



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO
PROGRAMA DE ESPECIALIZACIÓN EN
GERENCIA DE LA CONSTRUCCIÓN DE EDIFICACIONES**

***MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA
EL MANEJO Y CONTROL INTERNO DEL
ALQUILER DE EQUIPOS METÁLICOS
PARA LA CONSTRUCCIÓN EN LA
EMPRESA ALQUISERCO, C.A.,
MUNICIPIO PAMPANITO
ESTADO TRUJILLO***

***Trabajo Especial de Grado para optar al grado de Especialista en
Gerencia de la Construcción de Edificaciones***

Autor: Ing°. Juan Pedro Colmenares Delgado

Tutora: Prof. Yajaira Ramos Rojas

Mérida, julio de 2015

C.C. Reconocimiento



**REPUBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
FACULTAD DE ARQUITECTURA Y DISEÑO
MERIDA –VENEZUELA**

**MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO Y CONTROL DEL
ALQUILER DE EQUIPOS METÁLICOS PARA LA CONSTRUCCIÓN EN LA
EMPRESA ALQUISERCO, C.A.MUNICIPIO PAMPANITO, ESTADO TRUJILLO**
**Trabajo Especial de Grado para optar al Grado
de Especialista en Gerencia de la Construcción de Edificaciones**

Autor: Ingº. Juan Pedro Colmenares Delgado
Tutora: Prof. Yajaira Ramos Rojas
Fecha: julio de 2016

RESUMEN

El objetivo general de esta investigación con fines de trabajo de grado en la Especialidad Gerencia de la Construcción de Edificaciones de la Universidad de Los Andes, fue elaborar un Manual de Procedimientos para el manejo y control interno del alquiler de equipos metálicos para la construcción en la empresa Alquiserco, C.A. Como teoría se consideró la referida al sistema de control interno a nivel de las empresas y el manual de procedimientos como instrumento fundamental en el desarrollo, puesta práctica y efectividad del control. Metodológicamente se definió como investigación descriptiva con un diseño de campo, por cuanto la recolección de datos se hizo directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar alguna variable. Como técnicas de investigación se asumieron, la revisión bibliográfica, la observación directa, la entrevista y la lista de cotejo; se buscó conocer en el sitio y en la voz de los involucrados, las condiciones y posibilidades que tiene la empresa para el establecimiento del mencionado manual. La información recabada permitió un mejor conocimiento al autor sobre los procedimientos que se llevan a cabo en la práctica cotidiana de la empresa, relacionados con alquiler de equipos metálicos para la construcción, su administración física, así como de las responsabilidades y funciones de las personas encargadas de llevarlas a cabo. Luego del análisis de los resultados, se presentan un cuerpo de conclusiones y recomendaciones que dan lugar a la necesidad de la elaboración del manual propuesto.

Palabras clave. Alquiler de equipos para la construcción; Alquiserco, C.A., manual de procedimientos y control.

ÍNDICE GENERAL

	pp.
LISTA DE FIGURAS	vii
LISTA DE GRÁFICOS	vii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I. EL PROBLEMA	5
Planteamiento del problema	6
Formulación del problema	7
Objetivos de la investigación.....	7
Objetivo General	7
Objetivo Especifico.....	7
Justificación	8
Alcances y delimitación.....	9
CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO	10
Antecedentes de la Investigación	11
Base Teóricas	12
El control interno.....	12
En relación al concepto de manual.....	13
Tipos de manuales.....	14
El manual de procedimientos.....	14
Aspectos que deben considerarse para la elaboración de manuales de procedimientos.....	16
Ventaja del uso de los manuales de procedimientos.....	16
Requisitos para la elaboración de un manual de procedimientos.....	17

Identificación de la empresa.....	19
Descripción de los equipos metálicos para la construcción y sus funciones....	23
 CAPÍTULO III. MARCO METODOLÓGICO	29
Tipo de Investigación	30
Diseño de la Investigación	30
Población	31
Muestra.....	31
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos	31
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	33
De las observaciones realizadas	34
De la entrevista.....	34
Análisis.....	35
CAPÍTULO V. EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA EL MANEJO Y CONTROL DEL ALQUILER DE EQUIPOS METÁLICOS PARA LA CONSTRUCCIÓN EN LA EMPRESA ALQUISERCO, C.A.....	42
Aspectos preliminares.....	43
Descripción y explicación.....	44
CAPÍTULO VI. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	58
Conclusiones.....	59
Recomendaciones.....	60
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICA	62

ÍNDICE DE FIGURAS

1. Organigrama de Alquiserco, C.A.....	23
2. Puntal metálico.....	24
3. Vigas o cerchas extensibles.....	24
4. Cuerpos de andamios.....	25
5. Encofrados para muros.....	26
6. Grapa o ganchos acerados.....	27
7. Perros de anclaje.....	27
8. Encofrados de columnas.....	28
9. Diagrama de procesos de alquiler Alquiserco,C.A.....	43
10. Nota de entrega.....	44
11. Nota de devolución.....	45

ÍNDICE DE GRÁFICOS

1. Resultados de la lista de cotejo N° 1.....	37
2. Resultados de la lista de cotejo N° 2.....	38
3. Resultados de la lista de cotejo N° 3.....	40

En el desarrollo de una organización empresarial sea cual sea su nivel de complejidad, uno de los aspectos esenciales lo constituye el sistema de control interno como una política de la gerencia que perfila sus actividades y responsabilidades en función de la adecuación de los medios a los fines, todo, en la búsqueda del logro de los mejores resultados con calidad y eficiencia.

Lo antes planteado es fundamental para el desarrollo organizacional y se realiza en la práctica con el establecimiento y puesta en práctica de manuales de procedimientos, los cuales constituyen guías orientadoras para el control de las operaciones y procesos, en un todo de acuerdo con los objetivos y políticas de la empresa. Es decir, el manual como un componente del sistema de control interno.

De acuerdo con Reyes (2013), el manual de procedimientos es un documento en el que de una manera fácil de manejar (manuable) se concentran en forma sistemática una serie de elementos administrativos para un fin concreto: orientar y uniformar la conducta que se presenta entre cada grupo humano en la empresa. Un documento en el cual se hace visible toda la información e instrucciones requeridas para la apropiada ejecución de las actividades.

De lo anterior, se desprende que es imperativo que toda organización y, de manera particular, las empresas de servicios, en el momento de implantar el sistema de control interno, elaborar un manual de procedimientos en el cual se incluyan todas las actividades y responsabilidades que realizan los encargados de cumplirlas; describir todos los pasos y procesos a seguir para poder desarrollar adecuadamente las operaciones, hacer visible la información útil y necesaria, las medidas de control y objetivos que promuevan el cumplimiento de la función empresarial.

La empresa Alquiserco, C.A., ubicada en el municipio Pampanito del estado Trujillo con diez años de posicionamiento en el mercado de la construcción, tiene como objetivo principal el alquiler de equipos metálicos para la construcción y, entre sus políticas, garantizar el control interno de todas las operaciones y actividades que se realicen en torno al citado objetivo empresarial. Esta empresa en los últimos dos

años ha ido incrementando el inventario de equipos como resultado de la creciente oferta y demanda de los mismos y, en consecuencia, ha visto cómo se han hecho más complejos y complicados los procesos operativos que allí se realizan, lo que constituye un reto a atender en el corto plazo.

En un acercamiento preliminar realizado a la mencionada empresa, sus gerentes manifestaron la necesidad de adoptar nuevas herramientas logísticas y operativas para optimizar el alquiler de equipos metálicos para la construcción, con el fin de dar respuesta a las exigencias administrativas planteadas, mediante el proyecto de un manual de procedimientos, con base a la experiencia de los encargados de cumplir con las actividades, tales como: control de entrega; control de devolución; mantenimiento e inventario de los mencionados equipos. Todo, en correspondencia con el proceso de direccionamiento estratégico que viene adelantando Alquiserco, C.A.

Tales razones animaron la realización de la presente investigación con el objetivo general de elaborar un manual de procedimientos para el manejo y control del alquiler de equipos metálicos para la construcción. Para Alquiserco, C.A., es importante la realización de este manual para poder así garantizar la eficiencia del trabajo y, por lo tanto, su establecimiento permitirá a los gerentes mantener bien informado al personal que labora sobre la forma de cómo realizar las tareas de su competencia y evitar así, confusiones a la hora de llevar a cabo sus funciones.

La investigación seguida, se estructuró en seis capítulos. Un primer capítulo, que trata del planteamiento y formulación del problema; la definición de los objetivos, su justificación y delimitación. En el segundo capítulo, se desarrolla el Marco Teórico, con los antecedentes tomados de investigaciones relacionadas con el tema en estudio; las bases teóricas y los aspectos administrativos del trabajo. El tercer capítulo contiene el Marco Metodológico, donde plantea el método de investigación, el tipo de investigación, el diseño y propósito; se describe la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de datos y las técnicas de análisis. Así como también las fases seguidas para la realización de la investigación.

El cuarto capítulo, trata del análisis de los resultados; en el quinto capítulo se presenta el Manual de Procedimientos propuesto, y en el último y sexto capítulo, se presentan las conclusiones y recomendaciones del presente Trabajo Especial de Grado, así como las referencias bibliográficas utilizadas en su desarrollo.

www.bdigital.ula.ve

PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Alquiserco, C.A., es una empresa netamente familiar orientada al alquiler de equipos metálicos y préstamo de servicios para la construcción, que surge por la necesidad de concentrar los activos propios dispersos producto de inversiones anteriores, los cuales cumplían globalmente una misma actividad. Fue registrada el 01-10-2004, bajo el No. 75, Tomo 12-A, en el Registro Mercantil Primero de la Circunscripción Judicial del estado Trujillo, con sede en la ciudad de Valera. Después de incursionar, su actual Presidente, durante más de treinta años directamente en la industria de la construcción, observó que muchos colegas constructores requerían de ciertos equipos muy específicos, los cuales no era posible conseguir en el mercado local y, es así como se madura la idea de crear una empresa de alquiler de equipos para la industria de la construcción, con el objeto de satisfacer la demanda creciente de esos servicios.

La empresa inicia sus actividades con una estructura y manejo organizativo prácticamente empírico en cuanto a los procedimientos relacionados con el alquiler de equipos. Una práctica, que se mantiene en la actualidad; a pesar de que en los últimos dos (2) años a raíz de la alta demanda de equipos por parte de los usuarios, se ha requerido de la fabricación y adquisición de más equipos e insumos necesarios para la prestación del servicio. Esta nueva situación ha rebasado las condiciones administrativas existentes al hacerse más complejo el manejo de los equipos, cuestión que escapa del control interno establecido hasta ahora, debido a que no existe de manera formal un manual de procedimientos sistematizado garantice la efectividad en el alquiler, salida, entrada, mantenimiento e inventario de los mencionados equipos, como parte de su administración y manejo.

