimientos para pago de sueldos y presentaciones de cargas sociales y sindicatos son en la primera semana del mes, siempre estamos complicados de tiempo en esa semana, por lo que trato de ir distribuyendo las tareas o adelantándolas durante todo el mes, para poder llegar a cumplir con todos los vencimientos. En algunas ocasiones cuando la carga de trabajo es demasiado elevada, tenemos que recurrir a la realización de las tareas en horario extra laboral, el cual lo compensamos en las semanas subsiguientes cuando estamos más libres.



Entrevistas con el Personal.

San Miguel de Tucumán, 30 de Abril de 2021

Entrevista con integrantes del equipo de trabajo del sector de Auditoría Externa:

1. Describa las tareas que lleva a cabo

Tareas:

- Aqueo de cajas, conciliaciones bancarias, arqueo de cheques y corte de comprobantes
- Confección de circulares a clientes y proveedores, análisis de cuentas corrientes.
- Inventarios de bienes de cambio al cierre del ejercicio contable.
- Registración contable de las operaciones que la empresa realiza.
- Confección de información para la liquidación de IVA
- Confección de información para la liquidación de Ingresos brutos
- Confección de información para la liquidación de TEM
- Confección de información para la liquidación de Convenio multilateral)
- Requerimientos Bancarios
- Certificaciones contables
- Confección de Estados contables preliminares
- Confección de Estados Contables e Informe de Auditor
- Confección de información para la liquidación del Impuesto a las Ganancias
- Confección de información para la liquidación de Bienes personales
- Confección de información para el cumplimiento de regímenes de información).

2. Describa la forma en que la tarea es concretada precedentemente

Aqueo de cajas, conciliaciones bancarias, arqueo de cheques y corte de comprobantes

- Al cierre del ejercicio se coordina con el cliente para realizar esta tarea. Se efectúa el recuento de efectivo y el relevamiento de valores en cartera, corte de chequera en uso y en blanco, y el corte de comprobantes (Facturas, recibos, Notas de crédito, notas de debito, orden de compra, orden de pago, etc.)

Confección de información para la liquidación de IVA, Ingresos brutos y Tem

- Según corresponda se solicita al cliente las facturas de compras y ventas efectuadas en el mes a liquidar o se extra el reporte de ventas y de compras del sistemas del cliente, luego se procede a confeccionar los libros IVA compras y Ventas para ser proporcionados al sector de impuestos quien continuara con la liquidación. A partir de que el libro IVA ventas posee y las percepciones o retenciones del mes según corresponda, se confecciona la información necesaria para la liquidación de Ingresos Brutos, Tem y convenio multilateral.



IX Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

Inventarios de bienes de cambio al cierre del ejercicio contable.

- Se efectúa el recuento en unidades del stock que los clientes poseen en determinada fecha, luego se realiza el cruce con el sistema del cliente y se procede con las conciliaciones de las diferencias si corresponde.

Requerimientos Bancarios.

- En función a los formularios proporcionados por el banco, se recaba la información ya sea solicitándole al clientes o completando a partir de la información declarada. Una vez concretado se envían los formularios completos al cliente para que sea presentada.

Certificaciones contables

- Se solicita la información al cliente, se efectúa el cruce correspondiente y se sube la certificación a la página del Colegio de graduados en ciencias económicas para su aprobación. Por últimos se gestiona el comprobante para el pago y se envía la certificación al cliente.

Confección de Estados contables preliminares y Confección de Estados Contables e Informe de Auditor

- Para ambos procesos se efectúa el requerimiento de información para ser enviado al cliente, en el mismo se solicita el sumas y saldo a ser auditado y la documentación respaldatoria de las operaciones, así como también distintos reportes según corresponda. Se efectúa el análisis de cuentas en orden decreciente, en función al grado de liquidez para las cuentas patrimoniales y luego se analizan las cuentas de resultado. Se proponen y consensuan con el cliente los ajustes contables correspondientes y se procede a confeccionar los estados contables junto con el Informe de auditor. Por último se sube la certificación a la página del Colegio de graduados en ciencias económicas para su aprobación, se gestiona el comprobante para el pago y una vez pagado se envían los Estados contables certificado al cliente.

Confección de información para la liquidación del Impuesto a las Ganancias, de Bienes personales y para el cumplimiento de regímenes de Información.

- A partir de la auditoría efectuada en la tarea de confección de los EECC se relevan lo principales créditos computables con el impuesto a las ganancias, los principales clientes y proveedores; luego dicha información es proporcionada al sector de impuestos para que continúe con la liquidación.

3. Cuando realiza tareas en conjunto con otros sectores, ¿cómo es la relación? Con los sectores de laboral y de auditoría interna no hacemos ninguna tarea en conjunto, solo en determinados casos hacemos consultas sobre la información que ellos confeccionan ya sea vinculado con la liquidación de sueldos o con reportes de control interno. La mayoría de las tareas que involucran la liquidación de impuestos, como ser TEM, Ingresos Brutos, IVA, Impuesto a las Ganancias y Bienes por acción y participación, así como también regímenes de Información, por ejemplo Presentación de Estados Contables, Información de Participaciones Societarias, entre otras, las hacemos en forma conjunta con el sector de impuestos. Para esas tareas nosotros en teoría somos los encargados de confeccionar la información necesaria para la liquidación y el sector de impuestos



IX Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

lleva a cabo la carga de la Declaración jurada y confecciona el VEP, si corresponde para que el cliente efectúe el pago. Pero hay situaciones en que el sector de impuestos envía un requerimiento de información que nosotros ya solicitamos previamente, generando que el cliente se moleste o no sepa quién es el sector responsable de la tarea. En otros casos por ejemplo el sector de impuesto recibe la documentación que es para nuestro sector y no nos avisa, entonces llegamos a la fecha de vencimiento teniendo que consultar a los distintos sectores donde está la documentación que el cliente envió. Esto genera demoras en las presentaciones. Este tipo de situaciones se ve mucho cuando el cliente envía documentación física, por ejemplo cuando envían las facturas para confeccionar el libro IVA o documentación respaldatoria para confeccionar la información para el REPRO II.

San Miguel de Tucumán, 4 de Mayo de 2021

Entrevista con integrantes del equipo de trabajo del sector de impuestos:

1. Describa las tareas que lleva a cabo

Tareas:

- Liquidación de IVA.
- Liquidación de Ingresos brutos.
- Liquidación de TEM.
- Liquidación de Convenio multilateral.
- Liquidación de Bienes personales.
- Liquidación del impuesto a las ganancias
- Liquidación del impuesto a los de Bienes personales
- Presentación de retenciones y percepciones efectuadas en el mes de IVA
- Presentación de retenciones y percepciones efectuadas en el mes de Ingresos Brutos.
- Presentación de retenciones y percepciones efectuadas en el mes de TEM.
- Presentación de retenciones y percepciones efectuadas en el mes del Impuesto a las Ganancias.
- Presentación del régimen de información del Impuesto a las Ganancias.
- Cumplimiento con los regímenes de información de compras y ventas mensuales.
- Confección del VEP para el pago de los impuestos.
- Atención de inspecciones
- Confección de información para que los clientes accedan a beneficio.
- Confección de multi nota
- Liquidación de impuesto de carácter único y definitivo.
- Confección de plan de pago

2. Describa la forma en que la tarea es concretada precedentemente.



IX Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

Liquidación de IVA, Ingresos brutos, TEM, Convenio multilateral, Bienes personales, Impuesto a las ganancias y de Impuesto a los de Bienes personales.

- Para estas tareas se recibe la información confeccionada por el sector de Auditoría Externas y se confeccionan los papeles de trabajo. Luego se ingresa a la página con cuit y clave de AFIP, Rentas según corresponda y se efectúa la carga de la información para su presentación. Por último se confecciona el VEP, que es enviado al cliente para que efectúe el pago.

Presentación de retenciones y percepciones efectuadas en el mes de IVA, Ingresos Brutos, TEM, Impuesto a las Ganancias.

- Se solicita el reporte con la totalidad de retenciones efectuadas en el mes dependiendo de la jurisdicción en la que actúa, se efectúa el control correspondiente se procede con la carga en la página de AFIP o rentas según corresponda. Se confecciona el VEP para que el cliente realice el depósito de las retenciones y percepciones pertinentes.

Atención de inspecciones, Confección de información para que los clientes accedan a beneficio, Confección de multi nota, Liquidación de impuesto de carácter único y definitivo y Confección de plan de pago.

- La forma en la que se lleven a cabo estas tareas, depende de disposiciones gubernamentales, requerimientos de las entidades, por lo que varían en cada caso.

3. Cuando realiza tareas en conjunto con otros sectores, ¿cómo es la relación? Este sector principalmente se relaciona con el sector de auditoría externa, ya que ellos son los encargados de confeccionar la información necesaria para que después nosotros efectuemos la carga en las declaraciones juradas de los diferentes clientes. Por ejemplo en el caso de la liquidación de libros IVA ellos confeccionan el libro y nos envían los mismos para que nosotros efectuemos el control y la carga de la Declaración jurada que vence mensualmente. Luego Generamos Acuse de presentación junto con el Volante electrónico de pago si corresponde y le enviamos al cliente.

En relación a Auditoría Interna, no realizamos ningún trabajo en conjunto ya que ellos están avocados al control de operaciones internas de la empresa y nosotros vemos toda la parte impositiva.

Quiero aclarar que para algunos clientes por disposiciones que vienen de años anteriores somos nosotros los que llevamos a cabo todo el proceso que implica la liquidación de impuestos mensuales. Creo que esto es así porque en su momento había más personal de impuestos y poca gente en auditoría externa, entonces para esos clientes absorbimos el 100% de la tarea.

Y con los chicos de laboral tampoco trabajamos juntos, salvo consultas muy puntuales.



San Miguel de Tucumán, 4 de Mayo de 2021

Entrevista con integrantes del equipo de trabajo del sector de Auditoría Interna:

1. Describa las tareas que lleva a cabo

Tareas:

- El control interno de las anulaciones de documentos y operaciones efectuados.
- Control de las notas de créditos emitidas.
- Revisión de recibos provisorios de cobranzas
- Inventarios y conciliación de los movimientos de stock de la totalidad de depósitos.
- Arqueos de Caja, valores diferidos y fondos pendientes de rendir.

