



**TALLER DE  
METODOLOGÍA DE LA  
INVESTIGACIÓN**  
PROYECTO DE INVESTIGACIÓN

**GESTIÓN POR  
PROCESOS EN  
"PISTONO  
JOYERÍA-  
RELOJERÍA"**

**Autores**

- Carchietti, Janet
- Cortez, Guadalupe
- Córdoba, Aldana Rocío
- Farias, Maria Melina
- Pistono, Juan Nicolas

**Docentes a cargo**

- Medina Marcelo
- Garcia, Javier

**Ayudante estudiantil**

- Rocha, Cristian

**Licenciatura en Administración**  
**Año 2020**



## Índice

Resumen.....	3
1.Introducción.....	4
2. Planteamiento del problema.....	5
2.1 Preguntas de investigación.....	6
2.2 Justificación.....	6
3. Objetivos.....	6
3.1 Objetivo General.....	6
3.2 Objetivo Específico.....	6
4 Metodología de la investigación.....	7
4.1 Instrumentos.....	7
5 Marco Teórico.....	7
6 Desarrollo.....	11
6.1 Etapa de diagnóstico.....	11
6.1.1 Recolección de datos mediante observación.....	11
6.1.2 Cursogramas de la Situación Actual.....	11
6.1.3 Actividades a implementar.....	15
6.1.4 Riesgos identificados.....	
7 Conclusión.....	23
8 Apéndice.....	24
9 Bibliografía.....	34



## **Resumen**

Un proceso administrativo se compone de un conjunto de etapas continuadas (planificación, organización, dirección y control) cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización de la forma más eficiente posible. Gestionar y poner en práctica dichos procesos como así también llevar a cabo un correcto control interno, le permitirá a la organización verificar que las actividades reales se realicen de acuerdo a lo planeado.

El presente trabajo sigue un enfoque de investigación cualitativo, bajo un diseño de estudio de caso, se pretende describir los procesos administrativos que se llevan a cabo en Pistono Joyería y Relojería e identificar qué falencias y riesgos de control interno existen para posteriormente proponer mejoras que permitan solucionar dichos problemas.

Para llevar adelante la investigación, como técnicas de recolección de datos se acude a la observación participativa y directa dentro de “Relojería y Joyería Pistono” y, en segundo lugar se realizaron entrevistas a participante y experto.

Como resultados de esta investigación pueden resaltarse: la identificación de los procesos administrativos y los riesgos de control interno de dichos procesos que se desarrollan en la organización. Además si se aplican las propuestas desarrolladas a lo largo de este trabajo (cursogramas, organigrama, matrices de control, etc.) podrían minimizarse los riesgos de control interno y mejorar la gestión de los procesos administrativos.

**Palabras claves:** Procesos, actividades administrativas, riesgo, control interno.



## 1.Introducción

Un proceso administrativo se compone de un conjunto de etapas continuadas (planificación, organización, dirección y control) cuya finalidad es conseguir los objetivos de una empresa u organización de la forma más eficiente posible. Gestionar y poner en práctica dichos procesos como así también llevar a cabo un correcto control interno, le permitirá a la organización verificar que las actividades reales se realicen de acuerdo a lo planeado.

Por tal importancia, el presente estudio de caso llevado a cabo durante el cursado del Taller de Metodología de la Investigación en Administración en la carrera de Licenciatura en Administración de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, tiene como propósito aportar conocimientos acerca de los procesos administrativos y su respectivo control en las relojerías de San Miguel de Tucumán.



## 2. Planteamiento del Problema:

En la actualidad podemos notar que todas las empresas exitosas gestionan sus procesos administrativos para manejar sus operaciones ya que permiten una mejor organización, dirección y control. La correcta definición y aplicación de los procesos administrativo es extremadamente importante en todo tipo de empresas ya que evita tanto riesgos e imprevistos en los momentos más difíciles y permite una mejor toma de decisiones.

Teniendo en cuenta tal importancia, la idea de investigación surge de la observación de los propietarios de Pistono joyería y relojería sobre una situación ocurrida en el local, donde un cliente aseguraba haber dejado una joya para su reparación de la cual no había registro ni documento que respaldara el ingreso. Considerando lo ocurrido se define el problema de investigación como la presencia de fallas relacionadas a los procesos administrativos de venta y servicios de reparación como así también deficiencias de control interno en "Pistono joyería y relojería" ubicada en Congreso de Tucumán 10 en San Miguel de Tucumán.





## VII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

### 3.1. Preguntas de investigación:

1. ¿Cuáles son las operatorias que se llevan a cabo en la empresa?
2. ¿Cuáles son las actividades de control interno que realiza la empresa?
3. ¿Qué riesgos de control interno existen en las operatorias de la empresa?
4. ¿Qué tipos de procesos y herramientas administrativas requiere Pistono joyería y relojería?

### 3.2. Justificación

La finalidad del siguiente trabajo de investigación consta en proporcionar a “Pistono relojería y joyería” una adecuada gestión en los procesos administrativos de comercialización y prestación del servicio de reparación, además de resaltar y plantear herramientas de control interno, con el fin de brindar un grado de seguridad razonable en sus procesos operativos. De tal manera que la organización pueda minimizar las falencias e inconsistencias que sufre periódicamente, y así, finalmente, realizar de manera eficaz y eficiente sus actividades operativas y mejorar su desempeño.

También se considera que tales herramientas a proponer pueden ser útiles a otras Pymes que se encuentren en el mismo rubro o en negocios similares.

## 3.Objetivos

### 3.1. Objetivo General:

La finalidad / propósito de este estudio es describir los procesos administrativos que se llevan a cabo en la organización e identificar qué falencias y riesgos existen en el control interno para posteriormente proponer mejoras que permitan solucionar dichos problemas.

### 3.2. Objetivos Específicos:

- Describir los procesos, operatorias y herramientas administrativas para la gestión comercial y de servicio de Pistono joyería y relojería.
- Conocer las actividades de control interno que realiza la empresa.
- Identificar los riesgos de control interno que existen en las operatorias de la empresa.



#### 4. Metodología de Investigación

La presente investigación tiene un enfoque cualitativo, con **diseño de estudio de caso y adoptando un paradigma interpretativo**, ya que se pretende principalmente describir, explorar y comprender las actividades administrativas y de control en los procesos de venta y prestación de servicio que se llevan a cabo en una única unidad de análisis: “Pistono Joyería y Relojería”.

##### **Instrumentación:**

En esta investigación se aplicarán dos instrumentos de recolección de datos:

1. Consiste en realizar una *observación participativa y directa* dentro de “Relojería y Joyería Pistono” para poder captar en propia persona los procesos administrativos de venta y prestación del servicio. Se busca obtener datos más ricos que ayuden a entender la situación. Se elaboró una guía de observación que se encuentra en el apéndice
2. Entrevistas: En primer lugar se realizarán preguntas abiertas al dueño “Pistono Relojería y Joyería” para conocer cuál es su mirada sobre el negocio y relevar más datos sobre cómo él da manejo a los procesos de interés.

Luego se entrevistará en profundidad al profesor Assaf Diego, Jefe de Trabajos Prácticos de la materia Organización Contable de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán; con la finalidad de clarificar la corrección de los procesos a estudiar e identificar la oportunos riesgos e inconsistencias.

#### 5. Marco Teórico

Debido a que el propósito de la presente investigación consiste en describir los procesos administrativos relacionados a la comercialización y prestación de servicio en la organización, como así también brindar herramientas de mejoras oportunas, se pueden resaltar los diversos conceptos dentro de la literatura consultada:

En primer lugar, Robins y Culter (2005, p.16) definen a la **organización** como una entidad que tiene una finalidad definida, compuesta por personas o integrantes y con alguna estructura deliberada. A su vez, Juan José Gilli (2007) expone a las organizaciones como **sistemas abiertos**: “Poseen una pluralidad de partes que se mantienen entre sí, a través de una interrelación, adaptándose al mismo tiempo al medio ambiente externo”.



## VII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

Toda organización necesita ser evaluada en un determinado momento para reconocer cuál es la situación de la empresa consigo misma y frente a la competencia; es por esto que se le denomina **diagnostico organizacional** al proceso analítico que permite conocer la situación real de la empresa en un momento dado para descubrir problemas y oportunidad; una de las aplicaciones del este concepto que es más adoptado por las organizaciones es lo relacionado **diseño organizacional**. Este es “la acción que procura la adaptación del medio interno al externo, definiendo los canales de interrelación y las funciones que son necesarias dentro de la empresa para transformar los insumos en salidas del sistema” (Juan José Gilli, 2007, p.)