Mediante la observación directa de la operatividad en el sitio, se determina la existencia de debilidades en los procedimientos llevados a cabo así como en el control interno del área de entrega y recepción de equipos lo cual origina problemas por la pérdida de tiempo, que se traduce en la demora en los procesos

Ingº. Juan Pedro Colmenares Delgado6

administrativos que se ejecutan, debido a que el personal encargado realiza la labor siguiendo pautas aprendidas de la cotidianidad sin soporte estandarizados para su registro, lo que constituye una situación a resolver.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

Ante la situación planteada en la mencionada empresa, se formularon las siguientes interrogantes guías de la investigación: cómo pueden hacerse más eficientes los procedimientos de manejo y control del alquiler de equipos para la construcción en la empresa Alquiserco, C.A.; cuáles son los factores que interfieren y afectan el proceso de control y sistematización del manejo adecuado de los equipos para la construcción, en cuanto al alquiler, control de salida, control de entrada, inventario y mantenimiento de los mismos. Qué aspectos teóricos-prácticos analizados contribuirán al diseño de un Manual de procedimientos para el manejo, control, administración y sistematización de los equipos metálicos para la construcción en la empresa.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

OBJETIVO GENERAL

Elaborar un manual para regular los procedimientos administrativos de manejo y control de los equipos metálicos para la construcción sujetos al alquiler en la empresa Alquiserco, C.A.

OBJETIVOS ESPECÍFICOS

- Analizar la situación actual de la empresa Alquiserco, C.A en cuanto al control, administración y sistematización los procedimientos que siguen para el manejo de los equipos metálicos para la construcción sujetos al alquiler.

- Identificar los factores que intervienen en los procedimientos seguidos para el control, administración y sistematización del manejo de los equipos metálicos para la construcción sujetos al alquiler de la empresa Alquiserco, C.A.
- Diseñar un manual de procedimientos para el manejo y control administrativo de los equipos metálicos para la construcción sujetos al alquiler, adecuado a las características específicas de la empresa Alquiserco, C.A.

JUSTIFICACIÓN

La investigación tiene el propósito de elaborar un manual de procedimientos que sirva a la empresa AlquisercoC.A., para el manejo y control de los equipos metálicos para la construcción, relacionado con el alquiler, control de salida, control de entrada, mantenimiento e inventario. La investigación busca conocer las distintas formas de cómo puede abordarse este procedimiento para hacerlo más efectivo.

Una de las bases esenciales para el desarrollo de una organización lo constituye la documentación de sus operaciones, por lo que se requiere conocer y hacer conocer las instrucciones y funciones para tener un control interno adecuado y lógico dentro de las actividades que se llevan a cabo en la empresa; y más aún cuando tales aspectos están circunscritos en un área tan importantes como es la administrativa.

De allí que se haga imprescindible formalizar el cómo se van a ejecutar ciertos procedimientos de trabajo según sus métodos y funciones y, para ello se necesita de la realización de manuales que contengan la información y las instrucciones que regulen la apropiada ejecución de las actividades, en un todo de acuerdo con los objetivos y políticas de la empresa.

Para Alquiserco, C.A., el Manual de Procedimientos para el manejo y control del alquiler de equipos metálicos para la construcción es importante por constituir una garantía de eficiencia y efectividad en el manejo y control de dichos equipos, su

Ingº. Juan Pedro Colmenares Delgado

alquiler, mantenimiento, almacenaje y traslado, al tiempo de reafirmar y completar los conocimientos adquiridos mediante la experiencia en el movimiento de dichos equipos y los procedimientos que ello implica. Ahora cuando debido al incremento del volumen de las operaciones de la empresa, se requiere de un control del servicio prestado acorde a la planificación y realización dentro de la cadena funcional de las actividades administrativas propias de la misma.

ALCANCES Y DELIMITACION

La investigación realizada estuvo dirigida a normalizar y estandarizar las distintas actividades que se desarrollan en la empresa Alquiserco, C.A., en torno a su objetivo principal: el alquiler de equipos metálicos para la construcción, mediante la elaboración de un manual de procedimientos para regular las pautas de manejo y de control de dichos equipos por parte del personal encargado de llevar a cabo estas operaciones. El contexto de la investigación fue la mencionada empresa, ubicada en el Sector La Muralla vía Pampanito, municipio Pampanito, Trujillo, estado Trujillo, en el lapso de tiempo comprendido entre el mes de octubre 2012 a julio de 2014.

ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN

La tarea de revisión y análisis bibliográfico, permitió recabar importante información acerca de algunas investigaciones relacionadas con el tema. Tal como se presenta a continuación:

Garrido, B. (2011), del postgrado en Ciencias Contables de la ULA, realizó el trabajo denominado: *Sistema de Control Interno en el Área de Caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido*. En el mismo, se plantea la propuesta de un sistema de control interno en el área de caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido, utilizando una metodología que siguió los siguientes pasos: la investigación preliminar o la comprensión del sistema actual, el análisis y diseño del sistema. Esta última fase, permitió alcanzar el objetivo general de la presente investigación. La propuesta buscó la simplificación del trabajo, eliminando tareas que no contribuyen de manera significativa a un control eficiente de los procesos administrativos. El aporte de este trabajo estuvo relacionado con los pasos seguidos por la autora para el abordaje de la propuesta de un nuevo sistema de control.

Palacio, R. (2005), en la investigación, titulada, *Propuesta de un manual de políticas y procedimientos administrativas para la Empresa Proambiente, S.A., Maturín estado Monagas*, plantea, entre las conclusiones que una de las bases primordiales para el desarrollo óptimo de las operaciones que desarrolla la empresa es contar con una guía que oriente la actuación del individuo o del grupo de trabajo para poder llevar un control apropiado de las diferentes actividades desarrolladas. De los resultados de la mencionada investigación, se consideró la importancia que tiene contar con un manual orientador de las funciones que se cumplen en las áreas de trabajo, siendo esencial la delimitación de políticas y procedimientos dentro de la estructura organizacional.

Ramos, Ángel (2011), en la investigación con fines de trabajo de grado de postgrado en Ciencias Gerenciales de la URBE, Maracaibo, denominada: *Diseño de un manual de procedimientos administrativos de entradas y salidas de maquinaria*

Ingº. Juan Pedro Colmenares Delgado 11

pesada en la Empresa Transvenesur S.A., expone que la elaboración del manual de procedimientos administrativos de entradas y salidas de maquinaria pesada, constituye una valiosa guía para los empleados ya que pueden orientarse y ejecutar de manera secuencial y ordenada los procedimientos ya definidos en el nivel gerencial, con el fin de garantizar su fiel aplicación al fijarse pautas para la entrada y salida. Tales planteamientos sirvieron de insumo para la realización del trabajo seguido en Alquiserco, especialmente, en lo referido a la formalización de las instrucciones del manual de procedimientos y su desarrollo para una mayor efectividad.

BASES TEÓRICAS

EL CONTROL INTERNO

El control interno forma partes de la gestión administrativa y atraviesa como un eje la planificación, dirección, organización y estructura de cargos y operaciones, en el sentido de orientar y controlar las actividades para la adecuación de los medios a los fines que se desean lograr.

Así lo reafirma Agudelo (2009), cuando expresa:

El control interno es el sistema por el cual se hace efectiva la administración de una entidad económica, por cuanto el término administración engloba el conjunto de actividades necesarias para lograr el objeto de la misma. Incluye las actividades de dirección, financiamiento, dirección, planificación, vigilancia general sobre su patrimonio y sobre aquellos de quien depende su conservación y crecimiento (p. 87).

También es entendido el control interno, como una política a nivel gerencial y constituye un instrumento de apoyo para las directivas de cualquier empresa en la búsqueda y consecución de la calidad y eficiencia para la mejor certificación y claridad de lo que están realizando las personas encargadas de su ejecución.

Según, Reyes (2013):

El control interno incluye el Plan de Organización de todos los métodos y medidas de coordinación acordados dentro de una empresa para salvaguardar sus activos, verificar la corrección y confiabilidad de sus datos contables, promover la eficiencia operacional y la adhesión a las políticas gerenciales establecidas (p.78).

Para Chapman (1995) citado por Reyes (op.cit.):

Por control interno se entiende: el programa de organización y el conjunto de métodos y procedimientos coordinados y adoptados por una empresa para salvaguardar sus bienes, comprobar la eficacia y el grado de confianza que suscitan a efectos de promover la eficiencia de la administración y lograr el cumplimiento de la política administrativa establecida por la dirección de la empresa (p. 86).

De allí que el control interno como política de la empresa se plantea en función de la búsqueda del logro de los mejores resultados con calidad y eficiencia. En la realidad práctica esta aspiración se realiza con el conjunto de planes, métodos, procedimientos y otras medidas que tienden a garantizar el cumplimiento de los objetivos empresariales. Por tanto, el control interno es fundamental para el desempeño organizacional y se alcanza con el establecimiento y puesta en práctica de manuales orientadores y reguladores de los procesos y actividades a ejecutarse.

EN RELACIÓN AL CONCEPTO DE MANUAL

Al interpretar a Agudelo (op.cit.), puede decirse que un manual es un documento que describe una serie de pautas que deben seguirse para realizar funciones específicas dentro de un proceso. Por su parte de Lazzaro (2007), se infiere que los manuales representan un medio de comunicar las decisiones de la administración concernientes a organización, política y procedimientos.

De lo anterior se desprende que en toda organización sea del nivel que sea son imprescindibles los manuales que contengan información de formularios, políticas e instructivos que puedan auxiliar la ejecución de las actividades, como guías para regular y sistematizar los procedimientos de trabajo, según su función y métodos. Es decir, que los manuales sirven de canales de información para las personas que

ejecutan operaciones dentro de una empresa, y su uso debe referir a lineamientos y parámetros de desempeño de las obligaciones y deberes correspondientes.

TIPOS DE MANUALES

Según Reyes (2013), existen diferentes tipos de manuales de acuerdo a los propósitos requeridos por la empresa u organización, entre ellos:

Manual de Organización. El manual de organización describe la organización formal, mencionado, para cada puesto de trabajo, los objetivos del mismo, funciones, autoridad y responsabilidad. **Manual de Políticas.** El manual de políticas contiene los principios básicos que regirán el accionar de los ejecutivos en la toma de decisiones. **Manual de procedimientos y normas.** El manual de procedimientos y normas describe en detalle las operaciones que integran los procedimientos las normas a cumplir por los miembros de la organización compatibles con dichos procedimientos administrativos en el orden secuencial de su ejecución. **Manual del empleado.** El manual del empleado contiene aquella información que resulta de interés para los empleados que se incorporan a una empresa sobre temas que hacen a su relación con la misma, y que se les entrega en el momento de la incorporación. Dichos temas se refieren a objetivos de la empresa, actividades que desarrolla, planes de incentivación y programación de carrera de empleados, derechos y obligaciones, etc. **Manual de Propósito múltiple.** El manual de propósitos múltiples reemplaza total o parcialmente a los mencionados anteriormente, en aquellos casos en los que la dimensión de la empresa o el volumen de actividades no justifique su confección y mantenimiento (p.45).