2. Describa la forma en que la tarea es concretada precedentemente.

- El control interno de las anulaciones de documentos y operaciones efectuados: se verifica el adecuado archivo físico de la documentación, el motivo de las anulaciones y que hayan sido debidamente autorizadas por personal jerárquico. Se releva la documentación y se elabora un informe con los hallazgos encontrados.
- Control de las notas de créditos emitidas: se lista la totalidad, se coteja con la factura pertinente o documentación correspondiente. En el caso de que se deban a devoluciones, se verifica que se encuentre el remito correspondiente. Por último se verifica que todas las Notas de Crédito presenten la firma del responsable.
- Revisión de recibos provisorios de cobranzas: Se solicita a la empresa el talonario de recibos de viajeros a los vendedores, que ellos son quienes tienen contacto con el cliente y se verifica la numeración correlativa de los mismos. Luego se coteja que ese recibo provisorio haya sido bien ingresado como tal en el sistema.
- Inventarios y conciliación de los movimientos de stock: se lleva cabo el recuento del stock de los depósitos, junto con el personal de la empresa. Luego se analizan los movimientos de entrada y salida y se coteja con el sistema. Es decir saldos teóricos con los reales.
- Arqueos de Caja, valores diferidos y fondos pendientes: se efectúa el recuento de los billetes y monedas, luego se coteja con el saldo del sistema. Para el caso de los cheques se verifica el vencimiento, el cumplimiento de requisitos legales y el número de endosos.



San Miguel de Tucumán, 4 de Mayo de 2021

Entrevista con integrantes del equipo de trabajo del sector de Laboral:

1. Describa las tareas que lleva a cabo

Tareas:

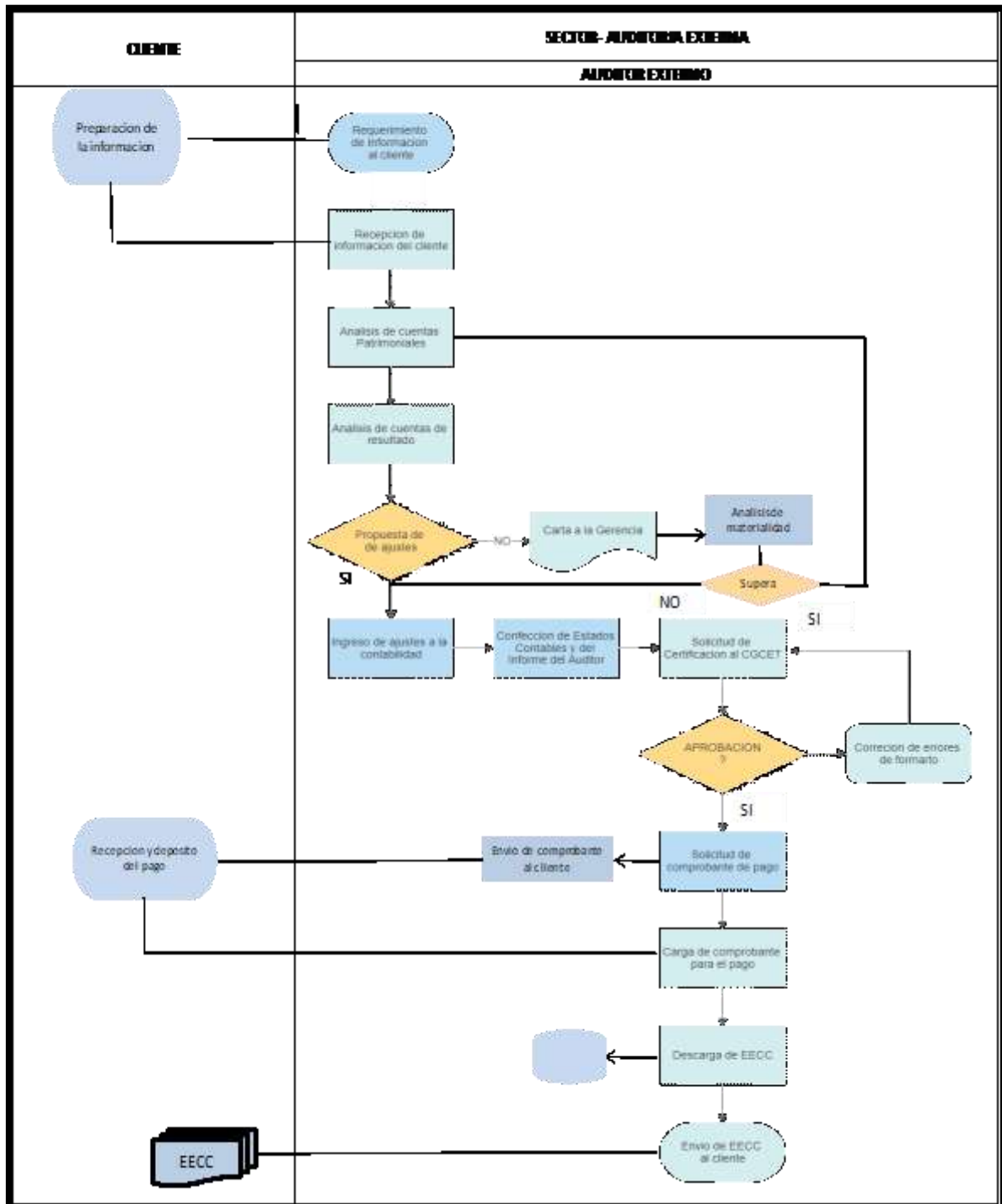
- Liquidaciones de sueldos
- Presentación de formulario 931 con las cargas sociales
- Confección de libros sueldos y su rúbrica de los libros en los organismos que correspondan.
- Confección de las boletas de los sindicatos y gremios de acuerdo a cada actividad
- Emisión de los recibos de sueldos para los empleados de la empresa.

2. Describa la forma en que la tarea es concretada precedentemente.

- Liquidaciones de sueldos: Se solicitan a la empresas las novedades y el parte diario de la nomina de empleados. Luego se vuelca la información en un papel de trabajo y se realiza el cálculo de las remuneraciones para cada empleado, junto con las cargas sociales.
- Presentación de formulario 931: con las cargas sociales calculadas en el papel de trabajo, se efectúa la carga en la página de AFIP, y una vez presentado se imprime la Declaración jurada, el Acuse y el VEP para su pago.
- Confección de libros sueldos y su rúbrica de los libros en los organismos que correspondan.: se imprimen los libros sueldos del sistema propio del estudio, luego se los escanea y se sube a la página de la secretaria de trabajo para su rúbrica. Una vez rubricado se envía por mail a la empresa.
- Confección de las boletas de los sindicatos y gremios de acuerdo a cada actividad: se efectúa el cálculo del carga social a pagara en función a las remuneraciones, y se envía la boleta a la empresa para su pago.
- Emisión de los recibos de sueldos para los empleados de la empresa:
Del sistema del estudio, se lista el recibo de sueldos y se envía a la empresa para que lleve a cabo la firma de cada empleando.

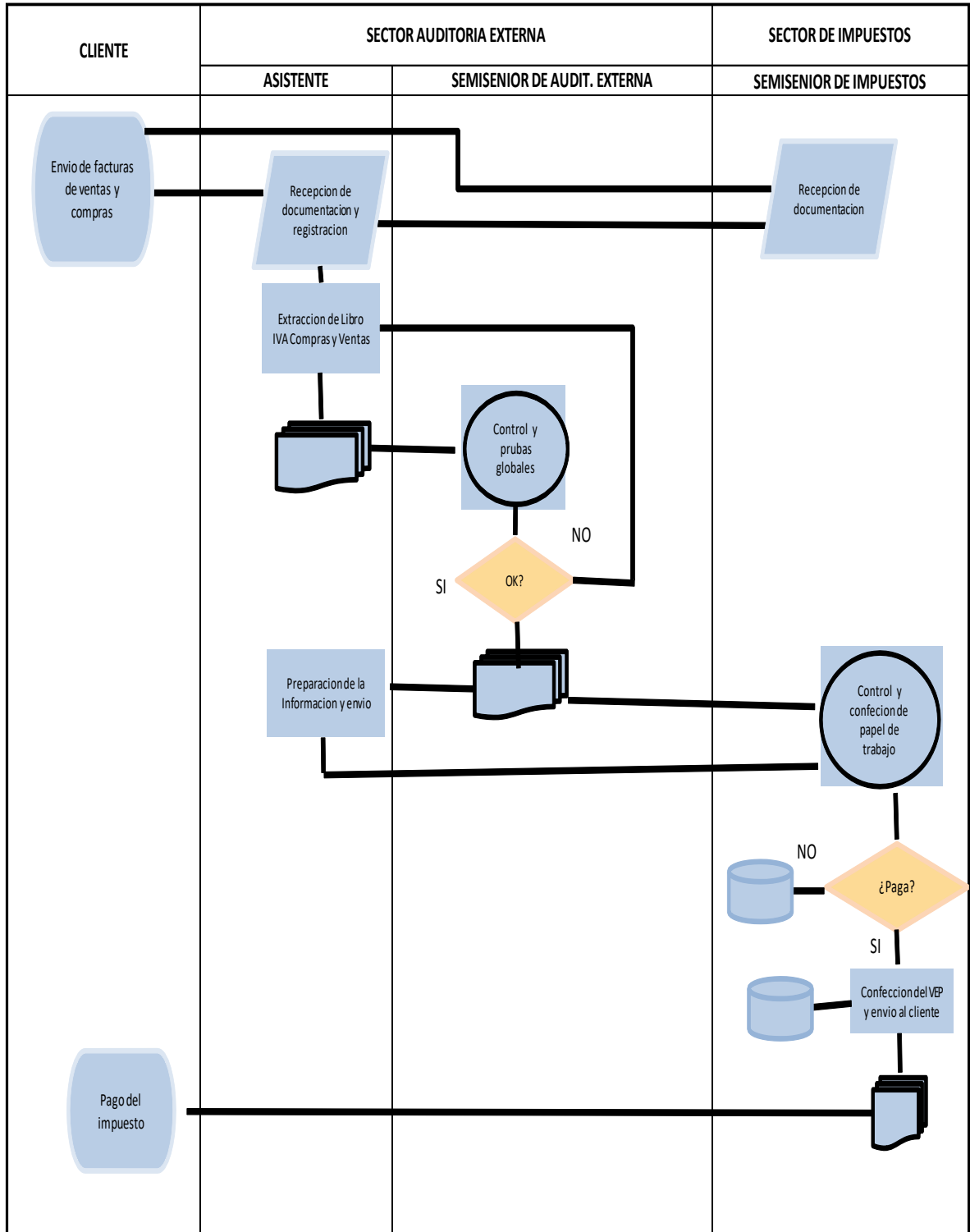
Sección II: Relevamiento de Procesos

- Confección de Estados contables y su correspondiente certificación.