Dos de los elementos del diseño de organizaciones necesarias a modificar son: las estructuras y los procesos. Se entiende por **estructura** a “la suma total de las formas en que el trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entre las tareas (...) los elementos de una estructura deben ser seleccionados para lograr una consistencia interna o armonía tanto como una consistencia básica con la situación de la organización” (Mintzberg, 1992, p.6). Se suele utilizar los organigramas como gráfica que muestra la estructura orgánica interna de la organización formal de una empresa, sus relaciones, sus niveles y las principales funciones que se desarrollan (Luna González Alfredo Cipriano, 2014,p.86) mientras que, José Antonio Pérez (2009, p. 49) habla del **proceso** como una secuencia ordenada de actividades repetitivas cuyo producto tiene valor intrínseco para su usuario o cliente”. De manera similar, las normas ISO 9000<sup>1</sup> también define a los procesos como: “conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada de resultados”. Dentro de las multiplicidades de clasificaciones que se le puede atribuir a los procesos, las más relevante para este trabajo es de acuerdo a su finalidad. Las categorías son:

- **Procesos estratégicos:** Son procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias. Permiten llevar adelante la organización y se encuentran en relación muy directa con la misión/visión de la organización. Involucran personal de primer nivel de la organización.
- **Procesos operativos:** Son procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente, por lo que inciden directamente en la satisfacción del cliente final. Generalmente atraviesan muchas funciones.
- **Procesos de soporte:** Apoyan los procesos operativos. Sus clientes son internos. Ejemplos: control de calidad, selección de personal, formación del



## VII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

personal, compras, sistemas de información, etc. También reciben el nombre de procesos de apoyo.

Por otro lado, existen diversas herramientas que facilitan el análisis de los procesos, tal es el caso de los cursogramas. Alfredo Luna, González (2014, p. 90) describe a los **cursogramas** o también llamados **diagramas de flujo** como la representación gráfica que muestra la sucesión de los pasos que consta un procedimiento y que permiten mejorar las operaciones, simplificar el trabajo, eliminar demoras, da una mejor distribución de la empresa, etc. A continuación, se representa parte de la simbología definida por la Cátedra de Organización Contable de Empresas de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, a partir de la cual se utilizará para el desarrollo de la investigación:

Simbolos	Descripción
	Comprobante manual o externo
	Operación manual
	Decisión
	CPU
	Comprobante emitido por sistema
	Terminal
	Linea trayectoria
	Posnet
	Efectivo
	Conector
	Archivo definitivo/ transitorio
	Inicio/reinicio de una operatoria
	Archivo
	Formulario
	Ticketera fiscal

Fuente: elaboración propia

Luego, como método descriptivo se encuentran los **Manuales de Procedimientos**: es una guía que se utiliza con el propósito de establecer la secuencia de pasos para que una empresa, organización o área consiga realizar sus funciones. Así como definir el orden, tiempo establecido, reglas o políticas y



## VII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

responsables de las actividades que serán desempeñadas. Todo manual contiene los siguientes elementos: los objetivos que describan el propósito o resultado que se quiere obtener con el proceso, la justificación (el porqué realizar el proceso), el alcance que son los límites del proceso, luego se debe definir las personas a participar, representarlos en los diagramas para visualizar el proceso de manera gráfica, definir las actividades a realizarse en el procedimiento, determinar condiciones que se deben dar para que inicie y finalice el procedimiento; y por último definir las situaciones que hacen que inicie o termine el proceso.

### Proceso de control:

“El control es aquella función que pretende asegurar la consecución de los objetivos y planes prefijados en la fase de planificación, como última etapa formal del proceso de gestión, el control se centra en actuar para que los resultados generados en las fases que le preceden sean los deseados” (Pérez, Carballo Veiga, 2013, p. 21).

La investigación llevada a cabo toma en consideración la definición de **control interno** dictada por el Informe COSO<sup>2</sup>: “Es un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución del objetivos dentro de las siguientes categorías: Eficacia y eficiencia de las operaciones, fiabilidad de la información financiera y el cumplimiento de las leyes y normas aplicables” (Coopers y Lybrant, 1997, p.16). No constituye una serie de acontecimientos, sino que se trata de un proceso que se extiende por todas las actividades de la organización y se encuentra entrelazado entre ellas, para otorgar un grado de seguridad razonable en la empresa. El control interno además, consta de cinco componentes que están relacionados entre sí, derivan del estilo de dirección del negocio y están integrados en el proceso de gestión; estos son:

1. Entorno de control: Se trata del personal y el entorno en el que trabajan en la empresa.
2. Evaluación de Riesgos: La entidad debe conocer y abordar los riesgos con los que se enfrenta, fijar objetivos en las actividades de ventas, producciones, comercialización, finanzas para que la organización funcione de manera coordinada; también debe establecer mecanismos para identificar, analizar y tratar los riesgos que correspondan. Pueden existir riesgos externos (se originan fuera de la organización y, por tanto, no se tiene posibilidad de control sobre ellos) o internos (Capacidades técnicas del personal, diseño de los procesos, riesgos laborales, etc).

---

<sup>2</sup>The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1985-2020) COSO. Recuperado de: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>



## VII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

Riesgo: es el impacto y la probabilidad de que una amenaza (o de una serie de eventos/ amenazas) puedan afectar de manera adversa la consecución de los objetivos. (Galaz, Yamazaki, Ruiz Urquiza, S.C, 2015)

3. Actividades de control: Deben establecerse y ejecutarse, se trata de políticas y procedimientos que ayuden a conseguir una seguridad razonable de que se llevan a cabo de forma eficaz las acciones consideradas necesarias para afrontar los riesgos que existen respecto a las consecución de los objetivos organizacionales
4. Información y Comunicación: Se tratan de actividades rodeadas de sistemas de información y comunicación. Estos permiten que el personal de la entidad capte e intercambie la información requerida para desarrollar, gestionar y controlar sus operaciones
5. Supervisión: Todo el proceso debe ser supervisado para poder intervenir en modificaciones cuando sea oportuno, el sistema debe reaccionar ágilmente y de acuerdo a las circunstancias.

Para que un sistema de control sea considerado eficaz, debe estar presente y funcionar de manera correcta en sus cinco componentes. El correcto funcionamiento le proporcionará a la organización un grado de seguridad razonable de que los objetivos puedan cumplirse de manera eficaz.

## **6.Desarrollo**

### **6.1 Etapa de diagnóstico:**

#### **6.1.1. Recolección de datos mediante observación**

Al asistir a la relojería y joyería se pudo observar que consta de una excelente ubicación dentro del micro centro de San Miguel de Tucumán a pocos metros de la plaza principal de la ciudad. Desde la vidriera se puede ver la gran variedad de productos que ofrecen con sus respectivos precios, destacando principalmente los relojes. Una vez dentro del local se puede apreciar un ambiente tranquilo, agradable, con música.

Podemos observar que es una empresa familiar, pequeña y atendida por sus dueños, dedicada a la actividad comercial, reparación y compostura de relojes y joyas.

Observamos las actividades diarias y cuáles son las principales demandas de los clientes, en las cuales radica la venta, asesoramiento y contratación del servicio de reparación de relojes y joyas. Habitualmente la empresa no cuenta con un software para la gestión comercial; realiza anotaciones de forma manual sobre el pedido del servicio a prestar; cuenta con un tikeadora fiscal y para la realización de ventas por medio de tarjetas de crédito y débito, un posnet.



## VII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

Al momento de realizar una venta, el vendedor asesora al cliente sobre el producto de su interés, en caso de que el producto no se encuentre en stock le brinda la opción de dejar el contacto para darle aviso cuando tenga el producto. En caso de conformarse la venta, el proceso de cobro y empaque es realizado por la misma persona.

En cuanto a los procesos de servicios, podemos notar que existe cierto grado de desorganización, ya que se pudo observar que en ciertas ocasiones los empleados olvidaban anotar el pedido o se extraviaba el papel, generando inconvenientes al momento de la entrega del reloj/joya, ya que el cliente llegaba en la fecha acordada y el pedido aún no estaba listo. También se observó que las reparaciones realizadas en el momento no contaban con ningún respaldo, así como tampoco se controlaba el dinero ingresado.

