

# APLICACIONES DE DISEÑO ORGANIZACIONAL Y ANALITICA DE NEGOCIOS PARA EL AREA DE COMERCIO EXTERIOR EN EMPRESA INDUSTRIAL

**Modalidad: Participación en proyecto de investigación.**

**Autor: Murua, Ivanna Beatriz**

Licenciatura en Administración

Práctica Profesional

Año: 2021

E-mail: [ivannamurua@gmail.com](mailto:ivannamurua@gmail.com)

**INFOME FINAL PRACTICA PROFESIONAL  
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**1.- DATOS GENERALES:**

Apellido y Nombres: Murua, Ivanna Beatriz	Apellido y Nombres del Director: Medina Galván, Marcelo Enrique
DNI: 39.477.447	DNI
Tema: Aplicaciones de diseño organizacional y analítica de negocios para el área de comercio exterior	
Opción de Práctica Profesional: Proyecto de investigación	
Lugar de Trabajo: Empresa industrial de Tucumán	

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

Describa brevemente (no más de 400 palabras) las tareas desarrolladas vinculadas con su trabajo de Práctica Profesional desde el inicio hasta el presente.

Cuando comencé mi práctica profesional me encontraba ya desempeñando en una empresa industrial del sector automotriz dedicada especialmente a la producción de piezas mecanizadas para exportación. En mi caso, trabajaba en el sector de importaciones y hacía tiempo venía observando diversas carencias en la formalización de los procesos y la falta de claridad en algunas funciones debido a la existencia de poco personal. Así también la falta de actualización de los sistemas de esta organización la volvía proclive a poseer falencias de control interno y a desaprovechar información que podía manejar para mejorar su gestión. De esta forma fue que esto me contribuyó a definir el problema de mi trabajo muy claramente y presenté mi plan de trabajo y elegí al profesor Marcelo Medina como mi tutor debido a sus vastos conocimientos y excelente trayectoria como docente y su admirable perfil académico. Así fue que él aprobó mi plan de trabajo y siempre estuvimos en contacto para poder despejar las dudas en el

desarrollo de mi trabajo de investigación. Lo primero que hice fue realizar la lectura de la bibliografía vinculada a mis áreas de investigación. Luego comencé a desarrollar el marco teórico respectivo para explicar lo más claramente posible las dos áreas que había seleccionado: diseño organizativo y analítica de negocios. Eso me permitió luego definir las herramientas que aplicaría que fueron: cursogramas, manuales de procedimientos, manuales de funciones, manual de políticas, matrices administrativas, matrices de control, elaboración de una base de datos de seguimiento de importaciones, y un tablero o dashboard con indicadores básicos para el sector. Posteriormente, me dediqué a relevar más información sobre la empresa y a descargar las distintas bases de datos secundarias para poder trabajar con ellas. La parte de analítica de negocios fue la más desafiante ya que debí realizar cursos del tema y aprender nuevas herramientas de Excel que no manejaba como fueron las segmentaciones, Visual Basic y sobre todo lo que era Power Query que requería vincular los programas/software de la organización para poder traer información lo más completa posible. Propuse además una serie de indicadores para el sector adicionales a los del dashboard, cuya implementación sería ideal para poder llevar un control del sector adecuadamente. A la par, realice diversos cursos de la CAME (Cámara Argentina de la Mediana empresa) y un curso de Introducción a la analítica de negocios dictado por el profesor Medina en nuestra facultad. En el mes de enero junto al profesor presentamos nuestra inscripción al Congreso de Administración de la Universidad del Rosario (Colombia, Bogotá)

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

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

Justifique en caso de que el cumplimiento del plan de trabajo sea menor de 100%

Adjunte el Plan de Trabajo presentado

Adjunte los informes parciales presentados, firmados por el Director

### 4.- DIVULGACIÓN

En caso de tener resultados de su Práctica Profesional, detalle si hubo divulgación de los mismos (Publicaciones, comunicaciones en reuniones científicas, informes, seminarios. Adjuntar separata o copia).

Publicaciones: (Autor/es, título, revista, volumen, número, ISSN/ISBN, lugar, editorial, pag., año, Indicar con referato/ sin referato).

Comunicaciones: (Autor/es, título, Reunión, lugar, fecha, si está publicado en actas)

Informes: (Título, autor, nº de pag.).

Adjunte toda la documentación probatoria

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

Transcriba las participaciones en todos los Foros Habilitados de las Charlas de la PP. También adjunte certificado que acredite la participación y los trabajos elaborados en el contexto de capacitación.