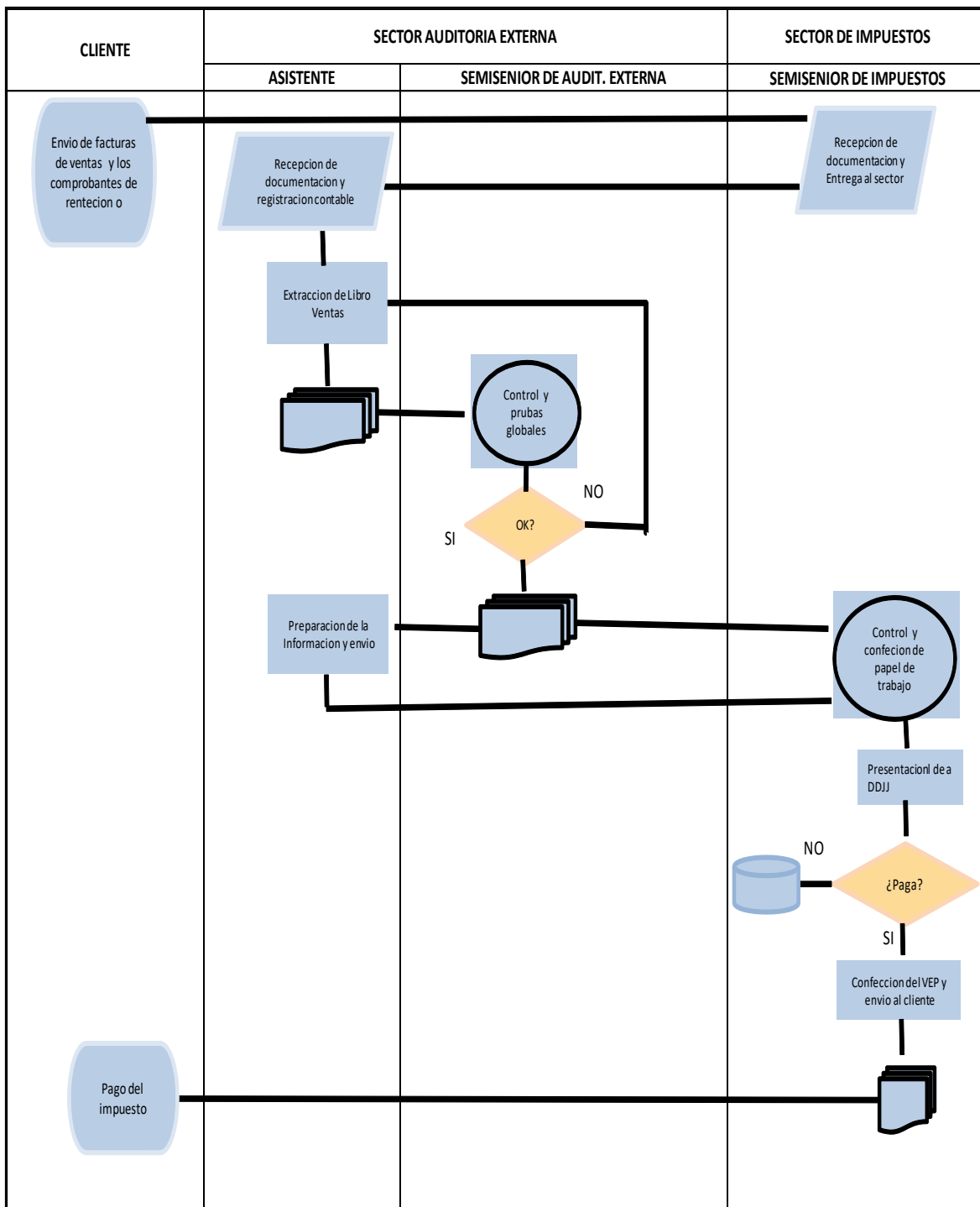
➤ Confección de Información para la Liquidación de IVA y su presentación.





IX Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

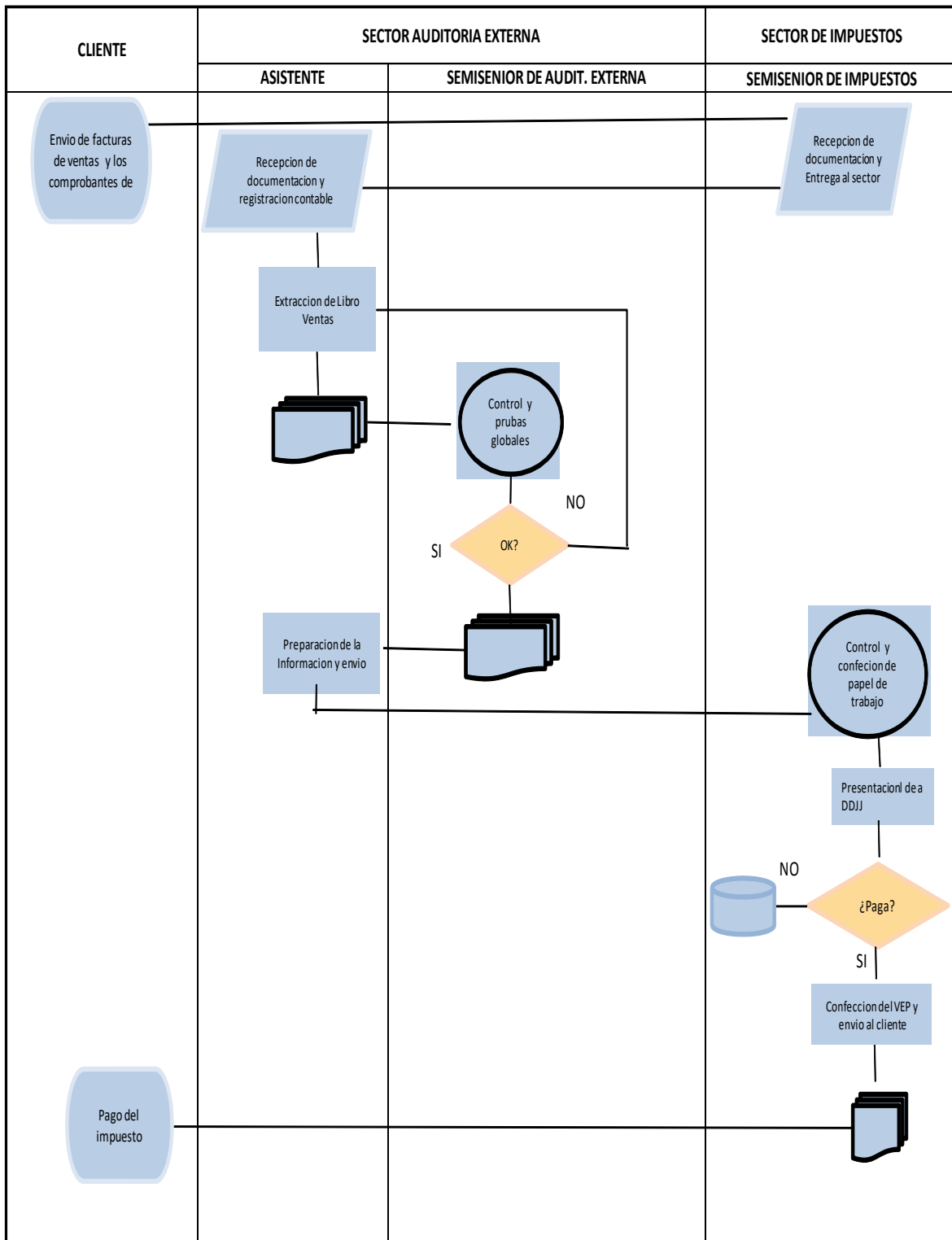
- Confección de Información para la Liquidación de Ingresos Brutos y su presentación.





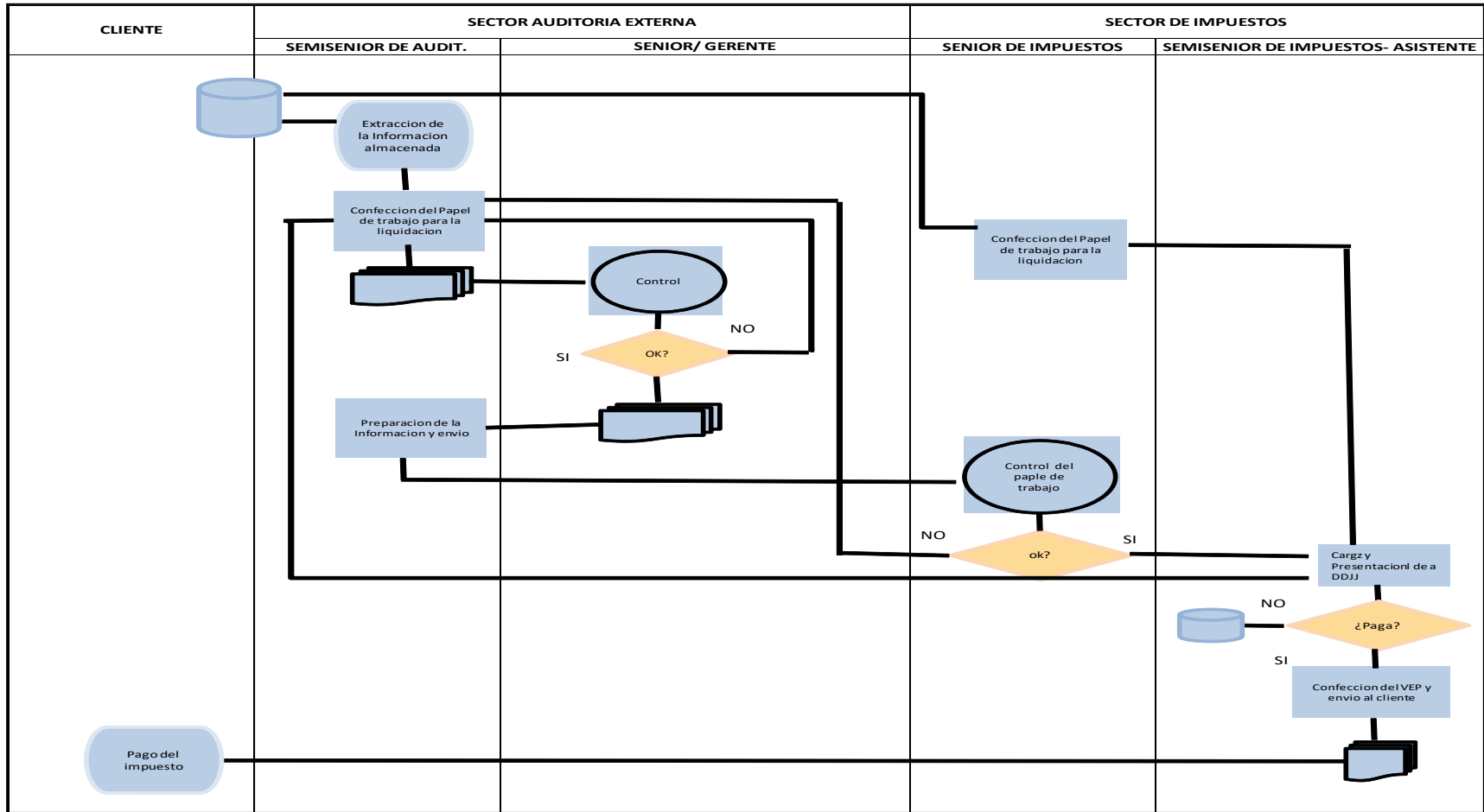
IX Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