Interesa para esta investigación, el concepto de manual de procedimientos, entendido dentro de la descripción de los procedimientos como pasos realizados de manera secuencial en la formalidad del cumplimiento de una determinada tarea y como guía orientadora en la consecución de un resultado.

EL MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para ofrecer información detallada, ordenada, sistemática e integral de las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones,

sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización. El manual de procedimientos es el documento guía para el control de las operaciones y procesos, en un todo de acuerdo con los objetivos y políticas de la empresa (Agudelo,2009).

La empresa en el momento de implementar el sistema de control interno, debe contar con un manual de procedimientos, en el cual se incluyan todos los requerimientos, procesos y pasos secuenciales para el cumplimiento de los objetivos organizacionales. Así también, sirva para orientar el desarrollo adecuado de las actividades empresariales mediante el establecimiento claro de las responsabilidades de los encargados de las distintas áreas, al hacerse visible información útil y necesaria, medidas de seguridad, control y autocontrol y objetivos para el cumplimiento con la función empresarial.

En correspondencia con lo anterior, Agudelo (2009), indica:

El manual de procedimientos es un componente del sistema de control interno, el cual se crea para obtener una información detallada, ordenada, sistemática e integral que contiene todas las instrucciones, responsabilidades e información sobre políticas, funciones, sistemas y procedimientos de las distintas operaciones o actividades que se realizan en una organización (p.55).

Como puede observarse, en general, el manual de procedimientos es un documento que guarda relación con el control interno y en el que se formalizan los diferentes procedimientos necesarios para desempeñar una labor o trabajo. En fin, se destaca que los manuales de procedimientos permiten unificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria; simplificar la responsabilidad por fallas o errores; facilitar las labores de auditoría, la evaluación y control interno y su vigilancia; la conciencia en los empleados y sus jefes acerca de que el trabajo se está o no realizando adecuadamente; reducción de los costos al aumentar la eficiencia general, además de otras ventajas adicionales.

ASPECTOS QUE DEBEN CONSIDERARSE PARA LA ELABORACIÓN DE MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

De acuerdo a la literatura revisada, entre los requisitos para la elaboración de los manuales de procedimientos se encuentran los siguientes:

1. Deben reflejar su conformidad con las políticas de la empresa u organización.
2. Las instrucciones sobre procedimientos, deben ser claras y precisas para garantizar la efectividad de lo que se pretende llevar a cabo.
3. El manual de procedimientos debe ser producto del análisis tanto de las nuevas tendencias de realización de manuales como del consenso de las experiencias del personal de trabajo en este sentido, para un equilibrio en las actividades de la organización y la comprensión por parte de los responsables de la puesta en práctica y ejecución.
4. El manual de procedimientos debe servir para unificar y controlar el cumplimiento de las rutinas de trabajo y evitar su alteración arbitraria y para determinar en forma oportuna las responsabilidades por fallas o errores.

VENTAJA DEL USO DE LOS MANUALES DE PROCEDIMIENTOS

De lo planteado por Lázzaro (2007) y Ramos (2011), se resumen las ventajas siguientes:

- Sirven para controlar los procedimientos de manera ordenada según los puestos de responsabilidad facilitando la reingeniería de los procesos.
- Permiten evaluar la operatividad de las unidades de negocios.
- Facilitan las labores de auditoría, la evaluación del control interno y su vigilancia.
- Sirven para el entrenamiento de personal nuevo dentro de la empresa.

Ing^o. Juan Pedro Colmenares Delgado16

- Conllevan al incremento de la eficiencia de los empleados, indicándoles lo que deben hacer y cómo deben hacerlo.
- Ayudan en la coordinación del trabajo y evitar duplicaciones.
- Constituyen una base para el análisis posterior del trabajo y el mejoramiento de los sistemas, procedimientos y métodos.
- Aseguran un sólido plan de organización, al comprenderse por parte de los involucrados de su ejecución sus propios roles.
- Sistematiza la iniciación, aprobación y publicación de las modificaciones necesarias en la organización.
- Sirve como una guía eficaz para la preparación, clasificación y compensación del personal.
- Determina la responsabilidad de cada puesto y su relación con los demás de la organización.

De lo planteado, se infiere que el manual de procedimientos es un instrumento fundamental para el funcionamiento interno de la empresa u organización, por cuanto en el mismo se describen las tareas, la ubicación, los requerimientos para la ejecución de las operaciones según sean los propósitos a lograrse. También sirve para el entrenamiento, adiestramiento y capacitación del personal en virtud de que muestra en forma detallada las actividades y pautas a seguir. La redacción, claridad, pertenencia y comprensión del manual de procedimientos es garantía de eficiencia hacia el logro de los objetivos predeterminados.

REQUISITOS PARA LA ELABORACIÓN DE UN MANUAL DE PROCEDIMIENTOS

De acuerdo a Lázzaro (op.cit.), en la elaboración de un manual de procedimientos, se debe tomar en cuenta los aspectos siguientes:

1. Cada párrafo debe ser codificado. 2. La redacción debe seguir una secuencia lógica de manera que cada uno de los usuarios pueda formarse una visión de conjunto y ubicar las actividades, que les corresponda ejecutar, dentro del contexto general de la gestión organizacional. 3. Las instrucciones expuestas deben ser redactadas con claridad y en términos comprensibles, las mismas deben ser declarativas y contener un mensaje directo, debe evitarse el empleo de la palabra "no". 4. Deben omitirse las abreviaturas, los refranes y palabras extranjeras. 5. En la redacción se debe tomar en consideración a quién está dirigido y, por tanto, tomar en cuenta primero al grupo que lo va a utilizar (p.109).

Estructura y contenido básico de un manual de procedimientos

Al revisarse algunos manuales de procedimientos, se denota que éstos deben contener y hacer visibles los siguientes aspectos y en este orden:

- **Identificación:** Logotipo, nombre, lugar y fecha de elaboración, número de revisión, unidades responsables de la elaboración, clave de la forma.
- **Contenido:** relación de capítulos.
- **Introducción:** Exposición sobre el contenido del manual, objeto y áreas de aplicación.
- **Objetivos de los procedimientos:** Explicación del propósito que se pretende cumplir con los procedimientos.
- **Áreas de aplicación de los procedimientos:** Esfera de acción que cubren los procedimientos.
- **Responsables:** unidades administrativas y/o puestos que intervienen.
- **Políticas de operación:** Lineamientos generales de acción y responsabilidad de las instancias que participan en los procedimientos.
- **Conceptos:** Glosario de términos de carácter técnico, empleados en el procedimiento.

- **Procedimiento:** narración secuencial de cada una de las operaciones, explicando en que consiste, cuándo, cómo, dónde, con qué y cuánto.
- **Formulario de impresos:** se adjuntan como apéndices.
- **Diagramas de flujo:** Representaciones gráficas de procedimientos dentro de las diferentes unidades.

IDENTIFICACIÓN DE LA EMPRESA

Nombre de la Empresa

Alquiserco, C.A. (Alquilerde equipos y servicios para la construcción. Compañía anónima).

Dirección de Empresa

Alquiserco, C.A., es una empresa nacional creada en el año 2004, inscrita en el Registro Mercantil Primero de la Circunscripción Judicial del estado Trujillo, con sede en la ciudad de Valera el 01-10-2.004, bajo el No. 75, Tomo 12-A. La sede principal se encuentra ubicada en el Sector la Muralla, vía Pampanito, municipio Pampanito, estado Trujillo.

Fines

Alquiserco, C.A., es una institución autónoma de prestación de servicios, la cual tiene como fines:

- Mantener un lugar y local estable para su funcionamiento y prestación de servicios

- Alquiler de equipos, tanto a constructores, particulares, consejos comunales, y organismos públicos para la construcción o ampliación o remodelación de viviendas y edificaciones.
- Lograr el desarrollo integral de los miembros de su equipo de trabajo.

Funciones:

- **Expansión física:** La Empresa para poder mantener un lugar y local estable para su funcionamiento, se vio en la necesidad de adquirir un terreno (2.351,25 m²; 15-12-2.006; Reg. Inmb. Trujillo, No. 32, Prot. 1º) y otro conexo (436,08 m²; 04-09-2.007; Reg. Inmb. Trujillo, No. 35, Prot. 1º) y realizar algunas obras de infraestructura, tales como: movimiento de tierra, muros, galpones y actualmente la culminación de las oficinas con todas las comodidades necesarias. Se está elaborando un proyecto para transformar el terreno ocioso (aprox. 2.350 m²) en un grupo de instalaciones que puedan a futuro servir como locales comerciales donde se asienten empresas que ofrezcan servicios conexos a la industria de la construcción (sobre todo franquicias).
- **Actividad principal de la empresa y principales productos:** La empresa trabaja con elementos metálicos no perecederos (siempre y cuando sean bien mantenidos). Todos sus equipos son sometidos al alquiler, tanto a constructores, particulares y organismos públicos para la construcción o ampliación o remodelación de viviendas y edificaciones. Mantiene en existencia un inventario de equipos que sirven como soportes y apoyos de todo el proceso para ejecutar una edificación, con concreto armado, sin importar su complejidad o su envergadura, para lo cual se necesitan puntales de apoyo y vigas extensibles que a su vez soportan las losas de entrepiso; formaletas para hacer columnas; tableros metálicos para la construcción de losas y de vigas de todos los tipos, igualmente para la ejecución de muros. Además, una vez realizada la estructura, se hacen necesarios otros elementos tales como andamios con sus plataformas

de apoyo para construir paredes, sus frisos y la pintura de interiores y exteriores. La empresa tiene como principio no alquilar equipos motrices, de ningún tipo, porque involucra mayores costos de operación y mantenimiento y riesgos de pérdidas materiales y económicas.

La empresa Alquiserco, C.A., también construye sus propios equipos, para lo cual cuenta con una unidad de herrería, que a su vez realiza todas las labores de mantenimiento de los equipos.

Sistema contable y administrativo:

Por ser tan delicada, exigente y vigilada la organización contable y administrativa de cualquier Empresa, ha recurrido a los servicios externos de un grupo de Contadores Públicos para todo asesoramiento y procesos contables.

Misión y Visión:

Misión: “Somos una Empresa destinada a la utilización adecuada de equipos metálicos para la construcción y al no uso de la madera”.

Visión: Ser la organización por excelencia en el estado Trujillo que tiene como proyecto hacer un buen uso del material metálico en la producción de equipos para la construcción, sustituyendo el empleo tradicional de la madera y así preservar y proteger los recursos naturales. Lograr una estabilidad económica que asegure a la Empresa una permanente actividad de formación de personal capacitado y su desarrollo a futuro con la oferta de empleo estable y duradero.

Objetivos de la Empresa:

Objetivo General: Alquilar equipos metálicos y prestar servicios de calidad a las empresas de construcción, consejos comunales, particulares y organismos públicos que así lo requieran.