### **Participaciones en foros:**

#### **Re: Reflexiones a partir de la Charla de Karen Handl- 02/09/2020**

Me gustó mucho la charla de Karen. Fue muy bueno conocer las diferentes tareas a las que se puede dedicar un Licenciado en Administración y saber que no siempre es fácil al principio, ya que eso nos prepara mentalmente para saber que cuando uno egresa la carrera recién realmente comienza. La resiliencia y la perseverancia son la clave del éxito. Por otra parte, me pareció súper interesante el área de Management de proyectos en la que trabaja Karen cómo project leader. Es un trabajo que permite conocer las organizaciones a un nivel más macro que da lugar a obtener una visión más amplia y completa de lo que significa manejar una empresa (uno se involucra en muchos procesos y eso contribuye a obtener una experiencia mucho más significativa). También considero que permite mejorar profundamente todo lo que tiene que ver con las relaciones interpersonales y la comunicación, lo que pone en juego fundamentalmente cuando se manejan equipos de trabajo.

Otra área igualmente interesante que comentó Karen, es el marketing digital, en donde hoy en día hay muchísimos espacios para aplicar y mejorar, más en estos tiempos en donde el e-commerce se ha consolidado como la nueva forma de comprar y vender. Así, por ejemplo, el uso de las métricas de marketing digital es de muchísima utilidad ya que permite conocer en tiempo real el desempeño de los negocios y establecer medidas correctivas en forma oportuna, mejorando los resultados y dando una respuesta satisfactoria al cliente, que debería ser siempre el objetivo estratégico de toda organización.

#### **Re: Reflexiones a partir de la Charla de Pablo Graneros - 09/09/20**

La charla de Pablo me pareció muy interesante ya que nos permitió conocer en lo que se puede desempeñar un profesional de la Licenciatura en Administración en una empresa multinacional específica como lo es E&Y que se dedica a brindar servicios de consultoría contable, financiera, etc. Estuvo bueno conocer el recorrido que hizo Pablo en esta organización en donde fue aprendiendo muchas cosas en las áreas por las que se fue desempeñando. Siempre lo ideal es llegar a aprender lo más posible aprovechando todas las oportunidades del lugar de trabajo de manera de obtener la mayor experiencia posible. Observo que es una

característica de empresas más bien grandes en donde hay esta posibilidad de rotaciones entre los diversos puestos.

### **Re: Reflexiones a partir de la Charla de Martín Goncalvez- 16/09/20**

Me gustó mucho la charla de Martín. Sinceramente tuve pocas oportunidades hasta el momento de oír experiencia sobre egresados y ex alumnos de nuestra facultad que se dediquen al área de desarrollo de productos digitales, quizá por lo relativamente nueva que es este tipo de funciones. Me pareció muy interesante el hecho de la flexibilidad que existe en este tipo de trabajos en donde cada trabajador puede manejar sus horarios en la medida en que cumpla con los objetivos. Así también, considero muy buena la actitud de Martín de haber decidido cambiar de trabajo cuando sintió que había alcanzado un techo en su puesto. Creo que esto es importante en nuestra vida profesional si es que deseamos un aprendizaje continuo y lleno de desafíos, el hecho de saber cuándo debemos "dar vuelta el tablero" y buscar nuevos horizontes que nos acerquen a nuestras metas. Excelente.

### **Re: Foro Clase 1: Un Acercamiento Integrado de las Orientaciones de la Empresa**

Me pareció un seminario excelente con los aportes de todos los profesores, con un enfoque distinto a lo que vengo escuchando sobre Responsabilidad Social Empresarial. Si bien el tema de la RSE tiene ya larga data en el mundo de los negocios, el concepto de "empresas socialmente orientadas" no lo conocía y siempre es bueno ver evolucionar conceptos y prácticas hacia un lugar de mayor compromiso y seriedad.

Tampoco había tenido la oportunidad de ver mucho acerca de las "economías de triple impacto" y sus virtudes. Me parece una manera innovadora de hacer negocios, que como administradores debemos tener en cuenta si queremos por ejemplo emprender algo propio y por supuesto también si trabajamos para alguna empresa, el hecho de analizar que políticas y estrategias ambientales y sociales se aplican y cómo podemos mejorarlas para contribuir positivamente con nuestra sociedad. Creo, además, cómo bien se dijo en la charla, que adoptar este tipo de prácticas se ha convertido también en una necesidad para mantenerse competitivo en el mercado, ya que se responde a serias demandas que la sociedad plantea como fundamentales para aceptar los distintos productos y/o servicios ofrecidos.