➤ Confección de Información para la TEM y su presentación.





➤ Confección de Información para la Liquidación del Impuesto a las Ganancias y su presentación.





Seccion III: Codificacion Abierta

Entrevistas		Insatisfacción en clientes	Causa de la insatisfacción	Falla en el sector	Relación con otros sectores	Planificación	Fallas en los procesos
Socios	Auditoría Externa	Hemos recibido reclamos de clientes vinculados con demoras en la ejecución en algunas tareas.	Los conflictos se manifiestan en periodos en los que se deben confeccionar una gran cantidad de EECC cuyo vto opera en las mismas fechas, lo cual provoca un cuello de botella.	Inadecuada planificación y / o seguimiento de la misma. Y por empresas con cierre de ejercicio en común como lo mencione precedentemente			Demoras en la ejecución en algunas tareas.
	Impuestos y Societario	A su vez considero que en determinadas situaciones hay poca comunicación entre los sectores, lo cual genera duplicidad en las tareas.	Existen tareas cuyos que deben ser llevadas de manera conjunta con el área de auditoría externa, dándose situaciones en las que el cliente desconoce con quien debe acudir o bien el sector de impuestos considera que la tarea está siendo resuelta por otro sector y viceversa.	"se dan por requerimiento espontaneas que deben ser cumplidos, cuando en la práctica surgen estas cuestiones, uno debe acomodarse como puede, y es allí donde fallamos. "			Duplicidad en las tareas, Desconocimiento del responsable
	Auditoría Interna	En algunas situaciones si nos paso de que algunos controles, se hicieron repetitivos y sin valor agregado, y en dichos casos tuvimos que adicionar otros controles o bien adecuarnos a las necesidades o a los requerimientos del cliente.	Luego de nuestras auditorias y recomendaciones, las empresas mejoraron tanto su sistema de control interno por lo que en muchos casos prescindieron de nuestros servicios o bien tuvimos que cambiar nuestro enfoque o tipo de control con el objeto de mantener el contacto con el cliente.				



IX Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

Entrevistas		Insatisfacción en clientes	Causa de la insatisfacción	Falla en el sector	Relación con otros sectores	Planificación	Fallas en los procesos
Gerente	Auditoría Externa				Principalmente mantenemos tareas compartidas con el sector de impuestos ya que confeccionamos la información necesaria para la liquidación de las obligaciones fiscales	Para las tareas que involucran un vencimiento anual, tengo un esquema de asignación de tareas, que explica a cada integrante del equipo el plazo y la forma en que se debe realizar y concretar el trabajo.	
	Impuestos				En el caso de las tareas que involucran liquidación de impuestos mensuales, anuales o requerimientos de información para que el clientes acceda a beneficios por disposiciones gubernamentales, con el sector de auditoría externa.	Para las tareas con vencimiento se conoce con anticipación, se encuentran comprendidas en la planificación. Sin embargo, las tareas de consulta o de nuevas disposiciones políticas no se pueden prever, por lo tanto sobre estas se las resuelve a medida que surgen.	
	Auditoría Interna				Casi no nos relacionamos con otros departamentos, a excepción de auditoría externa, que en algunos casos les brindamos nuestros informes para que ellos lo utilizan en sus informes de estados contables.	Si, por supuesto. Todos los meses realizo un diagrama en el cual voy asignando las tareas a cada responsable y voy monitoreando la ejecución de las mismas.	
	Laboral				No nos relacionamos con otros sectores, solo eventualmente si algún socio u otro gerente o empresa requiere algún asesoramiento o apoyo en la consultoría laboral y previsional. Pero no es frecuente.	Como los vencimientos para pago de sueldos y presentaciones de cargas sociales y sindicatos son en la primera semana del mes, siempre estamos complicados de tiempo en esa semana, por lo que trato de ir distribuyendo las tareas o adelantándolas durante todo el mes,	



Entrevistas		Insatisfacción en clientes	Causa de la insatisfacción	Falla en el sector	Relación con otros sectores	Planificación	Fallas en los procesos
Personal	Auditoría Externa				La mayoría de las tareas que involucran la liquidación de impuestos y regímenes de Información las hacemos en forma conjunta con el sector de impuestos. Nosotros en teoría somos los encargados de confeccionar la información.		A veces el SI envía un requerimiento de información que nosotros ya enviamos, generando que el cliente se moleste o no sepa quién es el sector responsable de la tarea. Otras veces el sector de impuesto recibe la documentación que es para nuestro sector y no nos avisa
	Impuestos				Este sector principalmente se relaciona con el sector de auditoría externa, ya que ellos son los encargados de confeccionar la información necesaria para que después nosotros efectuemos la carga en las declaraciones juradas de los diferentes clientes.		
	Auditoría Interna						
	Laboral						

Fuente: Producción propia



Codificación Axial

Entrevistas		Fallas en los procesos		
		Demoras	Duplicidad de las tareas	Desconocimiento del responsable
Sectores	Auditoría Externa	Hemos recibido reclamos de clientes vinculados con demoras en la ejecución de las tareas.	A veces el SI envía un requerimiento de información que nosotros ya enviamos,	Cliente se moleste o no sepa quién es el sector responsable de la tarea.
	Impuestos y Societario	Otras veces el sector de impuesto recibe la documentación que es para nuestro sector y no nos avisa		

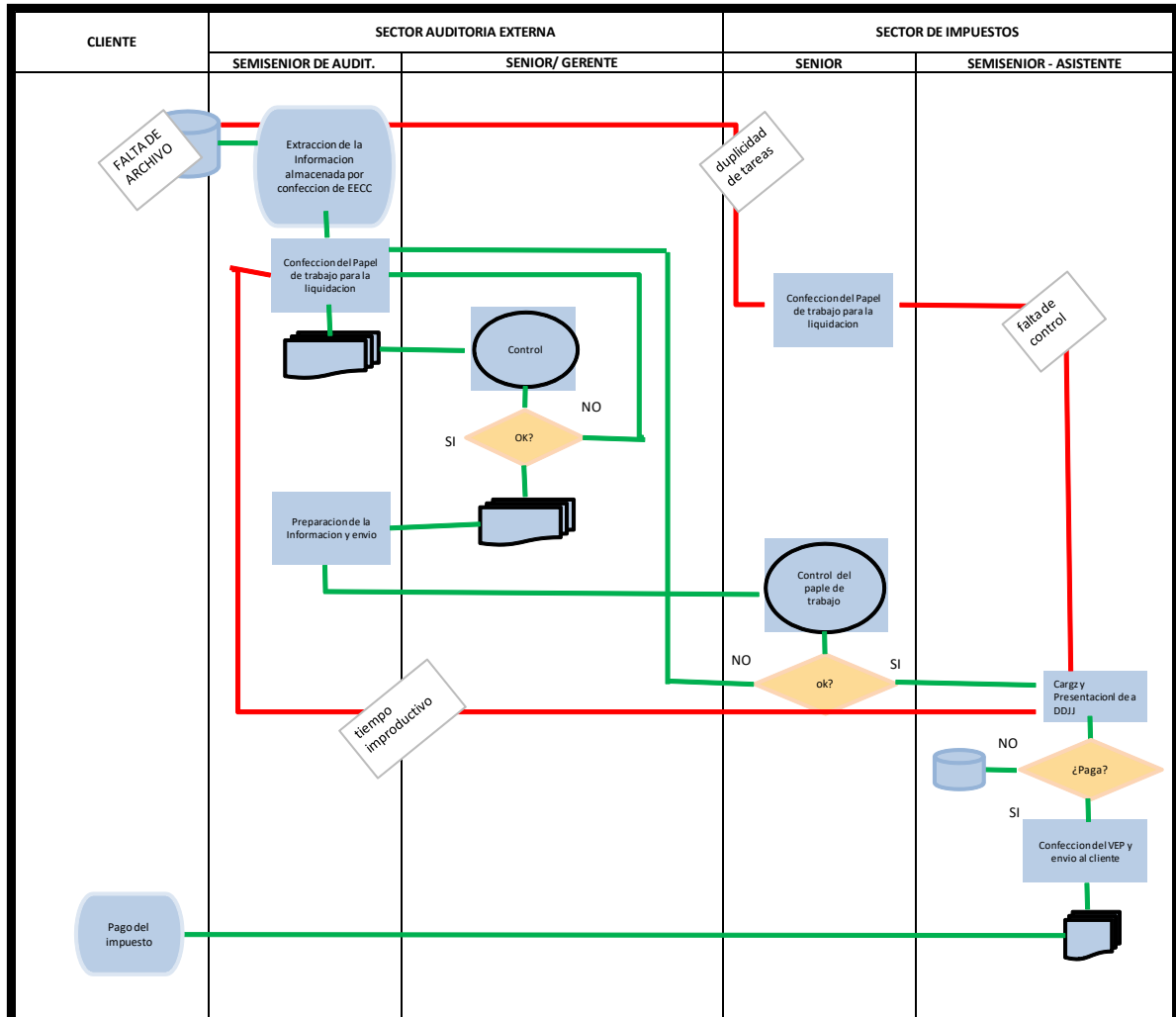


Sección IV

➤ Proceso de confección de Información para la Liquidación del Impuesto a las Ganancias y su presentación.