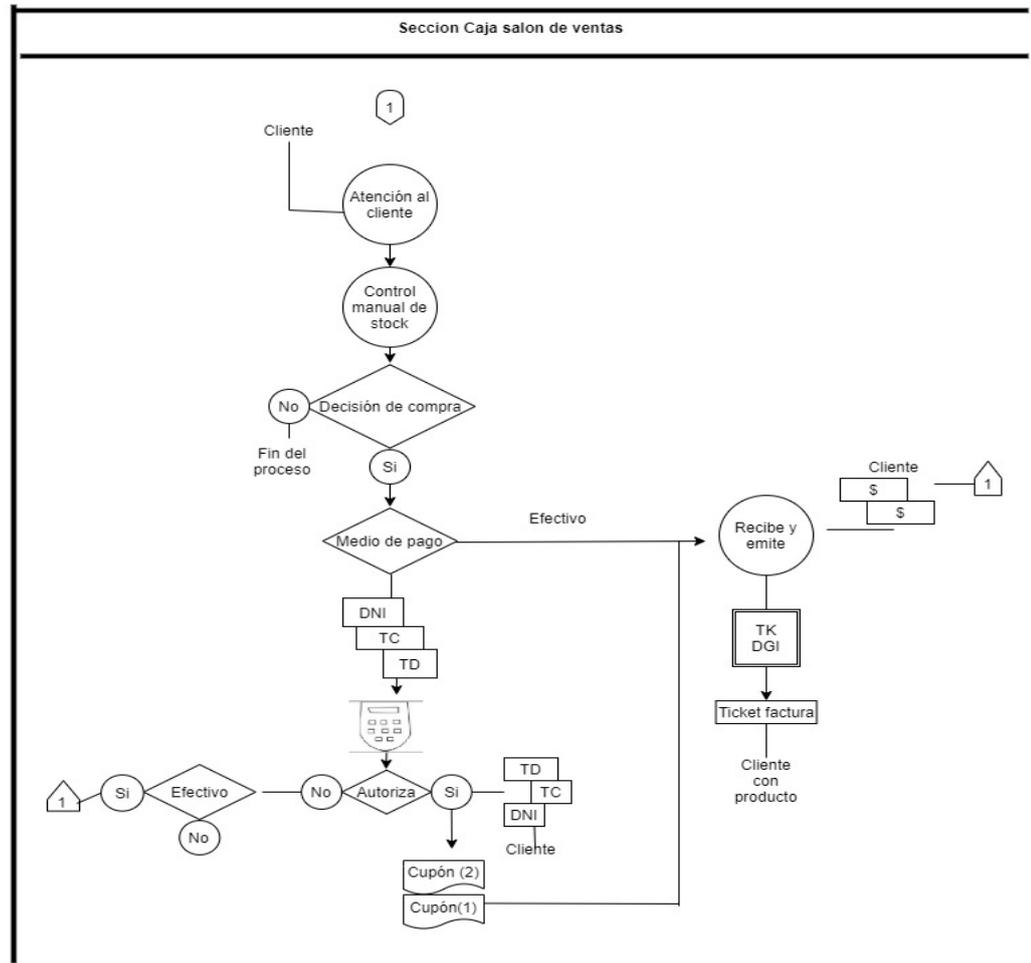
Otro inconveniente que se pudo observar, ocurrió cuando un cliente llegó al local consultando por una joya que compro allí la semana anterior, con la intención de comprar otro igual. El empleado no conocía el stock en ese momento y ante la necesidad de atender otros clientes sumado al desconocimiento de los productos que tienen en stock, tuvo que informarle que no disponía de dicho producto, perdiendo así la oportunidad de una venta.



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

6.2 Cursogramas de la Situación Actual

a. Operatoria de venta:

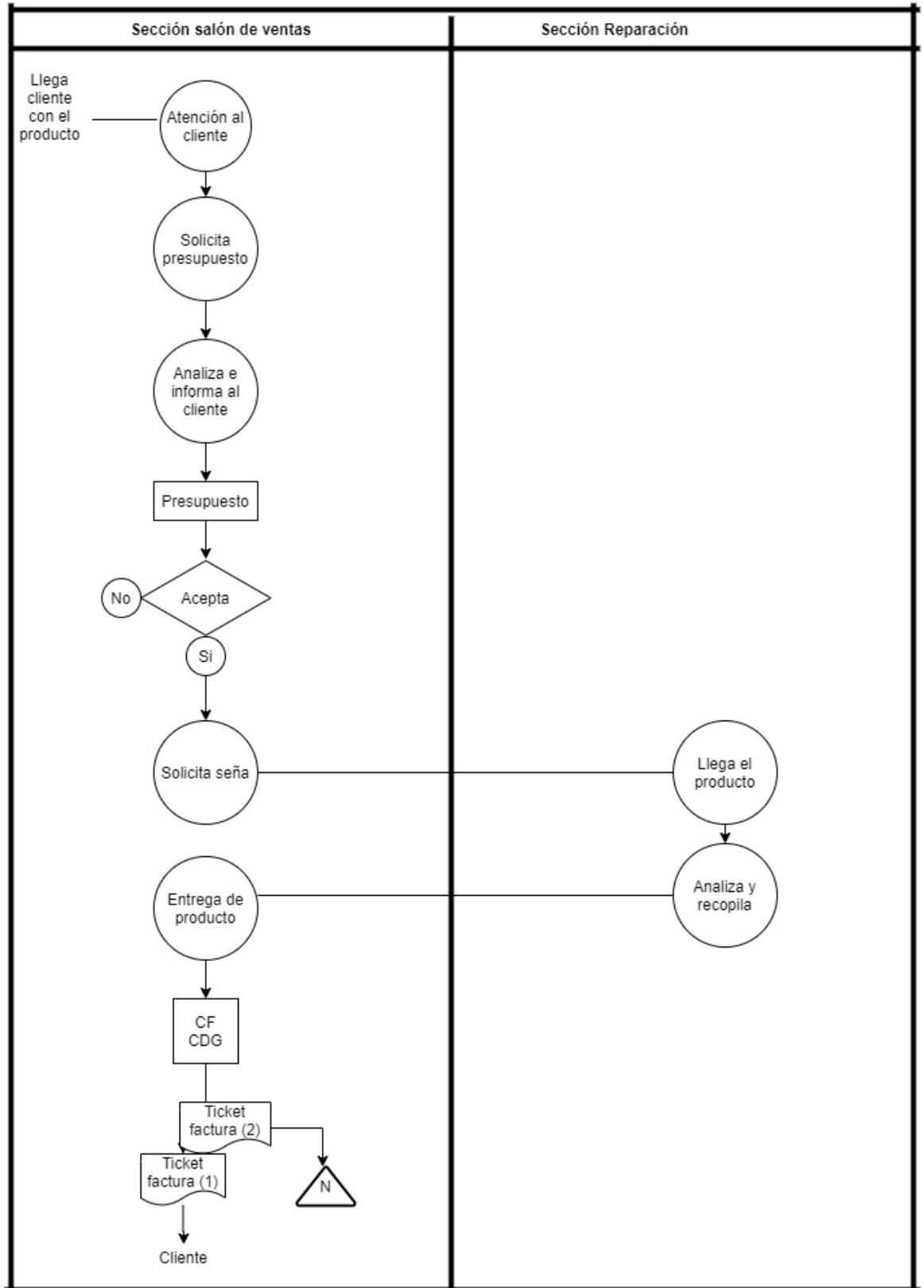


Fuente: Elaboración propia.



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

b. Operatoria de prestación de servicio



Fuente: Elaboración propia

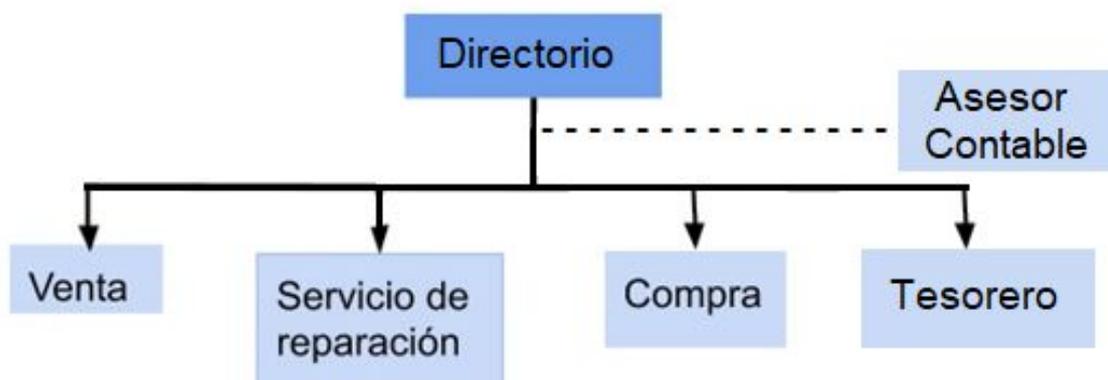


### VII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

#### 6.1.3 Actividades a implementar

En base al relevamiento realizado en la empresa ya sea por la observación dentro del local o por la entrevista con el dueño, se pueden identificar que las diversas falencias específicas dentro la estructura de la organización y de los procesos administrativos operativos relacionados a la venta y a la prestación del servicio de reparación conllevan a innumerables riesgos; en consecuencia, se proponen a continuación herramientas que permiten otorgarle cierta organización a la empresa como precisar las funciones de los empleados para reducir el grado de falla e improvisación, o proponer diagramas de flujo con sus correspondiente manual de procedimientos para estandarizar los procesos a estudiados.

##### a. Organigrama:



Fuente: Elaboración propia.