Ingº. Juan Pedro Colmenares Delgado²¹

Políticas de la empresa

- Mantener un inventario de equipos metálicos para satisfacer la demanda del mercado relacionada con la construcción de obras civiles.
- Garantizar la calidad y resistencia de los equipos metálicos ofertados.
- Garantizar un servicio de calidad a los usuarios y demandantes de los equipos metálicos.
- Prestar asesoría oportuna y segura relacionada con el uso adecuado y el funcionamiento de los equipos metálicos así como cualquier otra asesoría requerida en el ramo de la construcción.
- Mantener el control interno de todas las actividades, responsabilidades y operaciones propias de su objetivo principal: el alquiler de equipos metálicos para la construcción, lo que involucra conocimiento, seguridad y eficiencia en la atención oportuna de la clientela.
- Contribuir con la protección del medio ambiente al preferir y sustituir el material madera para la construcción por el material metálico.

Estructura Organizacional

La Junta Directiva de la Empresa la conforman: Un Presidente, Una Vicepresidente (cónyuge), Un Director Ejecutivo y Dos Directores suplentes. Ver Figura 1, a continuación:

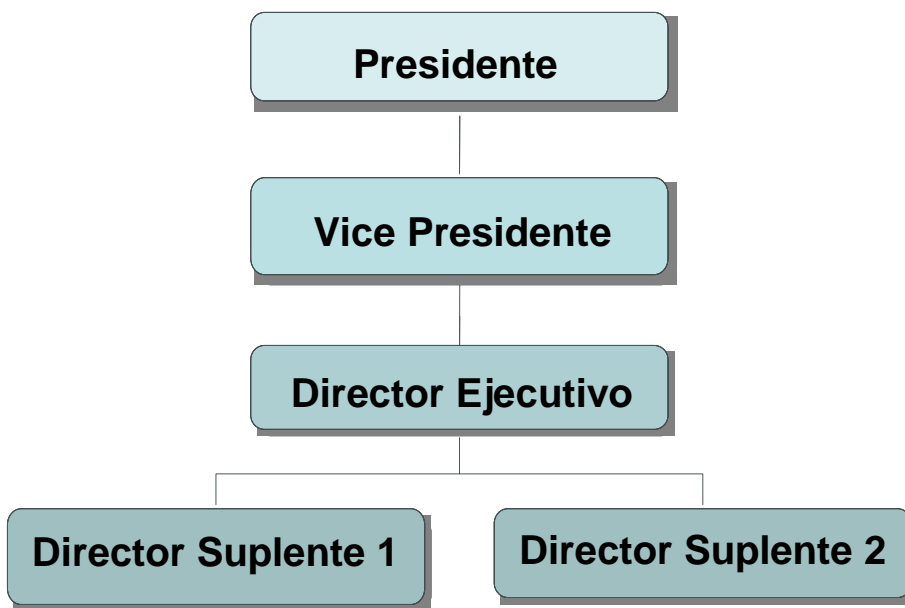


Figura 1. Organigrama de Alquiserco, C.A.

DESCRIPCIÓN DE LOS EQUIPOS METÁLICOS PARA LA CONSTRUCCIÓN Y SUS FUNCIONES

Puntal Metálico: El puntal metálico es especial para soportar cargas axiales en encofrados horizontales como losas de entepiso de cualquier tipo, también funciona a tensión-compresión para apuntalar y aplomar el encofrado de muros. Existen de varios tipos que varían de longitud y capacidad de carga.



Figura 2. Puntal metálico.

Vigas o Cerchas Extensibles: Las Vigas Extensibles sirven para el soporte de encofrados de vigas de carga, de losas nervadas, losas macizas, losas de casetones, son telescópicas y permiten disminuir el uso de puntales en el encofrado de cualquier losa de entrepiso.



Figura 3. Vigas o Cerchas Extensibles

Cuerpos de Andamios: El Andamio es una estructura metálica con la que se pueden realizar desde torres, pasarelas, rampas y puentes. El acero y el aluminio, son los materiales utilizados para su fabricación.

Permite el acceso de obreros y materiales de construcción a casi todos los lugares de un edificio en construcción o en rehabilitación. Los cuerpos de andamios pueden tener diversas alturas, todo depende de la complejidad de su plan de montaje y siguiendo un estudio de resistencia y estabilidad.



Figura4. Cuerpos de Andamios

Encofrados para Muros: Para el sistema de los encofrados metálicos incluye tableros de 1.00m* 0.50m* 0.05m, presión máxima de vaciado 4500 kg/m², peso de tablero 14kg., tubería estructural hierro negro de 60*60 para travesaños y parales; ganchos acerados para la fijación de los tableros; elementos de anclajes "perros" para el soporte de las cargas; puntales telescópicos para la nivelación de los parales del encofrado, y sistemas de andamios adosados a las pantallas del encofrado, para facilitar el encofrado de los mismos y el vaciado de concreto.

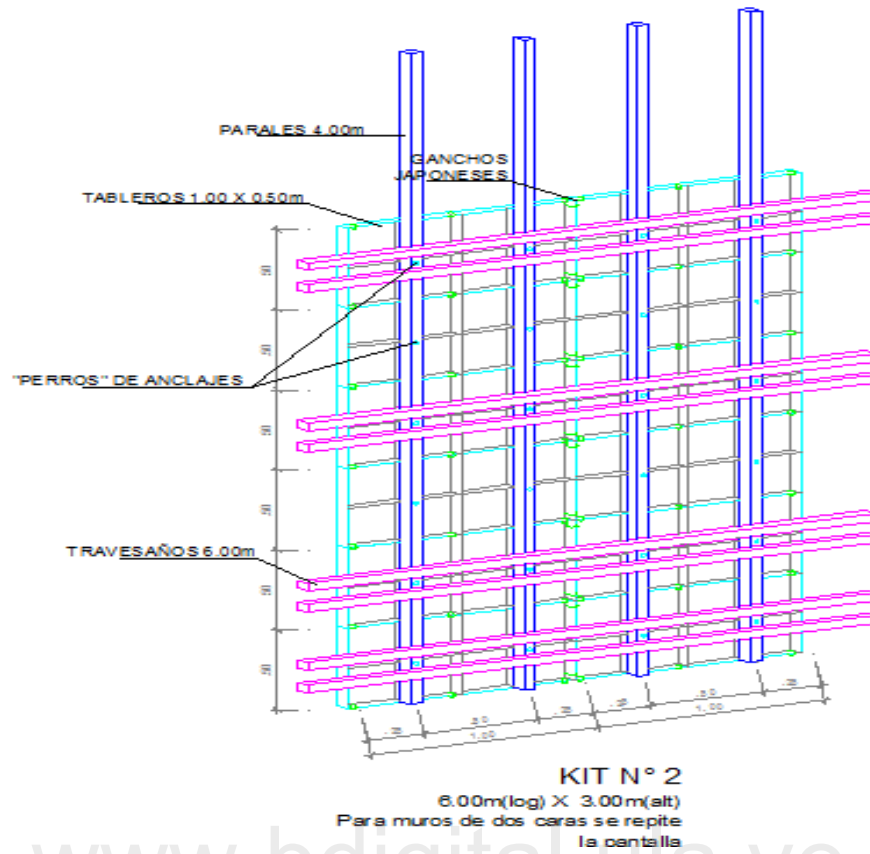


Figura 5. Encofrados para Muros



Grapa o ganchos acerados: Elemento de acero que sirve de acople y unión de los tableros, rinconeras, tapas, etc.



Figura 6. Grapa o ganchos acerados

Perros de Anclaje: Elemento acerado diseñado para el soporte de las cargas laterales en las pantallas de encofrado.



Figura7.Perros de Anclaje

Encofrados para Columnas, Pedestales y Muros Portantes: Estos están compuestos por una gran diversidad de paneles y esquineros de varios tamaños para ser usados dependiendo de las dimensiones y formas de las columnas o muros portantes. Por ejemplo un Pedestal de 0.55m*0.60m por 1.80m. de alto, una columna de 0.40m*0.50m. por 5.00m de alto, un muro portante de 0.30m*2.25m. por 3.00m de alto. Estos están reforzados por los ganchos y por corbatas metálicas.



Figura8. Encofrados de columnas

www.bdigital.ula.ve

De acuerdo a Hurtado (2011), se entiende que la metodología de investigación es el área del conocimiento que estudia los métodos generales de investigación en las diversas disciplinas científicas. La metodología incluye los métodos, las técnicas, las estrategias y los procedimientos que utilizará el investigador para lograr los objetivos propuestos dentro de un proyector en ejecución o por ejecutar.

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación seguido en este trabajo fue de carácter descriptivo, según Hurtado (op.cit), por cuanto se describe la problemática presentada en un contexto determinado. En este caso la empresa Alquiserco, C.A. De igual forma, la mencionada autora señala que la investigación descriptiva trabaja sobre realidades y hechos, buscando la interpretación correcta de la misma.

DISEÑO DE INVESTIGACIÓN

Se trató de una investigación de campo, según Arias (2011), el diseño de campo consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos, sin manipular o controlar alguna variable. En este caso se buscó conocer en el sitio y en la voz de los involucrados las condiciones y posibilidades de la empresa Alquiserco, C.A., para el diseño y elaboración de un manual de procedimientos de control de equipos de alquiler.

POBLACIÓN

De acuerdo al pre-citado autor, la muestra constituyó una parte o subconjunto de la población en la que se supone están presentes las características que identifican la totalidad de la población.

En este caso la población estuvo conformada por un total de cinco (5) sujetos, constituida por un gerente (1) de la empresa Alquiserco, C.A., un (1) empleado y tres operarios (3).

Ingº. Juan Pedro Colmenares Delgado30

MUESTRA

No se realizó muestreo por ser una población pequeña. Como la población es finita para el estudio se empleó la totalidad de la misma.

TÉCNICAS E INSTRUMENTOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS

Técnicas

Las técnicas utilizadas para el desarrollo del siguiente Trabajo Especial de Grado fueron las siguientes:

El análisis de contenido: Para conformar la teoría que fundamenta la investigación seguida se aplicó el análisis de contenido a la bibliografía seleccionada y documentos que tratan el tema en estudio. Se procedió a la selección, lectura, análisis y síntesis de los contenidos (Arias, 2011).

La observación directa: Para este trabajo de investigación se aplicó la técnica de la observación directa (Hurtado, op.cit.), por cuanto el investigador buscó tener evidencias y visualizar en el sitio la problemática presentada por la carencia de un manual de procedimientos administrativos.

La entrevista abierta y lista de cotejo: Según (Rojas, 2009) esta modalidad de entrevista refiere a preguntas abiertas. En este caso se aplicó un guión de entrevista al nivel gerencial de Alquiserco y una lista de cotejo, al personal involucrado en el manejo de los equipos metálicos, con el fin de conocer y estudiar la información obtenida y poder canalizar y detectar todo lo referente al alquiler, control de salida, entrada, mantenimiento e inventario de los equipos metálicos para la construcción.

Instrumentos de la recolección de datos

Según la precitada autora, el instrumento es un medio utilizado para registrar la información que se obtiene durante el proceso de recolección de datos. En esta investigación se utilizó el cuaderno de notas, el guión de entrevista, la cámara fotográfica y el grabador.