■ Proceso Correcto

■ Inconsistencias del proceso



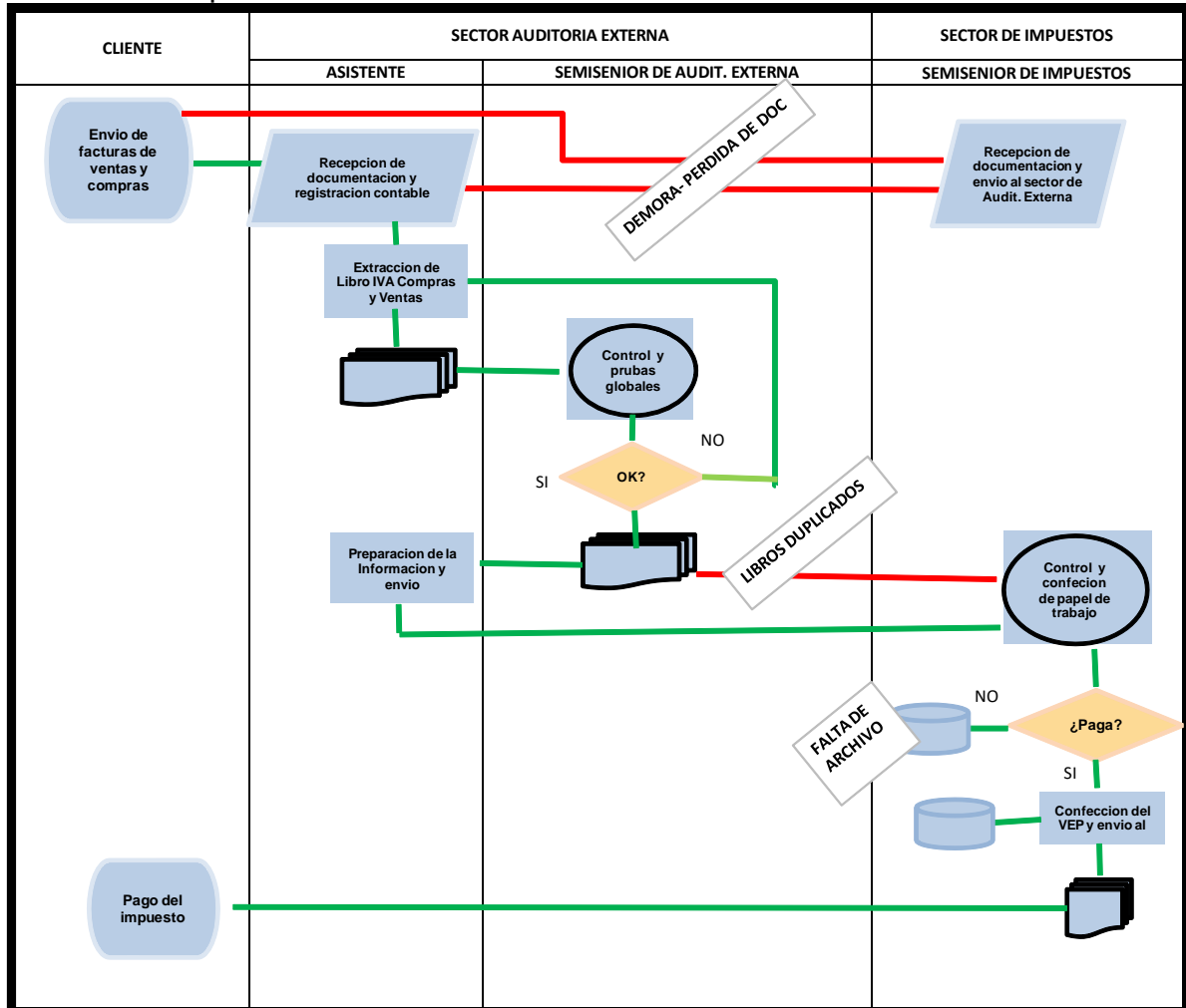
Fuente: Producción propia



IX Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

➤ Proceso de confección de Información para la Liquidación de IVA y su presentación.

Proceso de Liquidación de IVA:

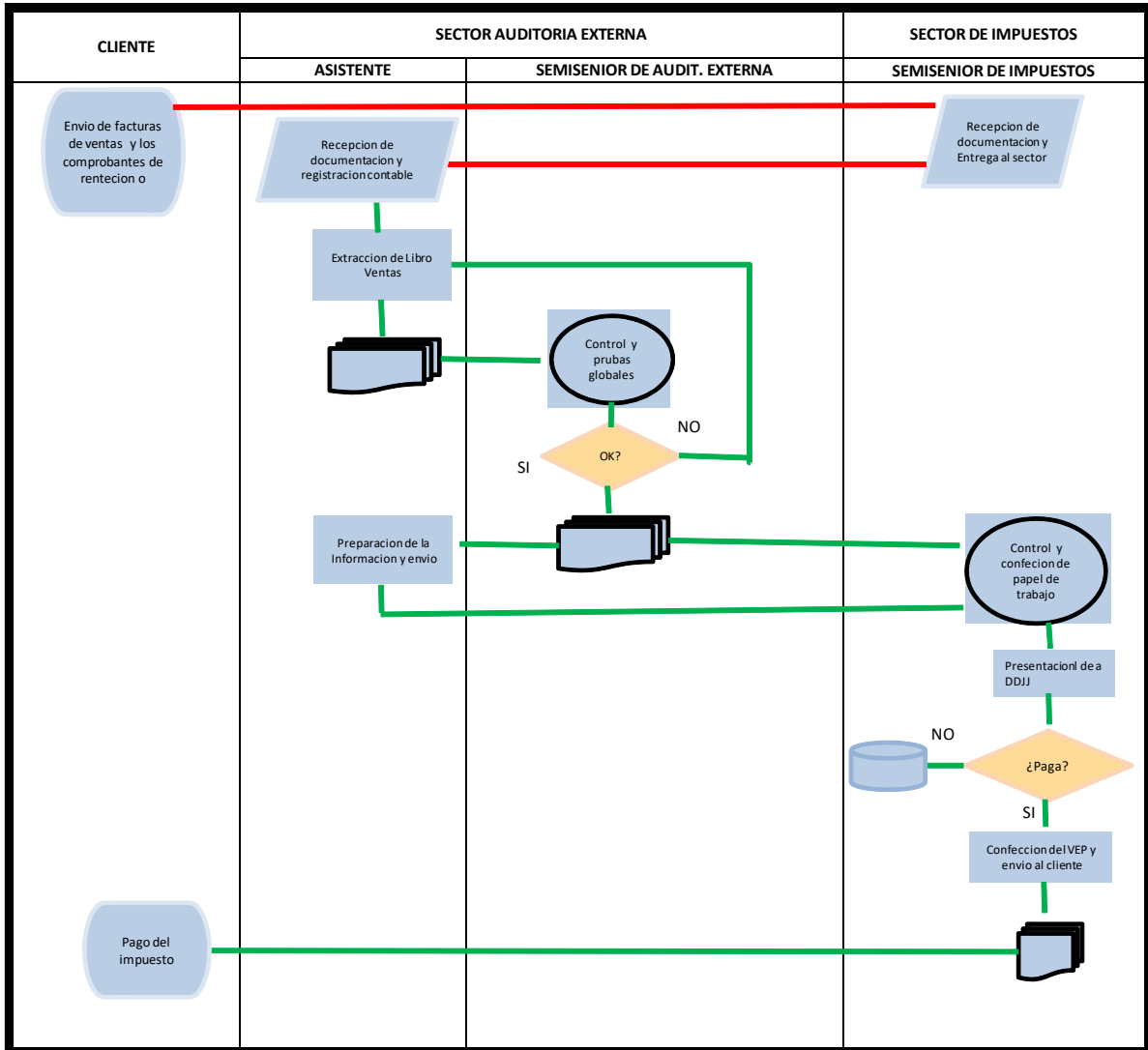


Fuente: Producción propia



IX Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

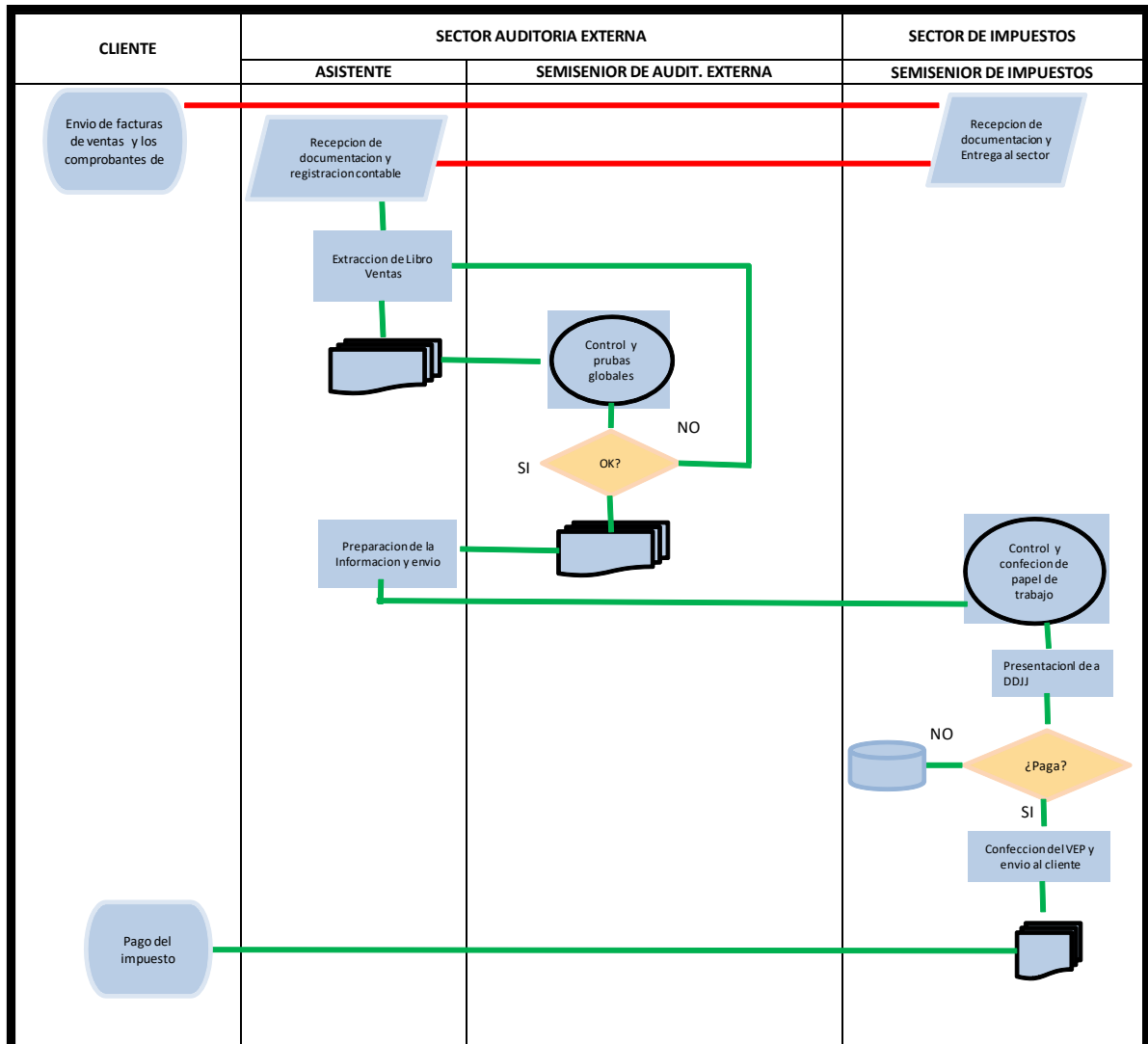
➤ Proceso de confección de Información para la Liquidación de Ingresos Brutos y su presentación.



Fuente: Producción propia



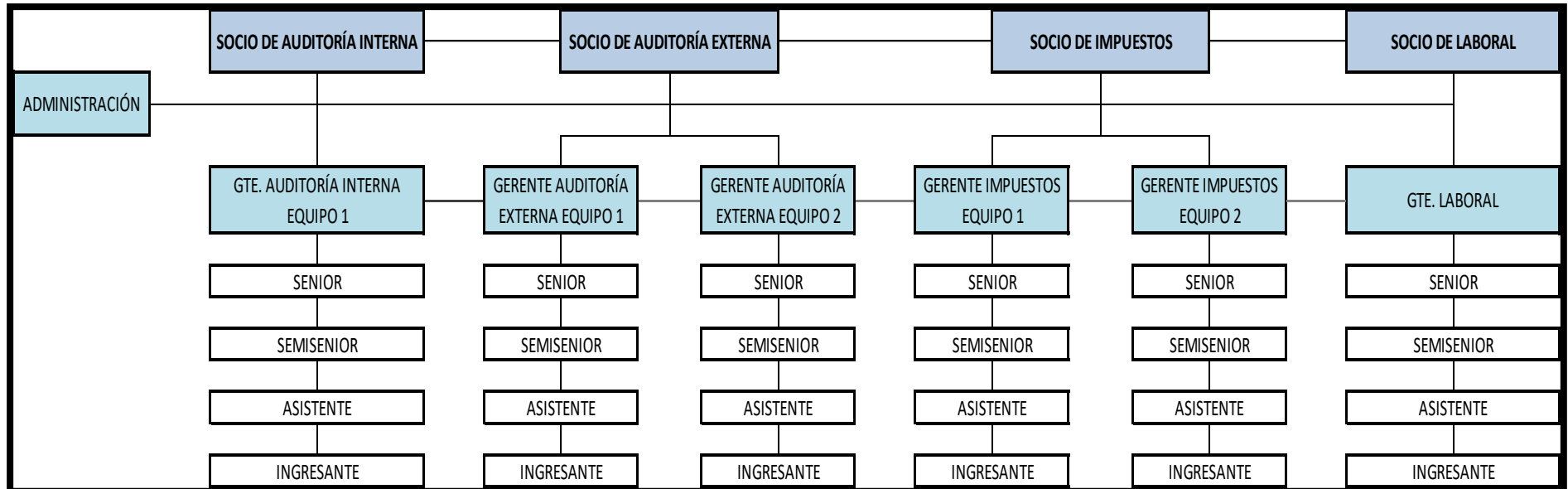
➤ Proceso de confección de Información para la Liquidación de TEM y su presentación.



Fuente: Producción propia



Sección V Diseño de Organigrama

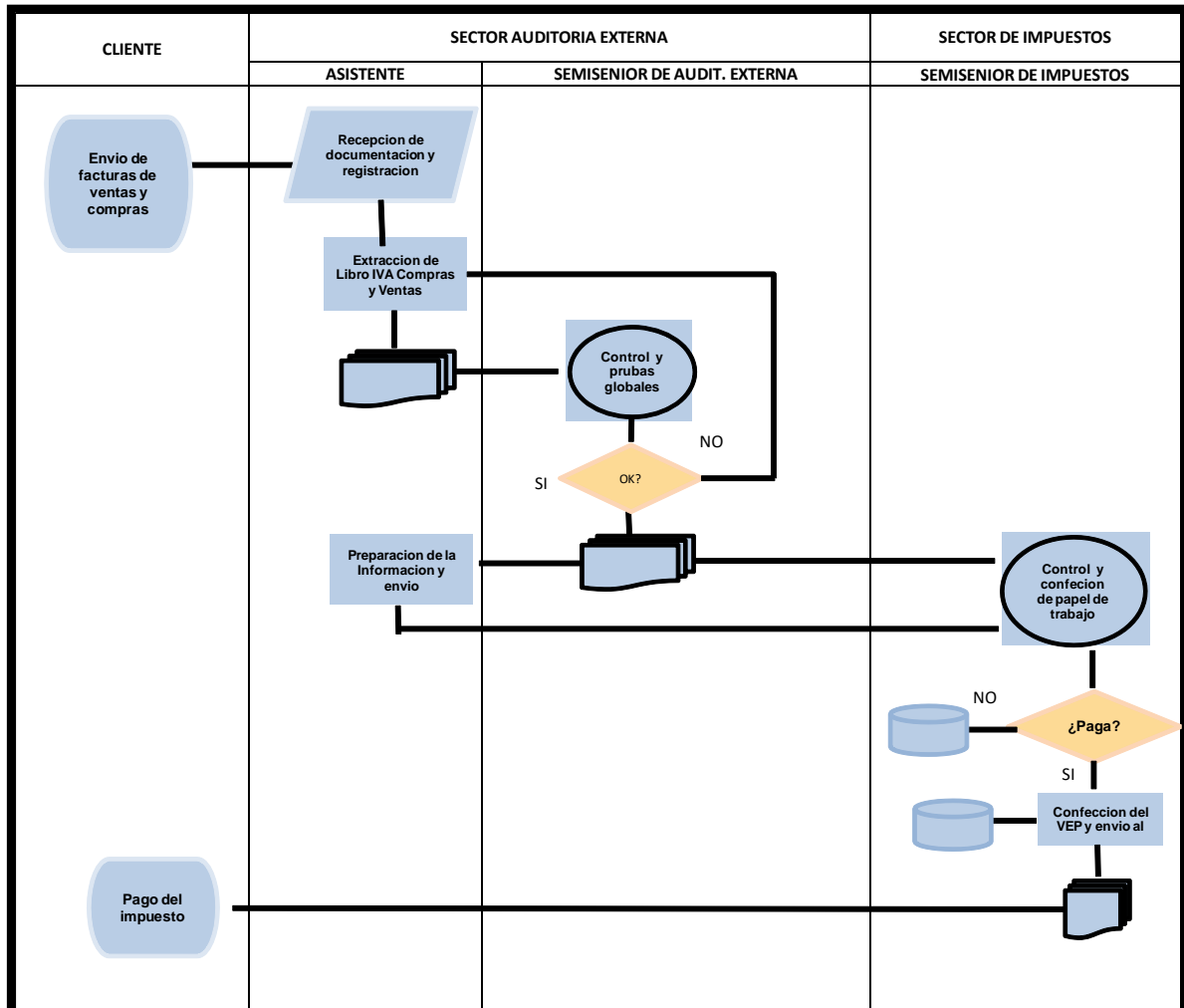


Fuente: Producción propia



Sección IV: Diseño de Procesos

- Confección de Información para la Liquidación de IVA y su presentación.