**VII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración**

b. Funciones generales:

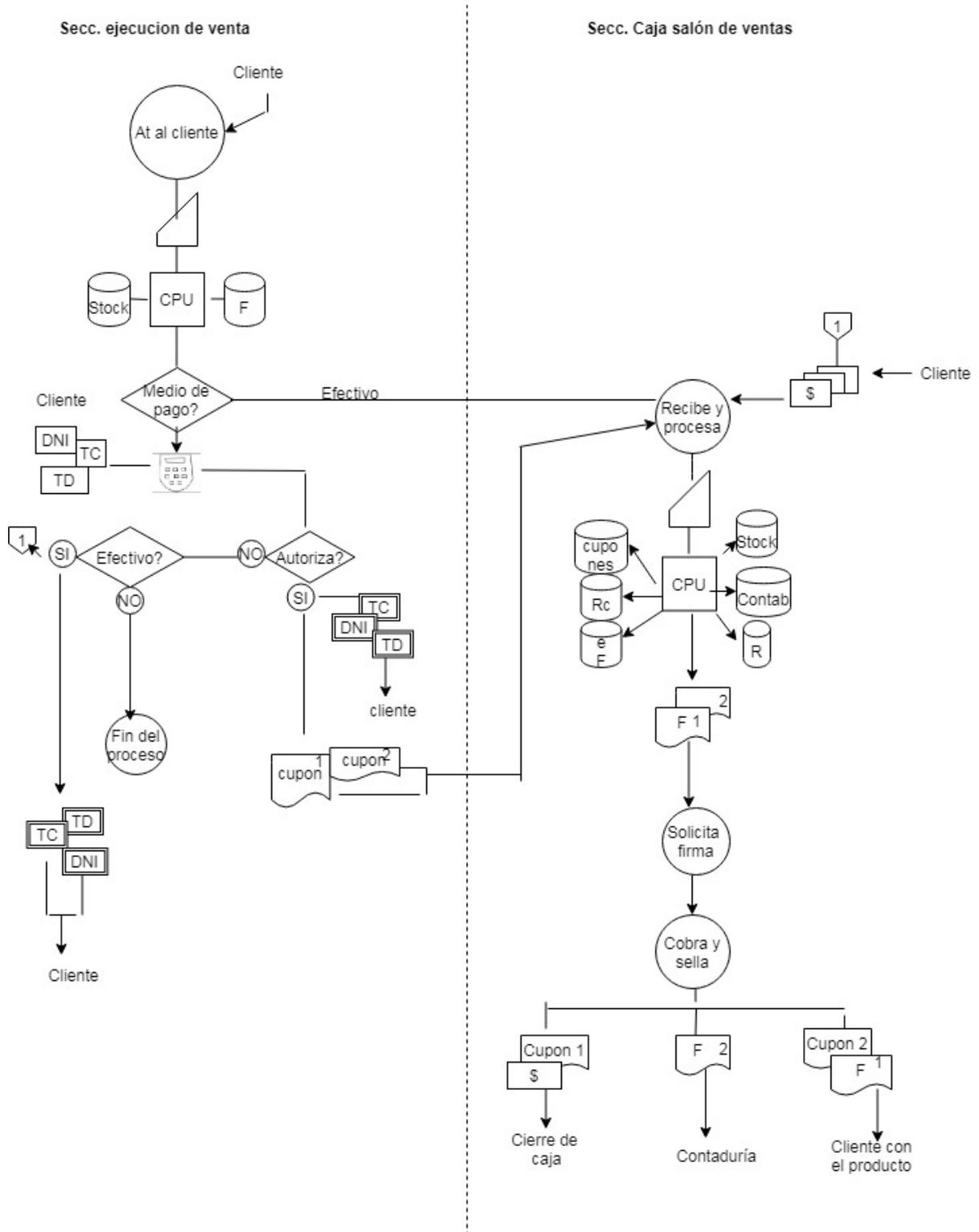
Cabe destacar que estas funciones generales propuestas, luego servirían para desarrollar el respectivo manual de funciones.

Vendedor	Cobrador	Reparador	Tesorero.
<ul style="list-style-type: none"><li>-Atender al cliente</li><li>-Asesorar</li><li>-Conocer el producto</li><li>-Conformar el producto</li><li>-Efectuar el empaque de productos</li><li>-Reportar sobre el Stock de productos.</li><li>-Elaborar y comunicar un reporte de ventas</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Realizar apertura de caja</li><li>-Llevar un registro diario de las ventas</li><li>-Realizar la cobranza</li><li>-Emitir factura</li><li>-Emitir cupones de TC/TD.</li><li>-Entregar producto.</li><li>-Sellar como "entregado y pagado".</li><li>-Realizar el cierre de caja</li><li>-Realizar cierre de posnet.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Recibir el producto a reparar</li><li>-Emitir presupuesto</li><li>-Reparar el producto.</li><li>-Entregar el producto al vendedor.</li><li>-Reportar sobre el Stock de repuestos.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>-Resguardar fondos y valores.</li><li>-Pagar a proveedores.</li><li>-Realizar depósitos bancarios.</li><li>-Pagar facturas de servicios.</li><li>-Pagar los sueldos.</li><li>-Controlar los arqueos de caja junto con los vendedores.</li></ul>



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

- c. Cursogramas:
  - Operatoria de venta presencial:

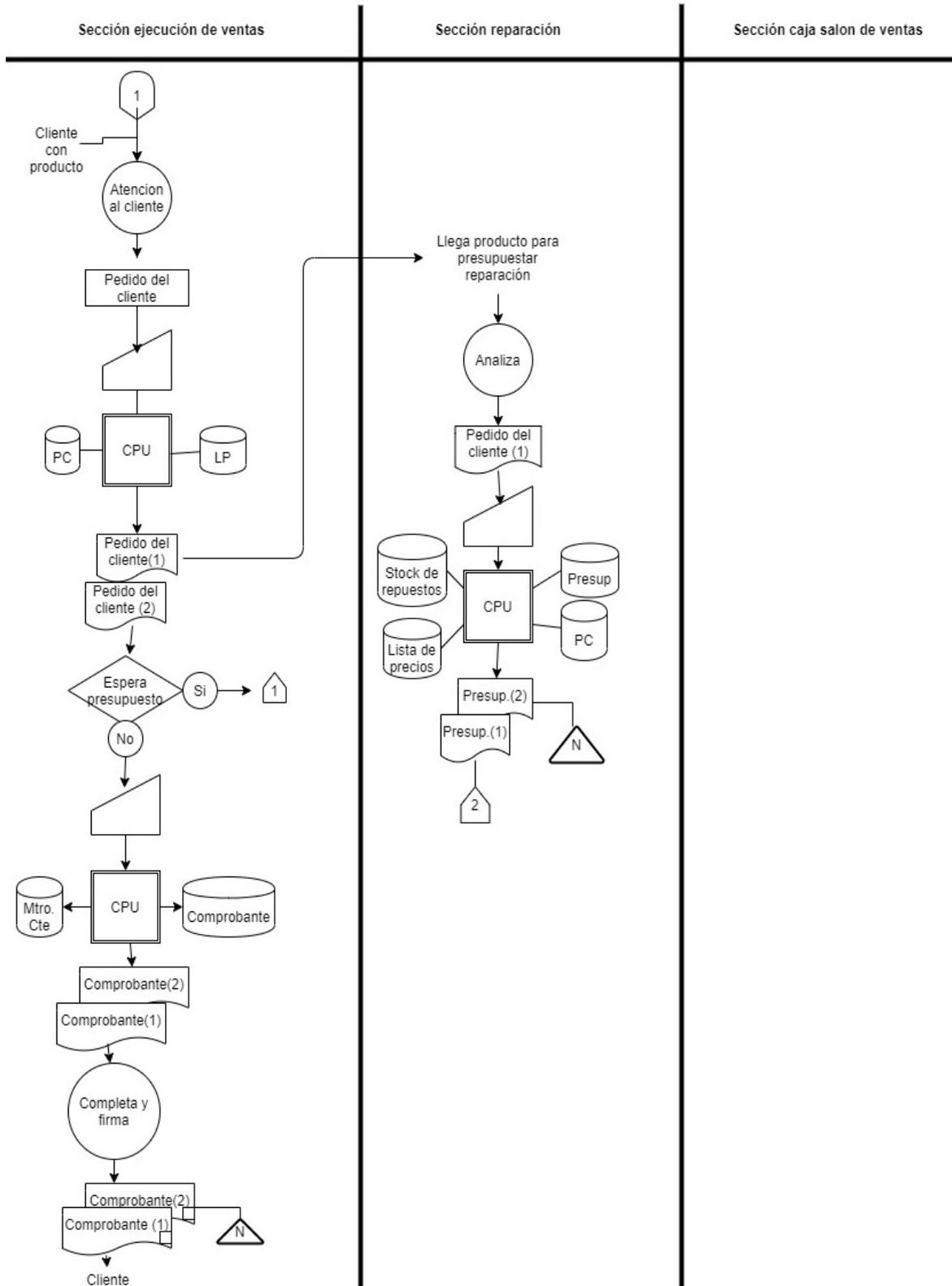




VII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

-Operatoria de servicio:

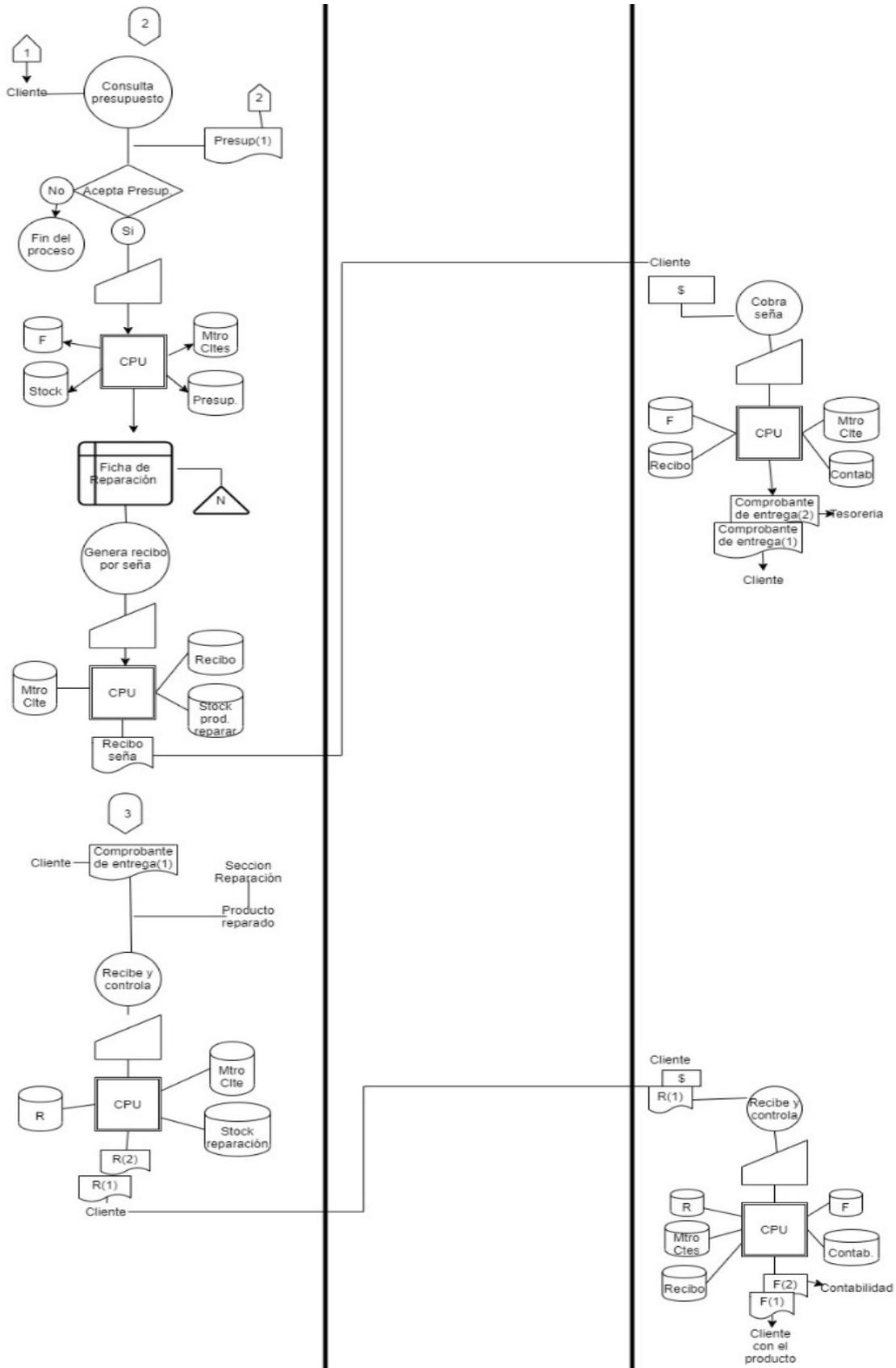
1





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

Continuación:





## VII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

d. Manual de procedimientos:

### Operatoria de venta:

- Vendedor:
  - Atiende al cliente
  - Asesora al cliente sobre las características del producto.
  - Enseñar al cliente el correcto uso del producto y cuidados.
  - Toma la medida de la persona para ajustar el reloj a su muñeca.
  - Toma la medida del dedo de la persona para que el anillo sea el correspondiente a su medida.
  - Prepara el producto, en caso de ser un reloj, controla que la batería sea nueva y funcione correctamente. Si es una joya se pule la misma para su mejor presentación.
  - Realiza el certificado de garantía al cliente.
  - Empaca el producto.
  
- Cobrador:
  - Recibir el producto del vendedor
  - Recibe el dinero o Tarjeta de crédito/ débito del cliente junto con su documento en el último caso.
  - Revisa la autenticidad de los billetes y/o dni y tarjetas del cliente.
  - Controla que el producto a entregar sea el correspondiente.
  - Emite la factura y los cupones en caso de ser venta con TC/TD.
  - Sella la factura como entregada y pagada.
  - Entrega el producto al cliente con su correspondiente factura y certificado de garantía.

### Operatoria de Servicios:

- Vendedor:
  - Atiende al cliente.
  - Recibe el producto a reparar.
  - Informa al cliente el presupuesto y la seña correspondiente para dar inicio a la reparación.
  - Pide los datos al cliente para conformar la ficha de entrada.
  - Entrega al cliente el recibo de recepción del producto a reparar.
  - Enseña al cliente el producto reparado para verificar que no hay inconvenientes.
  - Prepara el producto ya reparado para ser entregado.



**VII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración**

- Reparador:
  - Recibe el producto a reparar.
  - Realiza el presupuesto con informe técnico.
  - Repara los productos.
  - Controla las reparaciones.
  - Conformar el certificado de garantía técnica.
  - Devuelve el producto al vendedor.
  
- Cobrador:
  - Recibe el producto reparado.
  - Emite la factura.
  - Cobra la seña cuando ingresa el producto a reparar.
  - Cobra los saldos al momento de entregar el producto reparado.
  - Sella la factura como entregada y pagada.
  - Entrega el producto con su correspondiente factura y certificado de garantía.

**Matriz administrativa:**

● **Venta**

Proceso	Subproceso	Sector	INPUT		Actividades	OUTPUT	
			Doc	Archivo		Doc	Archivo
VENTA CON ENTREGA EN SALON DE VENTA	FACTURACIÓN	EJECUCIÓN DE VENTA		-STOCK -LISTA PRECIOS	ATENDER AL CLIENTE GENERAR FACTURA CORROBORAR STOCK VERIFICAR DOCUMENTOS DEPENDIENDO MEDIO DE PAGO	CUPÓN	FACTURA STOCK
	ENTREGA DE PRODUCTO.	CAJA SALON DE VENTA	-CUPÓN	-FACTURA CUPONES	-ENTREGAR PRODUCTO AL CLIENTE -EMITIR FACTURA SOLICITAR FIRMA AL CLIENTE -COBRAR Y SELLAR	FACTURA	- CONTABILIDAD -RECIBO DE -COBANZA -REMITO



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

• Servicio de Reparación

Proceso		Subproceso	Sector	INPUT		Actividades	OUTPUT	
				Doc.	Arch.		Doc	Arch
SERVICIO DE REPARACION	RECEPCION PEDIDO DE CLIENTE	EJECUCIÓN DE VENTA	-PEDIDO CLIENTE		-ATENDER AL CLIENTE -ENVIAR EL PEDIDO DEL CLIENTE A SECCION REPARACION PARA SU PRESUPUESTACION -EMITIR COMPROMISANTE DE ENTREGA, COMPLETAR Y FIRMAR -ENTREGAR COMPROBANTE A CLIENTE	-PEDIDO CLIENTE -COMPROBANTE	-PEDIDO CLIENTE -MAESTRO CLIENTE -COMPROBANTE	
	PRESUPUESTACION	REPARACION	-PEDIDO DE CLIENTE	-PEDIDO DE CLIENTE -LISTA DE PRECIOS	-ANALIZAR EL PEDIDO DEL CLIENTE -GENERAR Y EMITIR PRESUPUESTO -RECIBIR PRODUCTO A REPARAR	-PRESUPUESTO	-STOCK REPUESTOS -PRESUPUESTO	
	CONFECCION FICHA DE REPARACION	EJECUCION DE VENTA	- PRESUPUESTO	- PRESUPUESTO -MAESTRO CLIENTE -STOCK	-ENTREGAR PRESUPUESTO AL CLIENTE -CONFECCION FICHA -GENERAR RECIBO POR SEÑA -EMITIR RECIBO POR SEÑA Y ENVIAR A SECCION CAJA SALON DE VENTA	-FICHA DE REPARACION -RECIBO DE SEÑA	-FACTURA -STOCK -PRODUCTO EN REPARACION -RECIBO	
	COBRANZA POR SEÑA	CAJA SALON DE VENTA	-RECIBO DE SEÑA	-FACTURA -RECIBO	-RECIBIR EL RECIBO POR SEÑA -COBRAR, EMITIR, FIRMAR Y SELLAR COMPROBANTE DE ENTREGA -ENTREGA COMPROBANTE AL CLIENTE	-COMPROBANTE DE ENTREGA	-MAESTRO DE CLIENTE -CONTAB	
		GENERAR Y EMITIR REMITO	EJECUCION DE VENTA	- COMPROBANTE DE ENTREGA	--STOCK REPARACION -MAESTRO CLIENTE	-RECIBIR Y CONTROLAR PRODUCTO REPARADO -GENERAR Y EMITIR REMITO -ENTREGAR PRODUCTO A CAJA SALON DE VENTA	-REMITO	-REMITO
		ENTREGA DE PRODUCTO	CAJA SALON DE VENTA	-REMITO	-REMITO -MAESTRO CLIENTE -RECIBO	-GENERAR Y EMITIR FACTURA -COBRAR SALDO ADEUDADO POR REPARACION -ENTREGAR FACTURA Y PRODUCTO AL CLIENTE	-FACTURA	-FACT. -CONT.