Fases de la investigación

En el proceso de investigación se ejecutaron las siguientes fases:

Fase de revisión bibliográfica y documental, consistió en la selección y revisión teórica de materiales bibliográficos, documentos de la empresa, tanto en físico como en línea que traten del tema en estudio.

Fase de observación, en esta fase se buscó observar y comprender en el sitio (empresa), cómo se procede para dar cumplimiento al objetivo principal de la misma, como es alquilar equipos metálicos para la construcción; visualizar y obtener datos de primera mano que dieron cuenta de las causas y efectos del problema planteado debido a la carencia de un manual de procedimientos en la empresa Alquiserco, C.A.

Fase analítica, trató del análisis de los hallazgos alcanzados, la contrastación de los mismos con la teoría y práctica; la definición de acciones y actividades a seguir; identificación de las alternativas válidas y, la realización de aportes para la elaboración del manual de procedimientos en la empresa Alquiserco, C.A.

Fase de elaboración del manual de procedimientos para el manejo y control del alquiler de equipos metálicos para la construcción, una vez superadas las anteriores fases, el investigador procedió a concretar los planteamientos e ideas para la elaboración del mencionado manual.

Ingº. Juan Pedro Colmenares Delgado³²

www.bdigital.ula.ve

DE LAS OBSERVACIONES REALIZADAS

En las visitas a Alquiserco, C.A., se pudo constatar en sitio lo siguiente:

- Al solicitar el cliente el alquiler del equipo, éste pasa directamente al depósito.
- El obrero o personal que está desocupado se encarga de atenderlo, otras veces lo realiza el mismo gerente
- Se toman anotaciones de entrada y salida en cuadernos.
- Al llegar equipos ya utilizados se procede de la misma manera.
- El gerente tiene claro cómo proceder y fija reglas, pero, no las ha dado a conocer y tampoco las ha hecho visibles.
- Se observa que existe cierto control implícito en el manejo de las operaciones.

DE LA ENTREVISTA

El investigador tuvo la oportunidad de realizar varias conversaciones a modo de entrevista al gerente de la empresa ALQUISERCO C.A. En esta parte se transcriben aquellas respuestas más importantes por su aporte a la investigación seguida.

JP.: Una vez conocido por usted el propósito de mi presencia aquí como tesista: ¿cuál es la necesidad de la empresa en la cual puedo yo contribuir a su resolución como parte de mi investigación?

G.: *Esta empresa inició con un inventario de equipos numéricamente regular. Pero hoy día se ha hecho más complejo por la creciente demanda, al extremo que hemos tenido que incrementar el inventario y ponernos a estudiar para desarrollar tecnología y así fabricar nuevos equipos.*

JP.: Entiendo, pero, ¿cuál es la necesidad?

G.: *Una cuestión urgente es organizar los espacios físicos; otra es buscar la forma para orientar al personal en cuanto a las funciones que deben cumplir. Una especie de reglamento o normas de procedimientos para regular los procesos que ahora se dan en la empresa.*

JP.:Lo que usted me plantea encaja en el concepto de un manual, un manual de procedimientos.

G.: *Sí, eso es, pero también es importante en ese manual incluir el control administrativo y de supervisión de salida y entrada de equipos. Bueno ingeniero proceda...*

ANÁLISIS

Después de la reunión con el Gerente de la Empresa queda demostrado que la empresa comenzó con un pequeño inventario de equipos, pero por la demanda de alquiler de los mismos por parte de los usuarios, la cuestión se hizo más compleja, y prácticamente escapó de su control. También hay que destacar que la empresa se ha visto en la necesidad de fabricar más equipos y por lo tanto ampliar las dimensiones de los depósitos. El Gerente necesita implantar un manual del control interno de los equipos que vaya a la par del crecimiento de la empresa y de la demanda de los productos.

DE LAS LISTAS DE COTEJO

Investigador: Ing. Juan Pedro Colmenares Delgado

Fecha: 04 de octubre 2012

Nombre de la Empresa: ALQUISERCO, C.A.

Procedimiento:

El investigador elaboró 3 listas de cotejo para recabar información. Las preguntas se hicieron a aquellos empleados de más experiencia en la Empresa, como son: Jefe de planta, encargado de depósito, despachador y asistente administrativo; a los cuales se les dio la denominación de: A,B,C y D, tal como se muestra a continuación:

LISTA DE COTEJO 1

Preguntas	A	B	C	D
1. EXISTE UN ORGANIGRAMA O GRÁFICO DE LA ORGANIZACIÓN ACTUAL.	NO	NO	NO	NO
2. CONOCE CON CLARIDAD LAS LÍNEAS DE: AUTORIDAD, B) RESPONSABILIDAD C) DEPENDENCIA	SI	NO	SI	NO
3. EXISTEN PROCEDIMIENTOS ESCRITOS DE CÓMO TRABAJAR	SI	NO	NO	NO
4. EXISTEN NORMAS DE FUNCIONES PARA LOS TRABAJADORES	NO	NO	NO	NO
5. LA DIVISIÓN DE FUNCIONES Y RESPONSABILIDADES ES ACORDE AL TIPO DE ORGANIZACIÓN.	SI	SI	NO	SI
6. EXISTEN MANUALES, NORMAS O INSTRUCCIONES ESCRITAS.	NO	NO	NO	NO

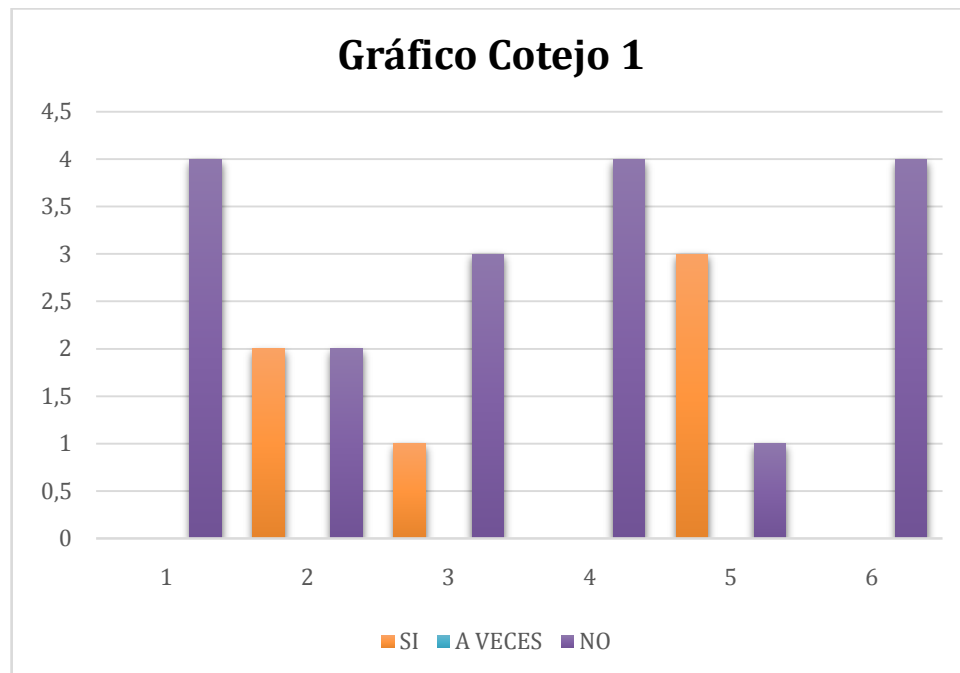


Gráfico 1. Resultados de la lista de cotejo Nº 1

En el gráfico 1, podemos ver que en el primer cotejo el 25% de las respuestas de los empleados fueron Si y el 75% No. Esto refleja que tanto el jefe de planta, el encargado de depósito, despachador como el asistente administrativo no tienen conocimiento de que la empresa cuente con un organigrama, de igual forma los 4 empleados responden que no existe nada por escrito para guiarse en el trabajo, las instrucciones son de manera verbal.

LISTA DE COTEJO 2

PREGUNTAS	A	B	C	D
1. ES ADECUADO EL MECANISMO DE RECEPCIÓN DE LOS EQUIPOS.	SI	A VECES	NO	NO
2. SE LE EXIGE AL CLIENTE QUE PRESENTE LOS DOCUMENTOS NECESARIOS PARA INGRESAR EL EQUIPO EN EL DEPÓSITO.	SI	SI	NO	A VECES
3. SON ALMACENADOS ESTOS EQUIPOS DE MANERA ORDENADA EN DEPÓSITO.	NO	A VECES	SI	NO
4. EXISTE UNA PERSONA RESPONSABLE DEL CONTROL DE LOS EQUIPOS EN DEPÓSITO.	SI	SI	SI	A VECES
5. EXISTE UN RESPONSABLE DE VERIFICAR SI LOS EQUIPOS QUE ENTRAN A DEPÓSITO COINCIDEN CON LOS DESCRITOS EN LA NOTA DE DEVOLUCIÓN	SI	SI	SI	SI

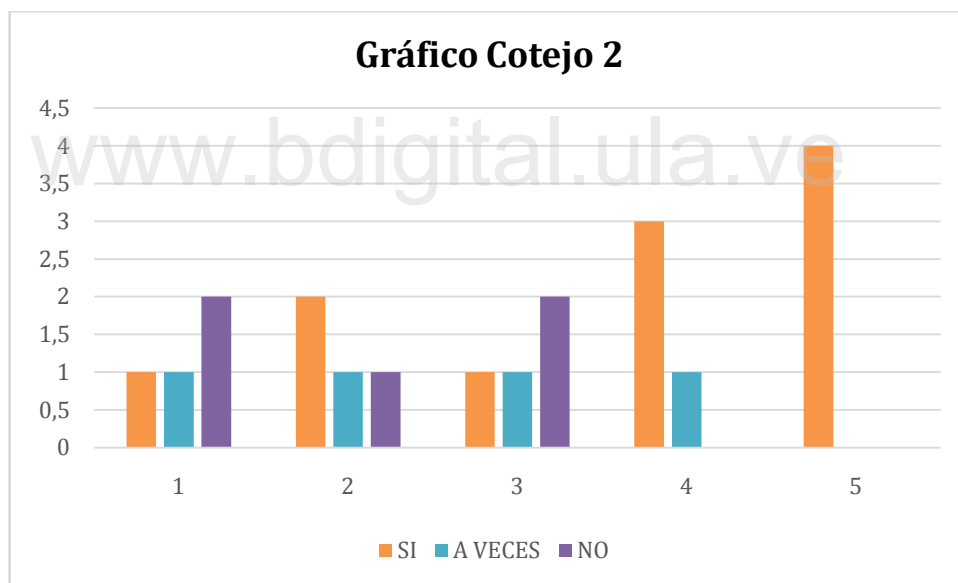


Gráfico 2.Resultados de la lista de cotejo No. 2

En el cotejo No. 2 las respuestas fueron en el siguiente orden, el 55% si, el 20% a veces, 25% no. Esto demuestra que la empresa no está trabajando de manera empírica sino que tiene una organización básica con la que ha venido funcionando.