### **Re: Foro de Reflexión (Clase 2): Los fundamentos del comportamiento de la empresa y en la empresa**

Sin dudas con esta segunda charla del seminario se puede rescatar la enorme importancia que las organizaciones están brindando al desarrollo del capital humano. Es interesante ver cómo han ido evolucionando los enfoques para el

manejo del mismo. Debemos recordar que la centralidad en los recursos humanos es relativamente nueva y es impresionante observar cómo se ha pasado de la conocida "administración científica" que ponía el foco esencialmente en los procesos de división del trabajo, y no en los aspectos que rodeaban al personal, a un enfoque mucho más humano que considera como fundamentales aspectos como la motivación, el reconocimiento, el coaching y mentoring, entre tantas otras tendencias que han demostrado brindar un alto grado de satisfacción en el trabajo.

### **Re: Reflexiones Clase 3: Las condiciones de comunión e instrumentos de la orientación social empresaria**

Para concluir me pareció un seminario sumamente valioso que permitió abrir nuestra mente como administradores y que nos invitó a reflexionar como desde nuestra profesión debemos comprometernos con la sociedad y el medio ambiente para no solo velar por los beneficios económicos, sino también considerar en forma permanente las consecuencias ambientales/ecológicas, culturales y sociales, y procurar generar el mayor bienestar posible en la comunidad en la que estamos insertos. Es sumamente importante cultivar nuestra cultura ética como profesionales y ser siempre responsables por los impactos que nuestras decisiones pueden generar.

### **Re: Reflexiones de la Clase 1: Una nueva lógica de competencia**

Muy interesante esta primera charla del profesor Pero, ya la había visto y me quedo pendiente el comentar lo de esta primera clase. Sin dudas la nueva lógica de la competencia es vital para que las organizaciones puedan adaptarse a entornos cambiantes y altamente dinámicos lo que requiere no solo centrarse en lo que sería el flujo del conocimiento y la innovación, sino también en la utilización de nuevas herramientas digitales que se han vuelto imprescindibles para sustentar las ventajas competitivas. Me parece que los mercados ya no son como los conocemos y nunca se puede estar "confiado" sino que por el contrario las empresas deben convertir en una "rutina" el manejo de la incertidumbre y riesgos que pueden descolocar sus modelos de negocio de manera imprevista en cualquier momento. Un gran ejemplo por supuesto, ha sido la actual pandemia de COVID que ha calado profundamente en aquellas compañías que no estaban lo suficientemente preparadas para manejar sus negocios digitalmente.

### **Re: Reflexiones de la Clase 2: Directrices Organizacionales**

Me parecieron muy buenas todas las recomendaciones que propuso el profesor Pero en este charla, exponiendo como la tecnología en las empresas es algo que vino para quedarse definitivamente. El hecho de que las organizaciones anticipen todas estas tendencias es fundamental para mantener su competitividad en el mercado. La que sin duda despertó más mi interés es la referida al dominio del Big Data y Business Analytics, lo que les permite a las empresas conocer, entre muchas otras cosas, el comportamiento de sus

consumidores, sus gustos y preferencias. El hecho de invertir en bases de datos robustas, y aún más importante, en herramientas que permitan un adecuado análisis de ellas permitirá obtener información privilegiada que permita tomar decisiones sobre una base cierta que por supuesto, redundará en una optimización de todos los procesos de negocios.

Otro tema igual de interesante es la agilidad necesaria para los procesos de innovación que está sumamente ligado al enfoque de competencias dinámicas y la necesidad de optimizar los flujos de conocimiento dentro de la organización. Creo que el futuro es la tecnología, pero también lo son las personas que aportan un capital intelectual único e inimitable que debe ser promovido por los altos directivos para que toda la pirámide organizacional pueda impregnarse de las mejores prácticas y así se pueda converger hacia la estrategia definida.

### **Re: Reflexiones de la Clase 3: Ecosistemas de Negocios**

Excelente el aporte de esta última charla del profesor Pero.

El concepto de ecosistema de negocios resulta nuevo para mí, pero lo podría asociar a lo que vienen siendo las alianzas estratégicas para satisfacer necesidades de los clientes de una manera más integrada y versátil a la vez. La única diferencia sería que el ecosistema resulta más aplicable a PyMEs.

Me parece una estrategia muy apropiada de potenciar en un contexto tan competitivo en dónde la globalización y la digitalización han permitido que empresas de todo el mundo puedan tomar una parte del mercado local. Otros ejemplos además de los expuestos, que se me ocurren de este tipo de cosas son MercadoLibre, PedidosYa, Rappi, Despegar, etc., en dónde todos tienen distintos participantes del sistema que aportan su valor y posibilitan adquirir nuevos clientes y menores costos.