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

Matrices de control:

• **Venta:**

Operación	Riesgos	Actividades de Control	Objetivo
<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	Que el cliente no tenga conocimiento de ciertos productos que vende la empresa	Verificar que el vendedor otorgue al cliente un asesoramiento detallado acerca de los productos, así como los medios de pago que acepta la empresa	Que se informe al cliente adecuadamente y se consolide la venta
	Ofrecer al cliente un producto inexistente	1) Establecer un sistema de stock unificado de manera que se actualice constantemente. 2) Asegurar mediante el sistema que el producto ofrecido al cliente se encuentra en stock (o verificar que ya se hizo el pedido), si no se encuentra en la empresa, indicar al cliente los productos alternativos o la fecha que estará disponible el producto, a fin de no perder la venta.	
<b>EMISIÓN DE LA FACTURA</b>	Que se informen precios desactualizados al cliente	Mantener actualizada la base de datos de los precios de manera que se brinde una información verídica y consistente al cliente.	Que toda venta esté debidamente registrada y respaldada
	Facturar un producto equivocado	Hacer un control cruzado del archivo "Stock" y "Factura"	
	Que se realicen ventas sin facturar	1) Establecer que el sistema automáticamente genere la factura al consolidar una baja en el stock. 2) Corroborar que toda factura sea emitida mediante el controlador fiscal y establecer medidas correctivas contra los empleados que no emitan facturas por las ventas.	
	Que se facture dos veces el mismo producto	Verificar que el sistema coloque los datos del remito en cada factura, indicando el código del producto y respetando la correlatividad de la documentación	
<b>Entrega del producto</b>	Que se entreguen productos distintos a los facturados	Que el cobrador corrobore que el producto que le esta entregando "ejecución de ventas" sea el mismo que esta generado en la factura.	Que se entreguen los productos efectivamente facturados y cobrados
	Que se entreguen productos defectuosos al cliente	Corroborar delante del cliente el estado del producto controlando integridad y calidad. Dejar asentado en la factura que el producto fue entregado	

• **Servicio de Reparación:**

<b>ATENCIÓN AL CLIENTE</b>	Que se informe erróneamente el pedido del cliente a sección Reparación	Cargar en el sistema, inmediatamente luego de escuchar al cliente, su pedido para luego enviarlo a sección Reparación.	Que la cotización informada sea la correcta.  Que se realice correctamente el presupuesto
	Que no se entregue al cliente un comprobante que respalde la entrega del producto para reparación	Corroborar que el cliente que dejo sus pertenencias para reparación, se retire con un comprobante sellado por la empresa y firmado él, dejando un duplicado en la empresa.	
<b>REALIZAR PRESUPUESTO</b>	Que haya sobre o sub cotización	1) Actualizar periódicamente los precios de cada repuesto en el sistema. 2) Aplicar el costo de mano de obra para cada reparación de forma correcta.	Que se realice correctamente el presupuesto
	Que se realicen robos o cambio de piezas	Al ingresar una joya/reloj, controlar su peso para saber cuántos gramos tiene y una vez reparada y lista para su entrega, pesarla de nuevo para controlar que tenga los mismos gramos o más en caso de agregar material.	

Fuente matrices: Elaboración propia.



## VII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

### 6.1.4 Riesgos identificados:

#### 1. Riesgos en los procesos.

- Falta de documentación respiratoria
- Extravío de los productos a vender y a reparar
- Falta de control en el stock

#### 2. Riesgos en la estructura.

- No se encuentra división de responsabilidades y funciones

#### 3. Riesgo en el sistema.

- No cuenta con ningún tipo de sistema de información para la gestión de los procesos.

## 7. Conclusión

Gracias a los conceptos aprendidos en el taller de metodología los cuales fueron aplicados en este trabajo, pudimos llegar a ciertas conclusiones a partir de la investigación.

Una de ellas fue que todo lo observado y analizado con respecto a los procesos administrativos y sus respectivos riesgos de control interno podría mejorarse si se decide aplicar las propuestas expuestas en el trabajo de investigación en la organización, como ser: el organigrama por funciones, cursogramas, manual de funciones y el manual de procedimientos. Además se recomienda la utilización e integración de los procesos operativos mediante un software de gestión administrativo que mejor se adapte a las necesidades del rubro

Asimismo las propuestas orientadas al control interno servirán para minimizar los riesgos encontrados en los procesos.

Además podría ser aplicable a otras organizaciones que realizan la venta y / o prestación de servicios de reparación de otros bienes o artefactos, por ejemplo, electrodomésticos o un taller mecánico

Por último si se aplican las propuestas de este trabajo de investigación, mejoraría la gestión de la empresa y contribuiría a mejorar la atención a los clientes y la satisfacción de los mismos.



## 8. Apéndice

### 1. Ficha de Observación

- Ubicación de la empresa
- Exposición y decoración de vidriera
  - ¿Cual/les productos se exhiben?
- Ambientación del local:
  - ¿Cómo es el ambiente que se puede apreciar al ingresar al local?
- Proceso de venta:
  - ¿Como es la atención al cliente?
  - ¿Qué tipo de documentos respaldatorios se manejan en dicho proceso?
  - ¿Cómo se realiza la cobranza?
- Proceso de servicio:
  - ¿Se realiza registro de los productos ingresados para reparación?
  - ¿Existe control del stock de repuestos?
- Evaluación de riesgos de las operatorias de venta y prestación de servicio.
  - Riesgos de estructura
  - Riesgos de procesos
  - Riesgos de sistema

### 2. **Entrevista con dueño**

P1: Entrevistador

P2: Entrevistado - dueño

P1: Buenas tardes don Juan, somos compañeros de su hijo Juan, estamos realizando un trabajo de investigación para la facultad sobre los procesos internos que realiza en su local ¿Podría describirnos cómo realiza su rutina diaria en base a los procesos operativos?

P2: Buenas tardes. Básicamente nuestros procesos constan de compras, venta y la prestación de servicios de reparaciones de relojes y joyas.

Cuando el cliente llega a nuestro local y realizamos la atención al cliente personalmente somos tres personas las que se encuentra en el local, mis hijos y yo.

P1: ¿Cómo se reparten las actividades entre sus hijos?

P2: Respecto a las funciones todos realizamos las mismas funciones tanto la atención al cliente, las reparaciones y las ventas salvo algunas excepciones de relojes antiguos que solamente me encargo yo.



**VII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración**

P1: Ósea que la misma persona realiza la atención al cliente, cobranza, empaque, etc.?

P2: Exactamente, cuando una persona ingresa al local la atendemos personalmente si la persona busca comprar un producto se le enseña el producto se le da al precio las características si la persona decide comprarlo se le empaca el producto y se le cobra siempre la misma persona.

P1: ¿Cómo manejan el proceso de compra y pagos a sus proveedores?

P2: Respecto a las compras a nuestros proveedores por ejemplo uno se encuentra acá en San Miguel de Tucumán el cual nos brinda créditos de mercadería y tiene una variedad grande de productos los cuales ofrecemos para la venta. Con este tipo de proveedor generalmente se manejan mis hijos con las compras por la facilidad y por los tipos de productos respecto a otros productos o cuando nos dirigimos a proveedores de Buenos Aires Generalmente me encargo yo de las compras.

P1: Y con respecto al inventario de productos para vender, ¿cómo lo manejan?

P2: Respecto a nuestro stock nosotros llevamos un control manual No contamos con algún software o alguna herramienta de gestión la cual nos permite tener nuestro estado contabilizado pero tratamos de tener lo más organizados posible y de más o menos tener al tanto que es lo que tenemos disponible y qué es lo que está faltando

P1: ¿Alguna vez les paso que ofrecieron algo que en realidad tenían agotado?