Ingº. Juan Pedro Colmenares Delgado³⁸

LISTA DE COTEJO 3

PREGUNTAS	A	B	C	D
1. SE PIDE DOCUMENTACIÓN NECESARIA AL CLIENTE PARA RETIRAR EQUIPOS	SI	SI	A VECES	A VECES
2. SE REALIZA EXPEDIENTE PARA CADA CLIENTE	SI	NO	A VECES	NO
3.EXISTE UN CONTROL MANUAL DE LAS NOTAS DE ENTREGA Y DE LAS NOTAS DE DEVOLUCIÓN	SI	SI	NO	NO
4.SE ESPECÍFICA PARA QUE ESTÁN DISEÑADOS LOS EQUIPOS	SI	SI	SI	SI
5.AL LLEGAR UN EQUIPO DAÑADO SE SEPARA DE LOS DEMÁS EQUIPOS	SI	SI	SI	A VECES
6.SE VERIFICA QUE LOS EQUIPOS SALGAN EN OPTIMAS CONDICIONES	SI	A VECES	SI	SI
7.SE REALIZA INSPECCIÓN TÉCNICA A LOS EQUIPOS EN TALLER POR LOS INGENIEROS	SI	SI	SI	SI
8.REALIZAN VISITAS A LAS OBRAS DONDE ESTÉN LOS EQUIPOS	SI	SI	A VECES	A VECES

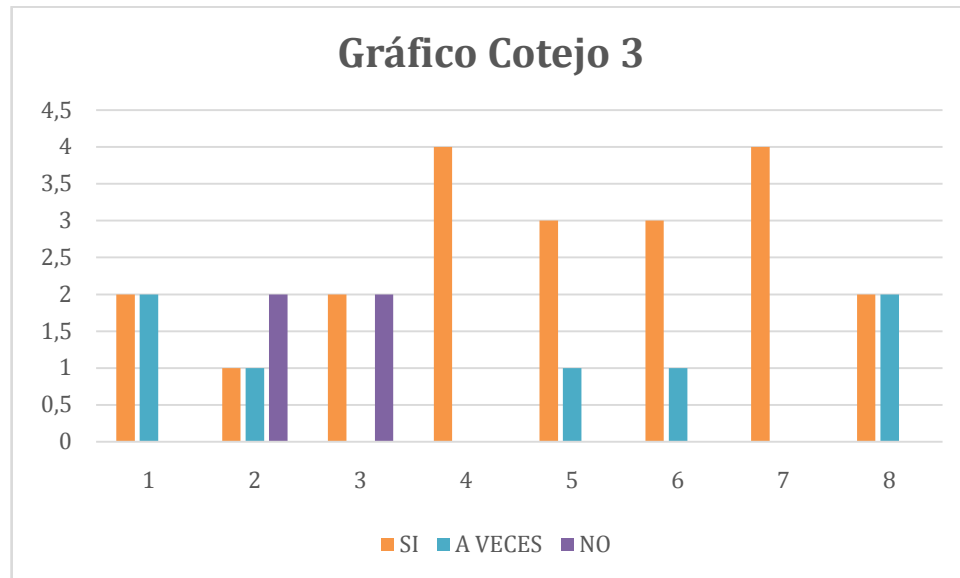


Gráfico 3. Resultados de la lista de cotejo No 3

En el último cotejo de preguntas el 65.63% de los cuatro entrevistados respondieron si, el 21.87% dijo que a veces y el 12.50% respondió que no. Esto indica que en algunos de los procedimientos ejecutados en la empresa se está trabajando de manera positiva en la parte técnica y en el área de mantenimiento, pero, en la parte operativa y de control se presentan las fallas que afectan de manera importante el funcionamiento de Alquiserco, especialmente, cuando se da un mayor índice de demanda de servicios de alquiler.

ANÁLISIS

- Se infiere de acuerdo a las respuestas, que la empresa ha comenzado a tener un crecimiento en cuanto al volumen de trabajo y sus empleados notan la necesidad de usar un nuevo mecanismo para la organización y manejo de los equipos. Existe un control manual implícito, el mismo ha venido sirviendo de guía, hoy día requiere sistematizarse para el logro de la efectividad del control interno. También, hay que reestructurar las líneas de autoridad y fijar las responsabilidades de cada uno de los que intervienen en el proceso. Lo que conlleva a mantener informado a cada uno de los miembros de la empresa tanto en el nivel gerencial como en el nivel operativo, para el conocimiento de sus responsabilidades y funciones.
- Es necesario ubicar los equipos ordenadamente dentro del depósito de acuerdo a las demandas de cada uno y en función de las dimensiones. Ser más estrictos y rigurosos con el chequeo e inspección tanto de los equipos que salen como de los que entran. Disponer de un lugar aparte para los equipos que entren a la planta dañados. Es importante clasificarlos y separarlos según su tipo para de esta forma agilizar el estudio de los daños y proceder a su reparación o mantenimiento.
- Los gerentes de Alquiserco, C.A., deben mantenerse actualizados y estar pendientes de todas las innovaciones en el mercado en cuanto a las nuevas tecnologías.
- Establecer el Manual de Procedimientos para el Manejo y Control del Alquiler de Equipos Metálicos implantarlo en Alquiserco, C.A., y evaluar los resultados de su ejecución en el tiempo para hacer los ajustes y correctivos necesarios.

www.bdigital.ula.ve

ASPECTOS PRELIMINARES

En este punto es importante hacer referencia a algunos aspectos preliminares para la mejor comprensión de lo tratado. A continuación se muestra el diagrama de procesos de alquiler, entrega, devolución, mantenimiento e inventario de equipos metálicos para la construcción en la empresa y la descripción del mismo; para luego proceder a la presentación del Manual propuesto.



Figura 9. Diagrama de procesos de alquilerAlquiserco, C.A.

DESCRIPCIÓN Y EXPLICACIÓN

- (1) **Atención al Cliente** (Entrega de Equipos).
- (2) **Consignación de requisitos exigidos por parte de la empresa:** Documentos necesarios para crear o actualizar el expediente del cliente. Particulares, empresa privada, contratistas del estado, cooperativas, copias de cédulas, registros de comercio, direcciones, teléfonos, correos electrónicos.
- (3) **Revisión en la Sala Técnica:** Revisión de los planos de la obra del cliente para calcular el encofrado requerido. y/o los equipos necesarios a utilizar en la obra.
- (4) **Nota de entrega en Planta:** El Jefe de Planta verifica la disponibilidad de equipos en Planta para realizar la Nota de Entrega.

www.bdigitalula.ve

Nº	Descripción de Equipos	UN	CANT.	Área m2	P.V.	Total \$Bs.
1	L. 300 x 25 (1.00)					
2	L. 300 x 15 (0.50)					
3	L. 300 x 10 (0.33)					
4	L. 250 x 15 (0.75)					
5	L. 250 x 10 (0.50)					
6	L. 170 x 15 (0.51)					
7	L. 170 x 10 (0.34)					
8	L. 150 x 15 (0.46)					
9	L. 150 x 10 (0.33)					
10	L. 180 x 15 (0.44)					
11	L. 180 x 10 (0.44)					
12	L. 180 x 10 (0.31)					
13	L. 180 x 10 (0.44)					
14	L. 180 x 10 (0.30)					
15	L. 100 x 10 (0.30)					
16	L. 100 x 15 (0.30)					
17	Tablero 300 x 25 (0.75)					
18	Tablero 300 x 25 (0.60)					
19	Tablero 250x30 (0.75)					
20	Tablero 250 x 25 (0.625)					
21	Tablero 250 x 20 (0.50)					
22	Tablero 200 x 30 (0.60)					
23	Tablero 200 x 25 (0.50)					
24	Tablero 200 x 15 (0.30)					
25	Tablero 80 x 50 (0.40)					
26	Tablero 70 x 20 (0.14)					
27	Tablero 50 x 50 (0.25)					
28						
29						
30						
31						
32						
33						
34						
35						
TOTAL DIARIO						

Figura 10. Nota de Entrega

Ingº. Juan Pedro Colmenares Delgado44

- (5) **Entrada del Transporte a la Planta** para cargar equipos con los encofrados que aparecen en la Nota de Entrega.
- (6) **Inspección y chequeo** para verificar que coincida el cargamento con lo establecido en la Nota de Entrega, cantidades y tipos.
- (7) **Salida del Transporte hacia la Obra** con los equipos de la empresa.
- (8) **Atención al Cliente (Devolución de Equipos):** Llegada del Cliente a la Empresa para entregar equipos.
- (9) **Nota de Devolución:** Esta devolución puede ser parcial o total. Entrada del Transporte al depósito para realizar la descarga.

ALQUISERCO C.A.
RIF. J-31390698-0

ALQUILER DE EQUIPOS Y SERVICIOS PARA LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION
Calle Ma. La Concepción Local 710-571 Sector La Muralla Municipio Pampante Estado Trujillo
Tel: 0416 2702527 - 0414 7255831

Nota de Devolución

Nº: 0142

Sr: _____ Fecha: ____/____/____

Deposito: ALQUISERCO, C.A. La Muralla, Pampante - Trujillo.

Por medio de la presente Nota de Devolución le estoy haciendo entrega de los equipos que fueron adquiridos según la Nota de Entrega N° _____ con fecha: _____

Arrendatario: _____

Nº	Descripción de Equipos y Herramientas	LIN	CANT.	Área m2	P.U.	P. Total.
1						
2						
3						
4						
5						
6						

Este Documento no es válido como FACTURA

TOTAL DIARIO

Por el Arrendatario _____ Por Alquilerserco C.A. _____

TIPOGRAF, C.A. - R.I.F. J-30725180-8. Tel. 0272 2361266. Cel. 0414 7246493 CCG 25622

Figura 11. Nota de Devolución

Ingº. Juan Pedro Colmenares Delgado45

(10) Descarga de los equipos: Se realiza la descarga en función del tipo de encofrado y la ubicación de los mismos dentro de la Planta según el tipo. Separar los equipos dañados y depositarlos en Taller para determinar los daños y realizar las reparaciones respectivas inspeccionadas por la parte Técnica.

(11) Chequeo del expediente del cliente: Revisión del historial del cliente para verificar si ha realizado la entrega total o parcial de equipos.

(12) Metodología de cobranza:

CASO 1. Un Cliente genera una Nota de Entrega NE y un Recibo de abono a cuenta RA/C. Este Cliente puede utilizar los Equipos hasta el día indicado en el RA/C, por lo tanto al final el Cliente no adeuda nada y se procede a prepararle el recibo definitivo del Seniat.

CASO 2. Un Cliente puede generar varias NE, RA/C y ND. Aquí es donde se complica el cálculo para determinar la cantidad a pagar, porque además de esas tres variables se agrega la variable tiempo. Para hacer el cuadro de cierre se deben ubicar las NE, RA/C y las ND correspondientes, cada una en particular, hasta calcular la sumatoria total a ser pagada. Siempre es mayor la cantidad a cobrar que la sumatoria de los RA/C Abono a cuenta.