### **Re: Reflexiones sobre la Charla: Lic. en el Mundo - Miércoles 02/12 - 16 horas**

¡Excelente charla brindada por Lucia y Gonzalo! No había tenido oportunidad de escuchar experiencias sobre licenciados en administración y experiencias profesionales en el exterior. Es muy motivador conocer que esas oportunidades existen y saber que es posible ampliar nuestros horizontes a otros países. Lo que si sabía es que esta carrera es homologable internacionalmente y la verdad, resulta muy conveniente por si se quiere realizar un posgrado en el exterior o trabajar fuera. Por otra parte, el conocimiento del idioma inglés (especialmente) coincido en que es una herramienta indispensable y que debe manejarse con fluidez para poder acceder a muchas más oportunidades. Sin contar con que una inmensa cantidad de artículos se encuentran publicados en este idioma desde un primer momento, lo que hace que uno pueda enterarse mucho más rápido de nuevas tendencias y novedades si lo domina.

**Se adjunta el abstract presentado para participación en el II Encuentro de Experiencias de Investigación en Ciencias Administrativas:**

## **II ENCUENTRO DE EXPERIENCIAS DE INVESTIGACIÓN EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS**

**Virtual 13 y 14 de mayo de 2021**

### **FORMATO DE PRESENTACIÓN DE PONENCIAS (PAPER FORMAT)**

#### **ÁREA DE INVESTIGACIÓN (RESEARCH AREA)**

Estudios Organizacionales

#### **ESCRIBA EL TÍTULO DE SU PONENCIA (PAPER TITLE)**

**Aplicaciones de diseño organizacional y analítica de negocios para el área de Comercio Exterior en empresa industrial**

#### **AUTORES (AUTHORS)**

Ivanna Beatriz Murua

#### **TUTORIA (O DIRECTOR) DEL TRABAJO DE GRADO (DIRECTOR)**

Marcelo Enrique Medina Galván

#### **INSTITUCIÓN (INSTITUTION)**

Instituto de Administración, Facultad de Ciencias Económicas. Universidad Nacional de Tucumán (UNT)

#### **RESUMEN (ABSTRACT) (Un solo párrafo, en el que se incluye el objetivo, aspectos metodológicos, resultados y discusión)**

El comercio internacional, siendo actualmente, una de las áreas más prometedoras para el crecimiento de las empresas y en consecuencia, para los países, se ha potenciado en los últimos años debido al creciente aumento de los flujos de información existentes dados por la globalización y apertura de mercados internacionales diversos. Siendo la empresa bajo estudio, una de las pocas industrias multinacionales exportadoras e importadoras en nuestra región del Norte de la República Argentina, debe enfrentarse, como todas las empresas de su tipo, con frecuentes cambios derivados de políticas comerciales y económicas que Argentina ha venido implementando durante todos sus gobiernos. Por ello se hace necesaria una continua adaptación en su estructura organizacional y procesos, siendo fundamental entonces el diseño organizacional como principal herramienta para el continuo mejoramiento de la gestión. Asimismo, resulta preciso contar con herramientas flexibles y dinámicas que den cuenta de los profundos cambios que se suceden en el entorno macro y micro en el que se desempeña la organización por lo que la utilización del Big Data y Analítica de Negocios permite la obtención y transformación de datos e



información en forma oportuna facilitando la toma de decisiones y permitiendo tomar las acciones correctivas necesarias para optimizar diversos procesos organizacionales. En este sentido, se presentan actualmente algunos problemas referidos a la escasa formalización de procesos, tareas y funciones en la empresa bajo estudio. Además de una falta aprovechamiento de las fuentes de datos debido a la poca aplicación de herramientas de analíticas de negocios. El objetivo general del presente trabajo es aportar herramientas para mejorar la gestión del sector de comercio exterior, específicamente en el área de importaciones, proponiendo una reorganización y formalización en sus procesos y procedimientos. Asimismo, como objetivos específicos se pretende: examinar los procesos existentes y los distintos procedimientos llevados a cabo en el sector de comercio exterior, formalizar las funciones y procedimientos del sector por medio de herramientas administrativas, definir objetivos y políticas para el sector, establecer actividades de control interno para el adecuado seguimiento de las operaciones de comercio exterior, y analizar los sistemas de gestión actuales e identificar aspectos a mejorar haciendo uso de herramientas de Big Data y Business Analytics. Referido al marco metodológico, este trabajo sigue un enfoque mixto del tipo cuali-cuan, es decir con un enfoque predominantemente cualitativo, siendo el diseño adoptado del tipo “exploratorio secuencial” (dexplos). A su vez, este diseño sigue la modalidad de tipo “comparativa” ya que en una primera fase se recolectan y analizan datos cualitativos para explorar un fenómeno y luego, en una segunda etapa se recolectan y analizan datos del tipo cuantitativo generándose otra base de datos diferenciada de la cualitativa. En cuanto a resultados se elaboran cursogramas o diagramas de flujo, matrices administrativas, matrices de control y se generan reportes y planillas utilizando herramientas de analítica de negocios para la optimización de la toma de decisiones.