P2: Si algunas veces si nos pasó porque se da por ejemplo cuando un cliente llega local te pide un producto que generalmente si lo tenés para la venta pero en dicho momento no lo encontraste en la vidriera o no lo tenés a la vista entonces tenés que empezar a buscar en el depósito y ante el desconocimiento el cliente tal vez por apuro u otra razón no desea esperar y se termina perdiendo la venta

P1: ¿Cuál es su método para calcular los precios?

P2: Todas nuestras mercaderías están etiquetadas con su respectivo costo y cuando un cliente llega al local y quiere saber el precio se calcula en el momento rápidamente y se le informa el precio.



## VII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

Si bien solemos tener un estándar de margen de ganancia, algunas veces suele pasar que mis hijos o yo demos un precio distinto y luego el cliente nos informa eso en el momento que recibe el precio distinto al que ya se le había informado.

P1: Y en cuanto al servicio de reparación que prestan ¿Cómo se manejan?

P2: Respecto a nuestro servicio de taller cuando una persona llega con un reloj o una joya ellos generalmente piden un presupuesto por el arreglo algunas veces se le puede dar en el mismo momento y otras veces deben dejarlo ya que el problema no se puede ver y debe desarmarse el reloj por ejemplo. En ese momento se toman todos los datos del cliente, nombre, su número, entre otros. Una vez que se encuentra listo el presupuesto se le comunica a los clientes para que ellos para que ellos decidan si realizan la reparación o no. Si ellos deciden realizar la reparación dejan El reloj o la joya el tiempo determinado que se estima que demorará el trabajo y luego llegado el día el cliente vuelve local paga el arreglo y se lleva el producto con garantía.

P1: ¿Cómo es el trayecto del producto a reparar dentro del local?

P2: Una vez que el producto ingresa al taller para la reparación el mismo queda en la mesa de trabajo de la persona que se encargará, junto con el sobre con los datos de la persona, luego se realiza la reparación y todo lo que sea necesario para que el producto quede en óptimas condiciones y una vez que se encuentra reparado se vuelve a guardar el mismo en su sobre y pasan a cajones donde se guardan los productos reparados de todos los clientes.

P2: ¿Entregan algún comprobante a la persona que deja el reloj o joya para reparar?

P1: algunas veces entregamos recibos o comprobantes por ejemplo cuando un cliente deja un reloj o una joya Ya que se anota todos los datos del cliente en un sobre dónde queda la joya o el reloj. Se toman todos los datos de la persona una vez que la misma regresa a retirar el reloj o joya se le vuelven a pedir los datos y una breve descripción de los productos para estar seguros de que son ellos los dueños en caso de no recordar a los clientes.

P1:¿Generan algún tipo de garantía?

P2: Generalmente nuestras ventas son más fuertes respecto al tema de cambio de pilas o servicios de relojería. Dado esto cuando un cliente realiza una reparación o cambio de pila se le da garantía una vez que está en entrega el ticket, ya que constamos con una tickeadora, o incluso también se anota dentro



## VII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

del reloj con la fecha el cambio de pila o reparación que se le realizó al reloj y con esto el cliente puede volver a local si surge algún inconveniente.

### **Entrevista N°2: Prof. Diego Assaf:**

P1: Buenas tardes profesor y gracias por brindarnos el tiempo para ayudarnos. Ya le habrá comentado nuestra compañera quien se comunicó con Ud., estamos haciendo un trabajo de investigación para la materia Taller de Metodología de la Investigación en Administración y elegimos para investigar sobre el local comercial de nuestro compañero que es una Joyería/Relojería, es un local comercial pero además de ello realiza la prestación de servicios de reparación tanto de joyas como de relojes. Nosotros estuvimos tratando de elaborar un cursograma en base a esas dos actividades. El objetivo de nuestra entrevista, dos actividades (comercial y de servicios), es conocer su opinión acerca de lo que podemos hacer para mejorar los procesos internos; ya que en base a las observaciones pudimos detectar muchas fallas y riesgos en los mismos. Por ejemplo, Juan, comentaba a mis compañeras, que un día llegó una chica al local diciendo que hacía mucho tiempo había dejado una joya para su arreglo y nosotros no teníamos cómo comprobar si era verdad o no, la chica pedía que le devolvieran la joya esté o no arreglada. En el local son 3 personas, Juan, su papá, y su hermano y ninguno recordaba a la chica; por ello pensaban que probablemente esto sea un riesgo de control interno (no sabíamos si definirlo así o no), por ello nos gustaría conocer su opinión.

P2: Bueno, ¿sobre qué les gustaría mi opinión?, ¿sobre este caso que me estás contando, o quieren plantear ustedes y que yo les de mis opiniones a medida que van avanzando?.

P1: Profesor, nosotros habíamos elaborado un cursograma sobre lo que es el proceso de la empresa actualmente; el tema es que ellos como empresa no tienen un control de stock ni tienen una computadora donde registren todo.

P2: ¿Es todo manual?.

P1: Si, es todo manual. Nosotros elaboramos un cursograma y pretendemos proponer otro más adelante de cómo tendría que ser adecuadamente. Ahí le está compartiendo Juan (Juan comparte la imagen del cursograma vía Zoom).

P2: (El profesor Assaf revisa el cursograma).



**VII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración**

P1: Esto se da todo en el salón de ventas, es un local que es relativamente chico y en el salón de ventas se realiza todo.

P1: profesor para que tenga una idea más clara, nosotros nos centramos en dos procesos, el proceso de ventas en sí y el de reparación (prestación de servicio), son solamente esos dos procesos en los que nos vamos a investigar. Nosotros ahora hicimos un bosquejo de cómo es ahora el proceso y teniendo en cuenta que hay muchas fallas la investigación se centra en eso, en minimizar los riesgos que tiene y proponer una mejor organización, ya que todo lo hacen manual y no hay control de stocks.

P1: Cómo que tienen un sistema para controlar el stock y tampoco como para llevar un registro de los clientes. Pensábamos que quizás teniendo un sistema donde se dejará asentado por ejemplo tal cliente vino tal fecha o pidió tal cosa, esto no nos pasaría.

P2: Es probable. Bien, Juan, cuando un cliente te deja una joya o un reloj, ¿vos le das un comprobante o algo?.

P1: (juan) Generalmente no, le explico por qué, yo cuando cursé esta materia pensé que es algo que nosotros deberíamos aplicar, de vez en cuando la gente lo pide, pero ellos confían en nosotros. Lo que nosotros hacemos es anotar los datos de los clientes, queda asentado.

P2: confían hasta que dejen de confiar, ¡hasta que pase algo!, a vos o al cliente...

P1: (juan) Claro. Una de las razones que yo le comentaba a mis compañeras es que quizás no damos porque en una época mi papá me contaba, ya que tiene muchos años el local, él daba el comprobante y a veces los clientes volvían y lo hacían sin el comprobante a buscar las reparaciones, entonces este hecho ocurría tantas veces que mi padre ya se resignaba y generalmente él ya lo ubicaba a los clientes. Pero bueno es algo que se debería hacer por más que los clientes no traigan el papel.

P2: ¿Y cuando tu papá se enferma tres semanas y no puede ir al negocio, qué pasa?

P1 (juan): Voy yo.



**VII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración**

P2: ¿Y vos te acordás de la cara de todos los clientes como se acuerda tu papá?  
¿o tenés 30 años en el rubro como tiene tu papá? No, ¿verdad?.

P1 (Juan): No

P2: Entonces lo que hay que hacer es estandarizar y poner un sistema de control interno fuerte, digamos, que es lo que ustedes están planteando, de todas maneras no quita que en estas situaciones de alguna manera, en la que vos tenés conocimiento del cliente o hay confianza no puedas no hacer esto, si?; pero de todas maneras hay que agregar el uso de comprobantes si es que no va a haber sistema, por lo menos comprobantes manuales pre-impresos como para que una copia quede para el clientes y otra copia quede para vos, la fecha de recepción, la fecha de entrega, ese tipo de cuestiones. No sé cómo facturan también si es una factura con una tickeadora por ejemplo.

P1 (Juan): Si, damos un ticket de consumidor final, creo que no es controladora fiscal.

P2: Es ticketeadora, porque el controlador fiscal está conectado a una computadora, vos me decís que no tenés computadora en el local.

P1 (Juan) : No, computadora no tenemos en el local.

P2: Te hago una pregunta, conociendo muy poco el rubro, ¿hay espacio físico para poner una computadora?

P1 (Juan): Si

P2: Pregunto porque capaz que no lo hay, en un mostrador me imagino. Otra pregunta, ¿están dispuestos a cambiar y que vos instales un sistema?

P1 (Juan): Bueno, es algo que yo le vengo planteando a mi padre, sería cuestión de terminar de decírselo y que lo entienda, pero si, yo calculo que si. Por lo menos, mi padre mucho de computación no entiende y tampoco está muy dispuesto pero el me dijo, que si yo estaba dispuesto a manejarlo, entonces si lo implementaremos.