CASO 3. Un Cliente considera que ha devuelto todo, pero al hacer el inventario de los Equipos entregados, se descubre que quedan algunos de éstos en su poder, ya sea porque existen pérdidas totales por daños o simplemente se le olvidaron por entregar algunos Equipos. En estos casos se conviene con el Cliente la forma de devolución o de reparación por daños.



RIF: J-31390698-O NIT: 0445908916
ALQUISERCO C.A
ALQUILERES Y SERVICIOS PARA LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION
Via la Concepción, la Muralla - Pampanito. Edo. Trujillo

Emisión Original 03-11-2014

Nro. Revisión: 01

Revisión: 10-11-2014

MANUAL DE PROCEDIMIENTOS PARA
EL MANEJO Y CONTROL DEL ALQUILER DE
EQUIPOS DE LA EMPRESA ALQUISERCO, C.A.

Ing. Juan Pedro Colmenares

Ingº. Juan Pedro Colmenares Delgado⁴⁷



RIF: J-31390698-O NIT: 0445908916
ALQUISERCO C.A
ALQUILERES Y SERVICIOS PARA LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION
Via la Concepción, la Muralla - Pampanito. Edo. Trujillo

Emisión Original 03-11-2014

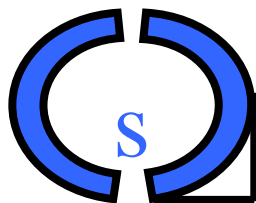
Nro. Revisión: 01

Revisión: 10-11-2014

ÍNDICE

	Pág
www.bdigital.ula.ve	.
Introducción.....	1
Normas Generales.....	2
Glosario.....	3
Objetivos.....	4
Procedimiento para la entrega del equipo al cliente.....	5
Diagrama de flujo I.....	6
Procedimiento para la devolución del equipo.....	7
Diagrama de flujo II.....	8

Ingº. Juan Pedro Colmenares Delgado48



RIF: J-31390698-O NIT: 0445908916

ALQUISERCO C.A

ALQUILERES Y SERVICIOS PARA LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION

Via la Concepción, la Muralla - Pampanito. Edo. Trujillo

INTRODUCCIÓN

El presente Manual de Procedimientos tiene como propósito contar con una guía clara y específica, de carácter interno, que garantice la óptima operación y desarrollo de las diferentes actividades de la empresa Alquiserco, C.A. Así como el de servir de instrumento de apoyo y mejora empresarial. Comprende en forma ordenada, secuencial y detallada las operaciones de los procedimientos a seguir para el cumplimiento de sus objetivos relacionados con la prestación de servicio y alquiler de equipos metálicos para la construcción de obras civiles.

NORMAS GENERALES

- Los encargados de las áreas involucradas son los responsables de cumplir y hacer cumplir estos procedimientos. La organización del personal y las actividades se deberán determinar de acuerdo a las políticas establecidas en la empresa, orientando el buen desempeño de los empleados y protegiendo los intereses de la empresa.
- Las actividades mencionadas en este Manual de Procedimientos, deberán realizarse de acuerdo al cargo, que ocupa el empleado, en caso de no existir dicho cargo las actividades serán efectuadas por el empleado responsable o encargado, que haya sido designado.
- Las actividades y operaciones relacionadas con el alquiler de equipos metálicos para la construcción. El control de depósito, el expediente del cliente

Ingº. Juan Pedro Colmenares Delgado49

y el control de equipos de encofrado metálico, por concepto de entradas y salidas, así como el saldo de equipos que permanece; se realiza con base en un sistema computarizado en Alquiserco, C.A. Sistema de Control de Inventarios y Administrativo.

- El Depósito constituye un área a cargo del Jefe de Planta que está bajo órdenes del Gerente de la empresa. Para la realización de las actividades el Jefe de Planta contará con el personal de confianza en el área de control interno de equipos para su ubicación según su tipo y dimensión como también contará con personal capacitado para el área de taller y mantenimiento de los equipos.
- Para una adecuada administración, se divide la planta en dos áreas: Administrativa y Operativa.

-El Área Administrativa manejará todo lo referente a la elaboración, procesamiento y distribución de la información y documentación.

-El Área Operativa se encargará de la recepción, entrega, almacenamiento y mantenimiento de los equipos y encofrados.



RIF: J-31390698-O NIT: 0445908916
ALQUISERCO C.A
ALQUILERES Y SERVICIOS PARA LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION
Via la Concepción, la Muralla - Pampanito. Edo. Trujillo

Emisión Original 03-11-2014

Nro. Revisión: 01

Revisión: 10-11-2014

GLOSARIO

Ciente: es la persona natural o jurídica que accede a Alquiserco, C.A. para requerir del servicio de alquiler de equipos metálicos para la construcción.

Inventario de equipos: se refiere a las existencias de los equipos metálicos para la construcción. Los inventarios permiten a la empresa cumplir con los requerimientos de los clientes.

Expediente del cliente: el conjunto ordenado de documentos y actuaciones que sirven de antecedentes y fundamento administrativo tanto para la empresa como para el cliente.

Nota de entrega: un documento cuya finalidad principal es acreditar la entrega de los equipos metálicos al cliente por parte de la empresa..

Ficha de autorización: documento para justificar la salida de los equipos metálicos del depósito, en relación directa con la nota de entrega.

Nota de devolución: es un documento que avala la cantidad de equipos metálicos devueltos por el cliente y el estado de los mismos. Con este documento se reporta a lo administrativo, expediente del cliente; a los encargados tanto de mantenimiento como de inventario.

Ingº. Juan Pedro Colmenares Delgado51



RIF: J-31390698-O NIT: 0445908916
ALQUISERCO C.A
ALQUILERES Y SERVICIOS PARA LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION
Via la Concepción, la Muralla - Pampanito. Edo. Trujillo

Emisión Original 03-11-2014

Nro. Revisión: 01

Revisión: 10-11-2014

OBJETIVOS

- Mantener el control físico y documental de las Entradas y Devoluciones de los equipos metálicos para la construcción en alquiler.
- Garantizar la revisión técnica de los elementos del encofrado disponibles para el alquiler para un óptimo resultado en obra.
- Vigilar y controlar el volumen de existencias para evitar carencias.
- Mantener actualizado al personal con las innovaciones en el área, crear un espíritu emprendedor y motivador.

Ingº. Juan Pedro Colmenares Delgado52



RIF: J-31390698-O NIT: 0445908916
ALQUISERCO C.A
ALQUILERES Y SERVICIOS PARA LA INDUSTRIA DE LA CONSTRUCCION
Via la Concepción, la Muralla - Pampanito. Edo. Trujillo

Emisión Original 03-11-2014

Nro. Revisión: 01

Revisión: 10-11-2014

I. Procedimiento para la ENTREGA del Equipo al Cliente

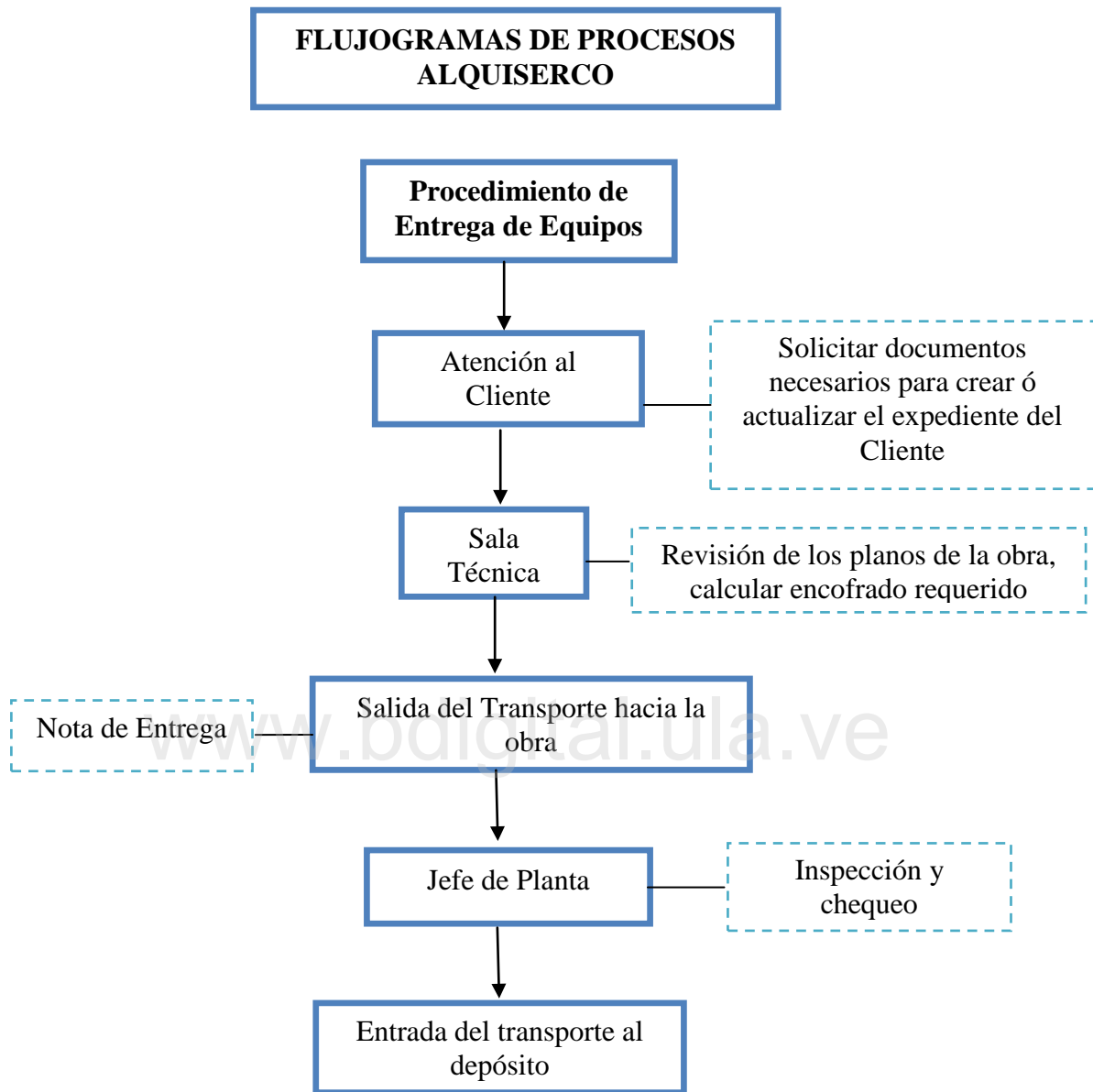
Paso	Responsable	Descripción de actividades	Nombre del documento de trabajo
1	Oficina de Atención al Cliente	Solicitar y conformar los documentos necesarios para crear o actualizar el expediente del cliente. Documentos a consignar: copias de cédulas, registros de comercio, direcciones, teléfonos, correos electrónicos a particulares, empresa privada, contratistas del estado, cooperativas.	Expediente del Cliente
2	Sala Técnica	El ingeniero responsable de la sala técnica procede a la revisión de los planos de la obra del cliente para calcular el encofrado requerido. y/o los equipos necesarios a utilizar en la obra.	
3	Jefe de Planta	El Jefe de Planta revisa la lista de encofrados y equipos calculados por Sala Técnica para verificar la disponibilidad de equipos en Planta y realizar la Entrega.	Nota de Entrega
4	Jefe de Planta	Autorizar la entrada del transporte del cliente al depósito para proceder a cargarlo con los equipos que aparecen en la Nota de Entrega. El Jefe de Planta supervisará al personal responsable de realizar el cargamento del encofrado. El chofer debe permanecer en un lugar seguro hasta tanto no se realice la carga del material por su seguridad.	Ficha de autorización
5	Atención al Cliente	El Cliente debe firmar la Nota de Entrega conforme con la entrega del encofrado antes de salir del Depósito con los equipos. Pedir al cliente que mantenga un archivo en obra con las Notas de Entrega.	Nota de Entrega Firmada por el Cliente
6		FIN DE PROCEDIMIENTO DE ENTREGA	