#### **PALABRAS CLAVE (KEYWORDS)**

Diseño organizacional - Gestión - Analítica de Negocios

#### **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS (BIBLIOGRAPHY)**

- Aguilar, L. Joyanes. (2019) Inteligencia de negocios y analítica de datos. Editorial: Alfaomega Grupo Editor.
- Benjamin E. Fincowsky, F. (2013) Organización de empresas. Editorial: McGraw Hill
- Daft, R. (2007). Teoría y Diseño organizacional. Editorial: Cengage Learning
- Davenport, T. and Harris, J., (2007). Competing on analytics. Editorial Harvard Business School Publishing Corporation.
- Gilli, J. José. (2007). Diseño organizativo. Estructura y procesos. Editorial Granica
- Hernández, S. (2014). Metodología de investigación. Editorial McGraw Hill
- Juárez, A. S. (2018). Manual de aduanas. Editorial Iara.
- Mintzberg, H. (1991) Diseño de organizaciones eficientes. Editorial McGraw Hill.
- Schlemenson, A. (2013) Análisis organizacional en PyMES y empresas de familia. Editorial Granica
- Tortosa, S. (2011). Introducción al comercio y marketing Internacional. Editorial: Universidad Nacional de Quilmes

Vitón, I. (2011) Logística, transporte y seguros del Comercio Internacional.  
Editorial: Universidad Virtual de Quilmes.

**OPCIÓN DE PUBLICACIÓN (OPTION)**

**Publicación del artículo en la revista Universidad y Empresa**

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

La experiencia durante la Práctica Profesional ha sido sumamente enriquecedora ya que me ha permitido poner en práctica diversas herramientas aprendidas durante la carrera de Administración en un ámbito real, donde he debido adaptarlas a una situación específica, lo que me parece que nos da nuevas habilidades que son la flexibilidad y adaptación para enfrentar los distintos desafíos que podamos enfrentar a lo largo de nuestra vida profesional. El hecho también de estructurar permanentemente nuestro trabajo para que sea lo mas ordenado posible constituye una buena manera para formarnos como profesionales metódicos y con atención al detalle.

Como aspecto a mejorar en este ámbito creo que sería la comunicación en determinados momentos, al comenzar la práctica no es muy claro todo hasta que el alumno verdaderamente se involucra en el tema.

**7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA**

Adjunte toda la documentación probatoria



PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION PROFESIONAL Y TECNOLÓGICO PARA EL DESARROLLO DEL COMERCIO EN LA ARGENTINA

*La Confederación Argentina de la Mediana Empresa - CAME - certifica que:*

### ***Ivanna Beatriz Murua***

ha aprobado el curso de capacitación "*Conducción de Equipos de Trabajo*", de 20 (veinte) horas de duración realizado en la plataforma de educación CAMEeducativ@.

Se expide el presente documento a los 9 días del mes de enero de 2021 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Camilo Alberto Kahale  
Secretario de Organización A/C Secretaria General

Gerardo Diaz Beltrán  
Presidente



PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACION PROFESIONAL Y TECNOLÓGICO PARA EL DESARROLLO DEL COMERCIO EN LA ARGENTINA

*La Confederación Argentina de la Mediana Empresa - CAME - certifica que:*

### ***Ivanna Beatriz Murua***

ha aprobado el curso de capacitación "*Comercio Electrónico*", de 20 (veinte) horas de duración realizado en la plataforma de educación CAMEeducativ@.

Se expide el presente documento a los 11 días del mes de enero de 2021 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Camilo Alberto Kahale  
Secretario de Organización A/C Secretaria General

Gerardo Diaz Beltrán  
Presidente



PROGRAMA NACIONAL DE CAPACITACIÓN PROFESIONAL Y TECNOLÓGICO PARA EL DESARROLLO DEL COMERCIO EN LA ARGENTINA

La Confederación Argentina de la Mediana Empresa - CAME - certifica que:

## **Ivanna Beatriz Murua**

ha aprobado el curso de capacitación "La Comunicación y las Organizaciones", de 20 (veinte) horas de duración realizado en la plataforma de educación CAMEducativ@.