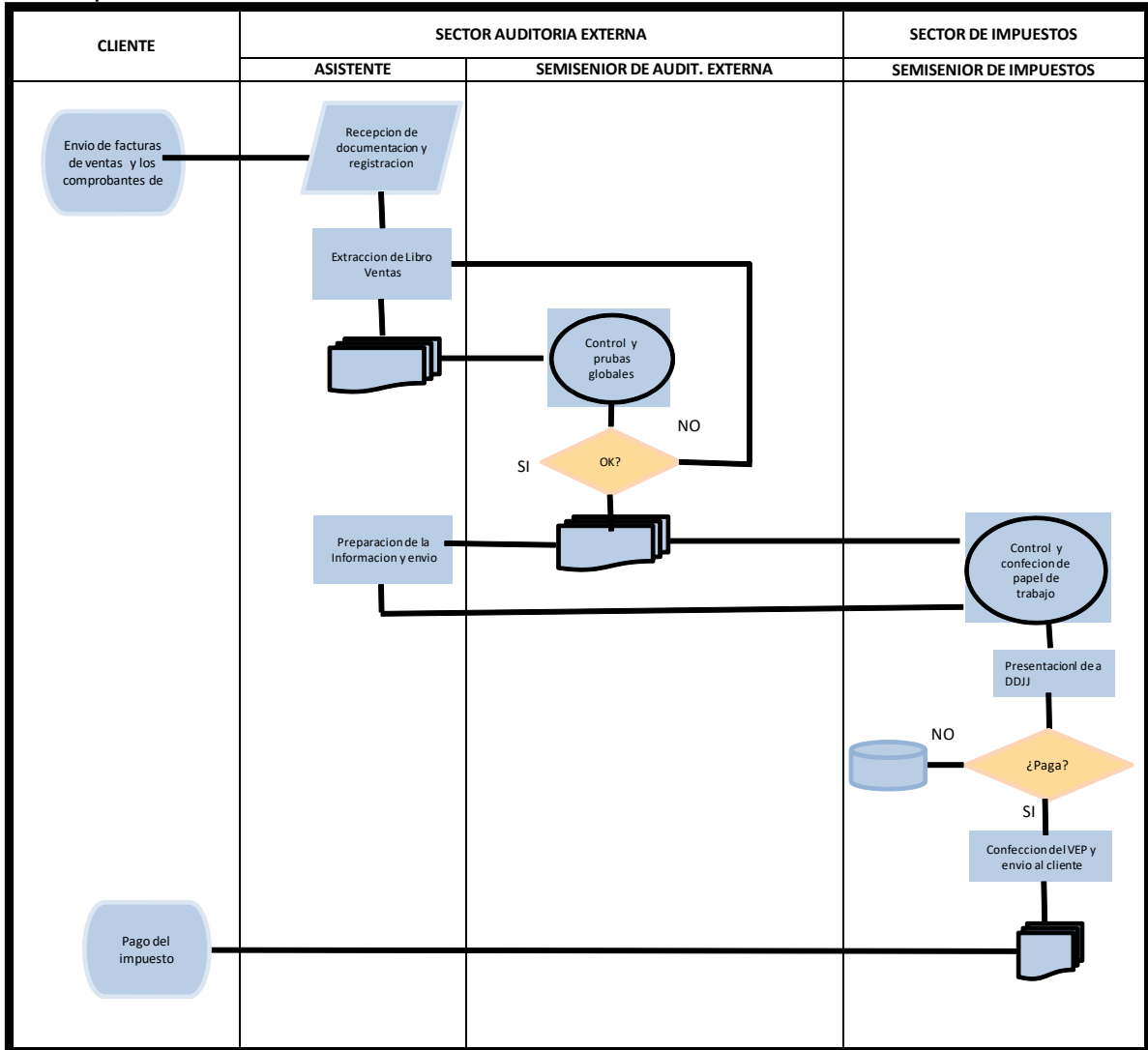


Fuente: Producción propia



IX Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

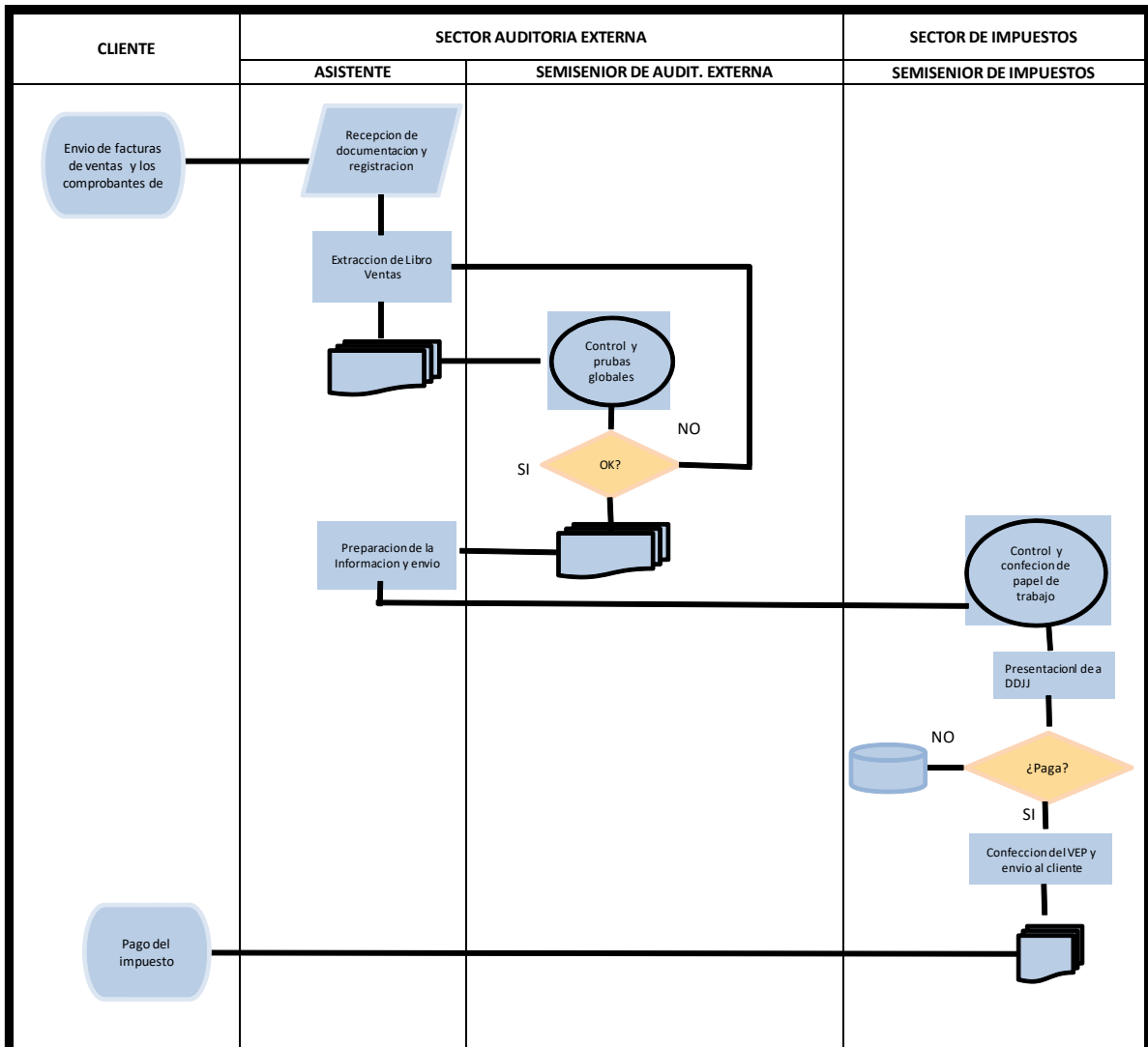
- Confección de Información para la Liquidación de Ingresos Brutos y su presentación.



Fuente: Producción propia



➤ Confección de Información para la Liquidación de TEM y su presentación.

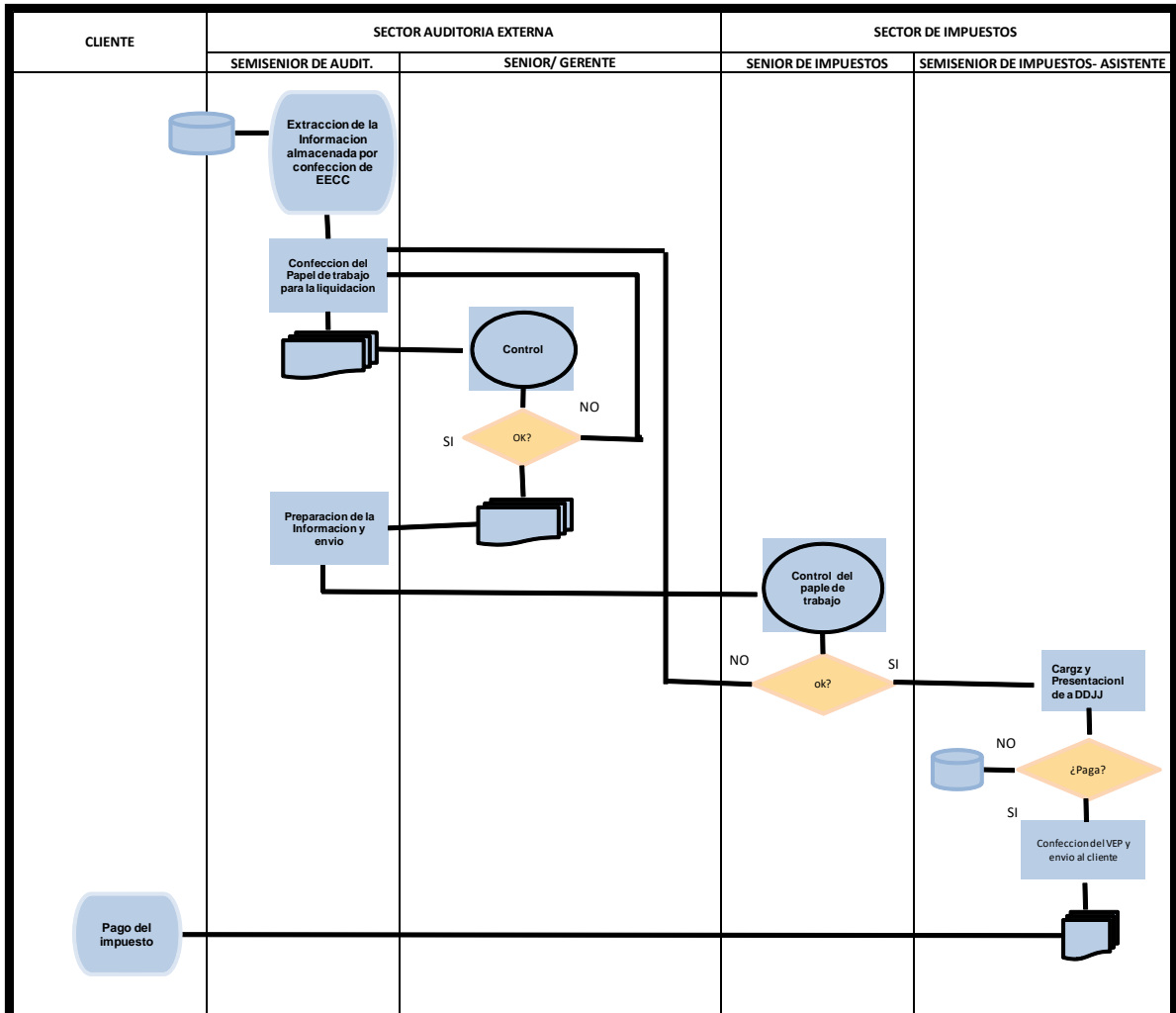


Fuente: Producción propia



IX Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

- Confección de Información para la Liquidación del Impuesto a las Ganancias y su presentación.