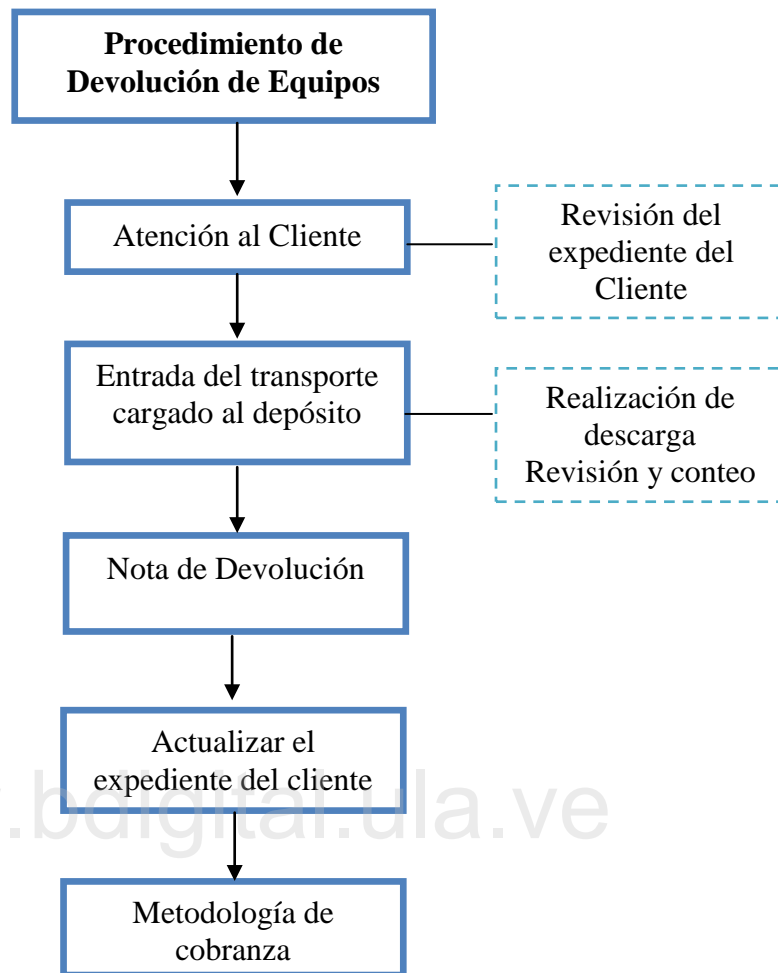
Ingº. Juan Pedro Colmenares Delgado53

II. Procedimiento para la DEVOLUCION del Equipo a ALQUISERCO, C.A.

Paso	Responsable	Descripción de actividades	Nombre del documento de trabajo
1	Atención al Cliente	Ingreso del Cliente a la Empresa para notificar la Devolución de Equipos. Revisión del expediente del cliente para verificar si es Devolución total o parcial de equipos.	Revisión del expediente del Cliente
2	Jefe de Planta	Autorización de entrada al depósito del transporte para proceder a descargarlo. El Jefe de Planta supervisará al personal responsable de realizar la descarga del encofrado en sus respectivos lugares dentro de la Planta. El chofer debe permanecer en un lugar seguro hasta tanto no se realice la totalidad de la descarga de equipos.	Ficha de Autorización
3	Jefe de Planta	Contabilizar la cantidad de equipos que devuelve el cliente y chequea junto al personal de Planta el estado de los mismos para determinar si existen daños y ubicar estos en el área de mantenimiento.	Conteo y Revisión del Equipo Devuelto
4	Atención al Cliente	Solicitar al Jefe de Planta el resultado del conteo y revisión de los equipos devueltos para realizar la Nota de Devolución al Cliente. Actualizar el expediente del cliente.	Nota de Devolución
5	Administración	Metodología de cobranza.	Recibo de Abono a Cuenta, Facturaciones.
		Fin del Procedimiento de Devolución	

Ingº. Juan Pedro Colmenares Delgado54





Emisión Original 03-11-2014

Nro. Revisión: 01

Revisión: 10-11-2014

**Firmas de Autorización del Manual de Procedimientos para el Manejo y Control
del Alquiler de Equipos de la Empresa ALQUISERCO, C.A.**

Revisión 10/11/2014

Elaborado por:

Ing. Juan P. Colmenares D.

Revisado por:

www.bdigital.ula.ve

Director Ejecutivo

Aprobó

Presidente

Ingº. Juan Pedro Colmenares Delgado57

CONCLUSIONES

El presente trabajo permitió conocer de cerca la realidad de la empresa Alquiserco, C.A. Una empresa trujillana que tiene como visión hacer un buen uso del material metálico en la producción de equipos para la construcción, sustituyendo el empleo tradicional de la madera y así preservar y proteger los recursos naturales. Hoy día, a diez años de funcionamiento, la labor administrativa y funcional en torno al manejo y control de los equipos se ha hecho cada vez más compleja debido al incremento de la demanda por parte de usuarios y clientes potenciales y así por la reposición continua del inventario de equipos. Lo que ha conllevado a la exigencia de la sistematización formal de los procedimientos operativos que allí se realizan hacia el logro de una mayor efectividad en el manejo y control de los mencionados equipos por parte de la gerencia y del personal encargado.

Lo anterior da lugar a las conclusiones siguientes:

- Actualmente dicha empresa se encuentra experimentando mayor crecimiento y tiene planificado expandir sus inventarios; por lo que es necesario fortalecer su operatividad y modos de ejecución hacia un trabajo más eficiente y efectivo.
- En la investigación realizada se visualizaron e identificaron problemas cotidianos en el manejo y operatividad administrativa de los equipos metálicos por parte del personal encargado, debido a no contar con una guía de procedimientos que le indique cómo proceder en la práctica.
- Es importante, por tanto, documentar y regular el cómo del quehacer diario en cuanto a funciones y responsabilidades en correspondencia con el propósito de alquiler de equipos para la construcción, a través de la formalización escrita de indicaciones y procedimientos claros y precisos.
- El manual de procedimientos y control del alquiler de equipos metálicos para la construcción, constituirá un documento regulador que llenará el vacío

Ingº. Juan Pedro Colmenares Delgado⁵⁹

existente en la Empresa Alquiserco, C.A., en el sentido de promover formas organizativas que le permitan tener una estructura de control interno bien definida para así garantizar el adecuado uso y manejo del inventario de equipos, así como los procedimientos de control de salida y entrega en alquiler de los mismos. Los conocimientos adquiridos en el postgrado, han permitido visibilizar los diferentes aspectos que comprende la gerencia de la construcción, desde el diseño; proyecto; construcción; servicios; equipos requeridos; entre otros. Uno de estos aspectos refiere al alquiler de equipos para la construcción como insumo básico para una obra. En este sentido, la elaboración del manual interno de procedimientos para la empresa objeto de estudio, constituye un aporte al nivel gerencial de la misma, al sistematizarse las funciones y actividades en torno al alquiler de equipos en función de satisfacer las necesidades y prestar un mejor servicio a las empresas constructoras y constructores particulares que lo solicitan. Este manual pudiera servir de referencia a otras empresas del ramo que tengan objetivos similares o relacionados con la prestación de servicios a la industria de la construcción tales como alquiler de maquinaria pesada y liviana, empresas de alquiler de grúas telescópicas, entre otras.

RECOMENDACIONES

Las recomendaciones que se exponen como parte del trabajo especial de grado llevado a cabo van dirigidas a la gerencia de Alquiserco, C.A., con el fin de justificar la necesidad de la elaboración y puesta en práctica de un manual de procedimientos para el manejo y control del alquiler de equipos metálicos para la construcción.

Entre las recomendaciones están:

- Justificar la importancia del manual de procedimientos y control del alquiler de equipos metálicos para la construcción, por la posibilidad de que la empresa

Ingº. Juan Pedro Colmenares Delgado60

cuenta con la orientación sistematizada de los procesos administrativos y operativos a ejecutarse como parte de las funciones del personal responsable y para el cabal cumplimiento de los objetivos empresariales.

- Establecer el manual de procedimientos para el manejo y control del alquiler de equipos metálicos para la construcción en la empresa Alquiserco, C.A., constituirá una guía orientadora de los procedimientos a seguir y permitirá el control interno de las operaciones, lo que proporcionará una razonable seguridad en la efectividad de las mismas.
- El manual debe estar a disposición de todo el personal que labora en la empresa Alquiserco, C.A, para así propiciar la funcionalidad integral del personal; mejorar los procedimientos en búsqueda de una mayor eficiencia y permitir la integración de todos, gerentes y trabajadores para la realización efectiva de los propósitos establecidos en un ambiente de operaciones adecuadamente controladas.

www.bdigital.ula.ve

- Agudelo, R. (2009). *Destrezas en el manejo organizacional estandarizado de manuales de procedimientos y formularios*. (Compilador). Bogotá: Editorial Popular.
- Arias, F. (2011). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: Epísteme.
- Garrido, B. (2011). *Sistema de Control Interno en el Área de Caja del Instituto Universitario Tecnológico de Ejido*. Trabajo de Grado de Maestría, Postgrado en Ciencias Contables, Universidad de Los Andes. Mérida.
- Hurtado, J. (2011). *El Proyecto de Investigación*. Caracas: SYPAL.
- Lázzaro, V. (2007). *Sistemas y procedimientos*. México: Editorial Diana
- Palacio, R.(2005).*Propuesta de un manual de políticas y procedimientos seguridad administrativa para la Empresa Proambiente, S.A.Maturín estado Monagas*.Trabajo de Grado, Licenciatura en Contaduría Pública, Universidad de Oriente. Monagas.
- Ramos, A.(2011). *Diseño de un manual de procedimientos administrativos de entradas y salidas de maquinaria pesada en la Empresa Transvenesur S.A.* Trabajo de Grado, Maestría en Ciencias Gerenciales, URBE. Maracaibo.
- Reyes, A. (2013).*Administración de personal*. México:Limusa
- Rojas, B. 2009. *La investigación cualitativa*. Caracas: FEDEUPEL.