Se expide el presente documento a los 9 días del mes de enero de 2021 en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Camilo Alberto Kahale  
Secretario de Organización A/C Secretaría General

Gerardo Díaz Beltrán  
Presidente



## **CURSO DE EXTENSION: INTRODUCCION A LA ANALITICA DE NEGOCIOS**

Certificamos que

### **MURUA IVANNA BEATRIZ**

Ha realizado el curso de extensión: Introducción a la analítica de negocios, dictado por la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, cumplimentando todos los requisitos del mismo.

San Miguel de Tucumán, 21 de Diciembre de 2020.



VERIFICADOR

DFM Ariel Germán Apichela  
Secretario de Extensión y  
Relaciones Institucionales  
Facultad de Ciencias Económicas - UTE

Mg. José Luis Jerez  
DECANO  
Facultad de Ciencias Económicas - UTE

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

Fecha\_\_\_\_\_

Aclaración\_\_\_\_\_

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

Fecha\_\_\_\_\_

Aclaración\_\_\_\_\_

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

Empty rectangular box for the director's comment.

Firma del director \_\_\_\_\_

Fecha \_\_\_\_\_

Aclaración \_\_\_\_\_

# 1 ° INFORME MENSUAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL – LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

**Tutor:** Medina Galván, Marcelo

**Estudiante:** Murua, Ivanna Beatriz

**Nombre del trabajo:** Diseño organizacional para el área de Comercio Exterior en empresa industrial

**Periodo informado:** 01-10-2020/31-10-2020

## **Actividades desarrolladas:**

- a) Reunión inicial con el Profesor Marcelo Medina para mejorar algunos puntos del plan de trabajo.
- b) Presentación del plan de trabajo con correcciones.
- c) Recolección y lectura de bibliografía vinculada a Diseño Organizacional, Comercio Exterior, Control de Gestión, Recursos Humanos, Analítica de Negocios, entre otras.
- d) Relevamiento de información de la empresa referido a misión, visión, valores, procesos y estrategias al tratarse de una empresa multinacional
- e) Observación de los procesos llevados a cabo en el sector de Comercio Exterior, entre ellos:
  - Circuito de Importación
  - Circuito de pagos al exterior
  - Circuito de pagos nacionales
  - Control de facturación
  - Circuito de anticipos

En este punto se observó un inadecuado seguimiento de las operaciones de importación que generaron atrasos en cadena, desde la llegada de los materiales a la planta, hasta los pagos a realizarse, consecuencia esto de ser necesaria la documentación aduanera para efectuar los mismos.

- f) Relevamiento de los sistemas existentes vinculados al sector de Comercio Exterior: inventarios, contable y aduanero principalmente para analizar una mejora en su utilización y brindar recomendaciones para el mejor uso de los mismos.

- g) Relevamiento de actividades vinculadas con la ayuda de colaboradores de otras áreas: compras, logística, cuentas a pagar, recursos humanos, etc.
- h) Participación en las charlas brindadas por ex alumnos de la carrera y en el seminario de “Empresas Socialmente Orientadas” dictados por los profesores.

## **2° INFORME MENSUAL DE PRÁCTICA PROFESIONAL – LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

**Tutor:** Medina Galván, Marcelo

**Estudiante:** Murua, Ivanna Beatriz

**Nombre del trabajo:** Diseño organizacional para el área de Comercio Exterior en empresa industrial

**Periodo informado:** 01-11-2020/30-11-2020

### **Actividades desarrolladas:**

- ❖ Ampliación del marco teórico
- ❖ Lectura de bibliografía referida a Big Data y Business Analytics
- ❖ Participación en el curso “Introducción a la analítica de negocios” dictado por los profesores Marcelo Medina Galván y Javier García.
- ❖ Confección de los manuales de procedimientos
- ❖ Diagramación de los cursogramas de las distintas actividades
- ❖ Redacción de algunas normas para el Manual de políticas del sector
- ❖ Realización de entrevistas a jefes y compañeros de trabajo vinculados al sector.



- ❖ Trabajo con los distintos softwares de la organización y obtención de algunas bases de datos secundarias del sector para análisis
- ❖ Participación en el seminario dictado por la cátedra de Práctica Profesional “La empresa del futuro”

### **3° INFORME MENSUAL DE PRACTICA PROFESIONAL – LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN**

**Tutor:** Medina Galván, Marcelo

**Estudiante:** Murua, Ivanna Beatriz

**Nombre del trabajo:** Aplicaciones de diseño organizacional y analítica de negocios para el área de Comercio Exterior en empresa industrial