P2: No es si vos lo vas a hacer, tiene que hacerlo la empresa, te aconsejo sacarte de la cabeza que es el emprendimiento de tu papá, míralo como una empresa y míralo de arriba como por ejemplo que mañana no está tu papá, se va de viaje dos meses y hay que gestionar la empresa y vos pones un empleado, ¿cómo lo contratas?.



**VII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración**

P1: Claro

P2: Así quiero que lo veas

P1: perfecto

P2: ¿Entendés?, como que vos tenes que tener un empleado y cómo lo vas a controlar. Y en base a eso ustedes tienen un relevamiento en base a estos cursogramas y primero tienen que marcar todas las falencias de control, todas las observaciones de estructura. No solo de estructura, también de sistemas, de procesos, y ahí van a encontrar cuestiones de control cruzado y un montón de cuestiones en el medio que no se deben estar dando seguramente por lo que vos me decís. Y sobre eso, de alguna manera, lo que han visto Uds. en Organización

Contable I, ya tienen una matriz de riesgo si querés verlo así, pero en base a esos riesgos que vos tenes decís: bueno

¿Qué mejoras propongo?. Pero deben ser mejoras que sean reales de aplicar porque de nada sirve que vos le pongas el mejor sistema el mundo por ejemplo que le pongas SAP que es el sistema número 1 en el mundo, si no lo vas a usar. Entonces quizás la mejor solución es ir a unos comprobantes manuales, pre-enumerados, controlados todo y que después puedas tener un control contra la factura. Obviamente estamos en el año 2020 y obviamente tengas que procesar esa información manual para que puedas tener ciertas estadísticas; que es lo que más se vende, cuáles son los clientes que más veces van, y tenes esos datos porque están en la cabeza de tu papá y te puedo asegurar que es mejor que las estadísticas que puedas tirar. Pero al momento en que vos a la empresa quieras darle cierta trascendencia que supere a las personas, que eso es lo importante dentro de las empresas, ahí vas a necesitar ese tipo de información. Independientemente que sea una empresa chica, una empresa mediana o una multinacional, porque vos siempre tenes que pensar que la tenes que organizar en función de su crecimiento, en función de que tiene que ser de primera, en sus controles, facturación, recepción de mercadería, absolutamente todo.

P1 (juan): Entiendo profe

P1: Nosotros como una pregunta de investigación planteamos ¿Qué tipo de procesos y herramientas administrativas se requerirían?. Según su opinión ¿Qué piensa Ud. Que sería lo ideal?



## VII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

P2: vos tenes que aplicar ciertas herramientas administrativas en las cuales vas a hacer un relevamiento organizacional que consiste al principio de entrevistas, inspección ocular, tener documentación, hacer auditoria de procesos, de ahí una vez que vos tenes el relevamiento va a hacer un diagnóstico organizacional, este te va a marcar las falencias de las que estamos hablando. Luego de eso qué herramientas vamos a aplicar para mejorar esto? Dónde vas a marcar una falla de control? Vos tenes un cursograma donde vas a marcar la falla de control de ese cursograma y vas a proponer uno nuevo, una herramienta, un cursograma. El cursograma escrito va a ser el manual de procedimientos, si tenes una o más funciones va a hacer un organigrama, aunque una misma persona haga dos o más funciones lo tenés que dejar reflejado por funciones. Luego de eso otra herramienta que vas a tener es el sistema de información, el software, donde vos vas a tener que caracterizar como va a funcionar ese software.

Tiene que tener atención al cliente, tiene que tener como una recepción porque de alguna manera, adquirís mercadería en consignación, llamada por cuenta y orden de terceros, hasta que vos la reparas. Pero esto es como un taller mecánico, digamos, yo recibo un auto o moto a reparar y vos viste, te hacen llenar un formulario sobre en qué estado están, en las condiciones que los estas dejando, entonces ahí tenes otras herramientas, formularios, que está dentro del proceso. Está la parte humana, está la parte tecnológica, tenes todo dentro de una empresa, por más minúscula que vos la veas es completa.

P1: perfecto profe, en base a lo que le contábamos, cuáles son las actividades de control interno que en las que deberíamos centrarnos?

P2: principalmente el Stock, hacerle firmar un comprobante a ese cliente, vos entregarle firmado. Tenes que caracterizar ese estado en el que estás recibiendo. Por ejemplo un reloj de tal característica o una joya de tal característica, pesa tanto, de tantos quilates, etc. Debes hacerle un comprobante con el servicio y fecha probable de entrega. Eso es manual si es en el sistema, los mismos datos los cargas en el sistema. Después alguien tiene que accionar el servicio que vos estás brindando y tenes que gestionar cuantas horas de mano de obra te lleva hacerlo.

También tenes ventas y mano de obra, tenes que saber cuántas horas de mano de obra te consume un servicio, porque quizás estás cobrando una hora y capaz que viene, por ejemplo, un reloj del año 1712 que le tenes que hacer una reparación que te va a llevar el triple y estas cotizando mal, pero hasta que no le lleves gestión no vas a saber si has cotizado mal, si has presupuestado mal, o que se yo, pueden ser muchas las falencias. otra si el precio está bien, porque vos al precio de la mano e obra, lo que vos le pagas al empleado, cada uno independientemente de que sea tu



## VII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración

papa, tu hermano o vos, tienen un sueldo, de alguna manera hay un valor en la hora de mano de obra. Terminada la reparación tiene que cumplir la fecha de entrega e ese cliente, se lo tenes que entregar y el te tiene que firmar la recepción de eso y tenes que facturarlos. Y si estas vendiendo algo, tenes algo registrado en tu stock y ese stock lo tenes que dar de baja, es comercial pero también de servicio entonces tenes que tener todo eso bien registrado.

P1: nosotros ni siquiera de forma manual registramos, tenemos un stock medio chico y vemos a ojo que es lo que está quedando, y eso representa un problema.

P2: lo tenes valorizado?

P1: si eso sí, lo tenemos etiquetado con los costos y generalmente en el momento calculamos el costo y le sumamos el margen. Tenemos el costo en dólares y con la cotización. Lo que trato de hacer es tratar de llevarlo todo eso a un Excel.

P2: Juan vos sos el que más sesgado estas porque sos el dueño del negocio y está adentro. Por más que vos tengas conocimiento del negocio son tus compañeras las que van a poder ayudarte a resolver como lo vas a poder mejorar.

Siempre llevándote del deber ser, luego veras si es aplicable o no aplicable. Vos no sos el indicado para decir qué control deben ser porque estas sesgado.

P1: perfecto profe.

P2: El cursograma que proponen está perfecto, son todas acciones manuales deben marcar las falencias que ven a partir de eso.

P1: Perfecto profe. Muchas gracias por su tiempo y colaboración.

P2: Por nada chicos, cualquier cosa estoy a su disposición, pueden comunicarse conmigo y consultarme lo que necesiten.



Universidad Nacional de Tucumán  
Facultad de Ciencias Económicas  
Instituto de Administración



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

Formulario de Recepción:

	<p style="text-align: center;"><b>Formulario de Recepción</b></p> <p><b><u>Cliente:</u></b></p> <p><b><u>Teléfono:</u></b></p> <p><b><u>Fecha:</u>     /     /</b></p> <p><b><u>Precio / seña:</u></b></p> <p><b><u>Detalle:</u></b></p>
---	--



## **Bibliografía**

- ❖ Henry Mintzberg (1992). Diseño de organizaciones eficientes. Editorial EL Ateneo.
- ❖ Gilli, Juan José (2007). Diseño organizativo: estructura y procesos. Ediciones Granica, México.
- ❖ Robbins y Coulter (2010). Administración. 10° Edición. Editorial Pearson, México.
- ❖ Pérez, José Antonio (2009). Gestión por procesos. 3ra Edición. Editorial ESIC, España
- ❖ Nueva ISO 9001:2015(2020). *¿Qué es un proceso según la ISO 9001:2015?*. Recuperado de: <https://www.nueva-iso-9001-2015.com/blog/>
- ❖ Gestión-Calidad Consulting (2016). *Gestión por Procesos en sistemas de gestión*. Recuperado de: <http://gestion-calidad.com/gestion-procesos>
- ❖ Softgrade (2018). *¿Qué es y cómo hacer un manual de procedimientos?* Recuperado de: <https://softgrade.mx/manual-de-procedimientos/>
- ❖ Pérez, Juan y Carballo Veiga (2013). Control de gestión empresarial. 8va Edición. Editorial ESIC. España
- ❖ Luna Gonzalez Cipriano, Alfredo (2014). Proceso Administrativo. 1ra Edición. Editorial Patria. México
- ❖ Coopers & Librant (1997). Los nuevos conceptos de control interno - Informe COSO. Editorial Díaz de santos. Estados Unidos
- ❖ The Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission (1985-2020) COSO. Recuperado de: <https://www.coso.org/Pages/default.aspx>