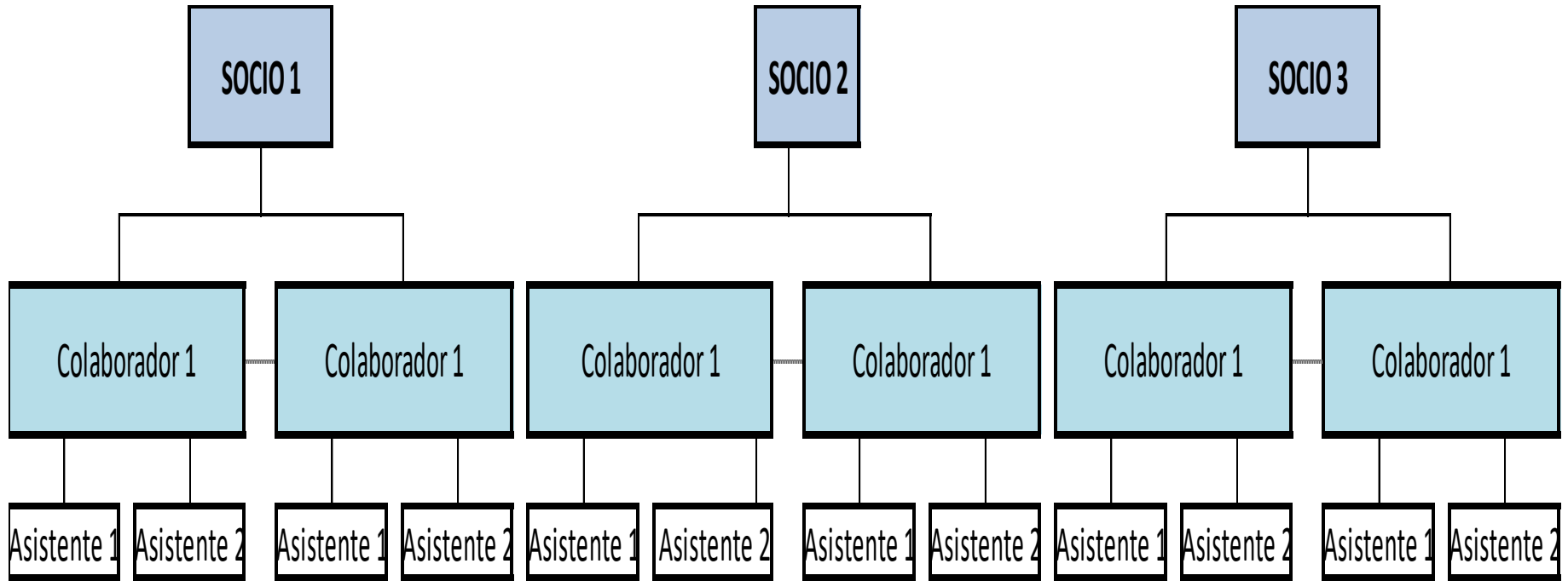


Fuente: Producción propia



APENDICE

Sección I: Relevamiento de Organigrama de la empresa





Cuadro de Control de estados de Auditorias (Sector – Auditoría Externa)

Tipo de Persona	Cierre Ejercicio	Sujeto	Periodo	Encargado	Colabora	Estado	VTO	TRANSCRIPCIÓN DE LIBROS SOCIETARIOS		SERVER		Cierre del periodo en el sistema	FM archivado?
								APLICA	Transcripto?	Back up Subido?	Bce legalizado subido?		
Sociedad	31-jul	Empresa 1	2020	Senior	Semi- Senior/ Asistente	Presentada	13/12/2020	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Sociedad	31-jul	Empresa 2	2020	Senior	Semi- Senior/ Asistente	Pendiente de controlar	14/12/2020	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Sociedad	31-jul	Empresa 3	2020	Senior	Semi- Senior/ Asistente	Presentada	15/12/2020	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Sociedad	31-ago	Empresa 4	2020	Senior	Semi- Senior/ Asistente	Presentada	13/01/2021	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Sociedad	31-oct	Empresa 5	2020	Senior	Semi- Senior/ Asistente	Presentada	13/03/2021	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Sociedad	31-oct	Empresa 6	2020	Senior	Semi- Senior/ Asistente	Presentada	14/03/2021	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Sociedad	31-dic	Empresa 7	2020	Senior	Semi- Senior/ Asistente	Presentada	26/05/2020	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Sociedad	31-dic	Empresa 8	2020	Senior	Semi- Senior/ Asistente	Presentada	13/05/2020	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Sociedad	31-dic	Empresa 9	2020	Senior	Semi- Senior/ Asistente	Presentada	26/05/2020	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Sociedad	31-dic	Empresa 10	2020	Senior	Semi- Senior/ Asistente	Presentada	27/05/2020	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Sociedad	31-dic	Empresa 11	2020	Senior	Semi- Senior/ Asistente	Presentada	27/05/2020	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Sociedad	31-dic	Empresa 12	2020	Senior	Semi- Senior/ Asistente	Presentada	26/05/2020	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Unipersonal	31-dic	Empresa 13	2020	Senior	Semi- Senior/ Asistente	Presentada	18/06/2020	SI	SI	SI	SI	SI	SI



IX Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

Cronograma de Vencimientos (Sector - Impuestos):

Fecha: Junio 2021																																			
Empresa 1																																			
Periodo: Mayo 2021																																			
Cuit: 30-xxxxxxx-0																																			
Tarea	Vencimientos																															Responsable			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
Liq. Iva																								X										Responsable 1	
Liq. Convenio																X																		Responsable 1	
Agte Ret IIBB										X																								Responsable 2	
Sicore Ga										X																								Responsable 2	
Agte Ret Suss										X																								Responsable 2	
Agte Ret/Perc Tuc									X															X										Responsable 2	
DDJJ IIBB Tuc																								X										Responsable 2	
Anticipo de Ga															X																			Responsable 2	
Present. de Libros Iva Digital												X				X							X											Responsable 2	
Empresa 2																																			
Periodo: Mayo 2021																																			
Cuit: 30-xxxxxxx-0																																			
Tarea	Vencimientos																															Responsable			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
Liq. Iva																										X									Responsable 3
Liq. Convenio																		X																	Responsable 3
Plan de Pago Rentas																													X						Responsable 3
Empresa 3																																			
Periodo: Mayo 2021																																			
Cuit: 30-xxxxxxx-0																																			
Tarea	Vencimientos																															Responsable			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
Liq. Iva																								X											Responsable 3
Liq. Convenio																X																			Responsable 3
Plan de Pago Rentas																													X						Responsable 3
Empresa 4																																			
Periodo: Mayo 2021																																			
Cuit: 30-xxxxxxx-0																																			
Tarea	Vencimientos																															Responsable			
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30	31				
Liq. Iva																									X										Responsable 1
Liq. Convenio																		X																	Responsable 1
Plan de Pago Rentas																													X						Responsable 1



IX Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

Cronograma de tareas no operativas (Sector - Impuestos):

Tramites pendientes:		Controla	Ejecuta
Empresa XXX			
Proyecto de inversion, Solicitud de prestamo nacional		Responsable 1	Responsable 2
Analisis Empresa XXX a Febrero 2021		Responsable 1	Responsable 2
Inventario 31/05		Responsable 3	Responsable 1
Empresa XXX:			
Solicitud de Repro II (Pedido de Mariel)		Responsable 1	Responsable 2
Presentacion de PUB en AFIP		Impuestos	Responsable 4
Presentacion de Citi Compra y Ventas		Responsable 1	Responsable 2
Balance 2021			Responsable 2
Empresa XXX			
Solicitud de Repro II (Pedido de Mariel)		Responsable 1	Responsable 2
Presentacion de PUB en AFIP		Impuestos	Responsable 4
Presentacion de Citi Compra y Ventas		Responsable 5	Responsable 2
Inspeccion de Ga 2019		Impuestos	Responsable 4
Balance 2020		Responsable 1	Responsable 2
Empresa XXX			
Solicitud de Repro II (Pedido de Mariel)		Responsable 1	Responsable 2
Presentacion de PUB en AFIP		Impuestos	Responsable 4
Presentacion de Citi Compra y Ventas		Responsable 5	Responsable 2
Balance 2020		Impuestos	Responsable 4
Empresa XXX			
Solicitud de Repro II (Pedido de Mariel)		Responsable 1	Responsable 2
Presentacion de PUB en AFIP		Impuestos	Responsable 4
Balance 2020		Impuestos	Responsable 4
Balance 2021			Responsable 2
Empresa XXX			
Tramite de Baja de Impuestos Provinciales		Responsable 4	Responsable 6
Empresa XXX			
Tramite de Baja de Impuestos Provinciales		Responsable 4	Responsable 6
Empresa XXX			
Sellado de Contrato		Responsable 4	Responsable 6
Empresa XXX			
Presentacion DDJJ Ga para Socios		Responsable 4	
Empresa XXX			
Corte a Marzo 2021		Responsable 1	



7. REFERENCIAS

- Collier, D y R Evans, D. (2016) Administración de operaciones. 5ta Edición. México: Ed. Cengage.
- Fernando, M. (1999). Sistemas administrativos. Estructuras y procesos. Argentina: Macchi.
- Fowler Newton, E. (2003). Contabilidad Básica. Argentina: La Ley.
- Gantt, H. (2017). Organizing For Work. Estados Unidos: Productivity Press.
- Heinzer, J.H y Render, B (2014). Principio de administración de operaciones. 9na edición. México: Pearson Educación.
- Hernandez Sampieri, R. (2019). Metodología de la Investigación. España: Mcgraw Hill.
- Klein, M. (1971). Circuitos Administrativos. Argentina: Ergon.
- Mintzberg H. (1994). Diseño de Organizaciones eficientes. Argentina: Ateneo.
- Pugnitore, J.L. (2007). Sistemas Administrativos y Control interno. Argentina: Osmar Daniel Buyati Librería Editorial.
- Rodriguez Valencia, J. (2002). Organización Contable y Administrativa de Empresas. Mexico D.F.: Cengage Learning.
- Volpentesta, J.R. (2004). Sistemas administrativos y Sistemas de información. Argentina: Osmar Daniel Buyati Librería Editorial.