**Periodo informado:** 15-12-2020/15-01-2021

#### **Actividades desarrolladas:**

- Realización de 2 cursos virtuales a través de la plataforma CAME:
  - Comunicación Organizacional
  - Conducción de equipos de trabajo
- Elaboración de matrices administrativas y de control
- Elaboración de indicadores para el área de comercio exterior
- Procesamiento de las bases de datos secundarias obtenidas
- Elaboración de tablero o dashboard con indicadores como herramientas para la Analítica de negocios
- Ampliación del marco teórico
- Diagrama de los cursogramas por medio de la herramienta Microsoft Visio

# **PLAN DE TRABAJO**

## **Índice temático:**

- 1- Resumen**
- 2- Introducción**
- 3- Presentación de organización elegida**
- 4- Problema de investigación**
- 5- Objetivos de investigación**
- 6- Marco metodológico**
- 7- Marco teórico**
- 8- Cronograma de actividades**
- 9- Bibliografía**

## **1-RESUMEN**

Dada la creciente internacionalización de las empresas y el auge del comercio internacional, se han presentado numerosos desafíos para llevar con éxito organizaciones globales que deben sortear adversidades cada vez mayores como lo son el incremento de la competencia, el auge de los medios de comunicación que ha generado un consumidor mucho más exigente y perspicaz y por supuesto, los desafíos propios de la globalización que ha generado un aumento de los flujos de información existentes, volviendo necesaria e indispensable el análisis de grandes volúmenes de datos.

Siendo la empresa bajo estudio, una de las pocas industrias multinacionales exportadoras e importadoras en nuestra región del NOA, debe enfrentarse, como todas las empresas de su tipo, con frecuentes cambios derivados de políticas comerciales y económicas que Argentina ha venido implementando durante todos sus gobiernos. Por ello se hace necesaria una continua adaptación en su estructura organizacional y procesos, siendo fundamental entonces el diseño organizacional como principal herramienta para el continuo mejoramiento de la gestión. Asimismo, resulta preciso contar con herramientas flexibles y dinámicas que den cuenta de los profundos cambios que se suceden en el entorno macro y micro en el que se desempeña la organización por lo que la utilización del Big Data y analítica de negocios permiten la obtención y transformación de datos e información en forma oportuna facilitando la toma de decisiones y permitiendo tomar las acciones correctivas necesarias para optimizar diversos procesos organizacionales.

**Palabras Claves:** Comercio exterior- Diseño organizacional -Procesos- Funciones- Gestión- Información- Big Data- Analítica de negocios.

## **2- INTRODUCCIÓN:**

Una organización puede definirse, en palabras de Peter Drucker, como “un grupo humano, compuesto por especialistas que trabajan juntos en una tarea común, la cual está diseñada a propósito y no se basa ni en la naturaleza psicológica del hombre ni en su necesidad biológica. No obstante, y en tanto, creación humana, está pensada para que dure, tal vez no eternamente, pero sí durante un periodo considerable”.

Para entender a la **organización global**, es necesario concebirla como un sistema. Un **sistema** es un conjunto de elementos que interactúan entre sí, que recibe entradas del entorno, las transforma y descarga en él el producto de este proceso. La necesidad de entradas y salidas refleja la dependencia del entorno. La interacción de los elementos representa la dependencia entre la gente y los departamentos, por lo que es necesario que trabajen en conjunto.

Las organizaciones utilizan varias alternativas estructurales para ayudarse a alcanzar sus metas y objetivos. Casi todas las empresas necesitan, en algún punto, someterse a una reorganización que las ayuden a enfrentar nuevos desafíos. Las modificaciones estructurales son necesarias para reflejar nuevas estrategias o responder a cambios en otros factores de contingencia: el entorno, la tecnología, el tamaño, el ciclo de vida y la cultura.

Cuando una organización decide hacer negocios en otro país, los directivos se enfrentan a un nuevo conjunto de retos. Muchas veces, los mercados nacionales de muchas empresas ya se han saturado, y el único potencial de crecimiento se encuentra en el exterior. El éxito a escala global no es fácil, ya que las organizaciones tienen que tomar decisiones referentes a:

- El enfoque estratégico,
- La mejor forma de participar en los mercados internacionales,
- Como diseñar a la organización para aprovechar los beneficios que ofrece la expansión internacional.

La transformación de una empresa local a global por lo general ocurre a través de varias etapas de desarrollo:

- 1) En la **etapa local**, la compañía está orientada internamente, pero los directores están conscientes del entorno global y quizá consideren una participación inicial en el extranjero para expandir su volumen de producción y lograr economías de escala. El potencial de mercado está limitado y se encuentran principalmente en el país de origen.
- 2) En la **etapa internacional**: la compañía se ocupa en serio de las exportaciones y comienza a pensar de una manera multinacional. Lo multinacional se refiere a las cuestiones competitivas en cada país que son independientes de otros países; la compañía maneja a cada país de forma individual. Su preocupación es el posicionamiento competitivo internacional en comparación con otras empresas de la industria.
- 3) La **etapa multinacional**: la compañía tiene una vasta experiencia en varios mercados internacionales y ha establecido centros de marketing,

manufactura o investigación y desarrollo (I&D) en diferentes países extranjeros. Un gran porcentaje de los ingresos de la organización provienen de las ventas en el extranjero.

- 4) La **etapa global**: significa que la compañía ya ha trascendido las fronteras de cualquier país individual. El negocio no es solo una colección de industrias locales, sino implica que las subsidiarias están interrelacionadas hasta el punto en que la posición competitiva en un país tiene una influencia significativa en las actividades en otros países. Las compañías verdaderamente globales no piensan más en sí mismas como poseedoras de una sola procedencia, y de hecho, han sido llamadas “corporaciones sin nacionalidad”.

Con el mismo nivel de importancia que el diseño organizacional, actualmente ha surgido la tendencia de dar una enorme relevancia a los datos. La nueva materia prima de las organizaciones son los datos, pero **la información sin estructura no sirve de nada**. La analítica de negocios permite poner esos datos en perspectiva, con la finalidad de asistir a los ejecutivos en la toma de decisiones.

En las organizaciones no solo abundan los datos, sino también los sistemas para procesarlos. Ante esta realidad, la analítica de negocios asume un rol importante porque brinda un enfoque sistémico y analítico a la planeación estratégica. Sin embargo, competir con base en la información también implica competir en tecnología. Eso significa usar una estrategia de datos.

La analítica de negocios debe ser implementada como parte de una estrategia integral en la empresa, definida por la alta dirección y transmitida a la organización. Requiere un uso generalizado de modelos y optimización, un enfoque desde la empresa y los altos ejecutivos, a fin de que actúen como defensores para adoptarla como parte de la cultura organizacional.

Este cambio implica una inversión considerable en tecnologías de la información (TI), ya que se requiere realizar cambios y/o refinaciones en los sistemas y en el hardware computacional. Así no solo se acumulará gran cantidad de información, sino que será la correcta y se formularán estrategias para gestionarla en toda la empresa.

### **3-PRESENTACION DE LA ORGANIZACIÓN ELEGIDA**

Empresa industrial dedicada a la fabricación de piezas mecanizadas para exportación, ubicada en la provincia de Tucumán.

#### **4- PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:**

Dado el exponencial crecimiento que ha experimentado en los últimos años el comercio internacional producto de la globalización y la progresiva apertura de mercados mundiales orientados al libre mercado, el aumento en los flujos de información ha sido una consecuencia inevitable y ha generado la necesidad de contar con herramientas que permitan planear, organizar y controlar los procesos específicos que desarrollan empresas importadoras y exportadoras. Es por ello que resulta fundamental una gestión adecuada que permita aprovechar al

máximo las bondades del comercio exterior para conseguir perfeccionar la estrategia competitiva de las compañías.

Siguiendo este pensamiento y la necesidad de adaptar el negocio permanentemente en Argentina debido a los vaivenes económicos y políticos que se atraviesan, resulta fundamental el diseño organizacional y el control de gestión. En este sentido, se presentan actualmente algunos problemas referidos a la escasa formalización de procesos, tareas y funciones en la empresa. Además de una falta de adaptación de los sistemas informáticos, así como también, el no aprovechamiento de esas fuentes de datos debido a la desactualización existente.

## **5- OBJETIVOS.**

### **OBJETIVO GENERAL:**

El objetivo general del presente trabajo es aportar herramientas para mejorar la gestión del sector de Comercio Exterior, específicamente en el área de importaciones, proponiendo una reorganización y formalización en sus procesos y procedimiento y la aplicación de analítica de negocios

### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- 1) Examinar los procesos existentes y los distintos procedimientos llevados a cabo en el sector de comercio exterior.
- 2) Formalizar las funciones y procedimientos del sector por medio de herramientas administrativas.
- 3) Definir objetivos y políticas para el sector
- 4) Establecer actividades de control interno para el adecuado seguimiento de las operaciones de comercio exterior.
- 5) Analizar los sistemas de gestión actuales e identificar aspectos a mejorar haciendo uso de herramientas de Big Data y Analítica de negocios.

## **6- MARCO METODOLÓGICO**

El presente trabajo sigue un **proceso mixto** del tipo CUAL-cuan, es decir con un enfoque predominantemente cualitativo, siendo el diseño adoptado del tipo “exploratorio secuencial” (DEXPLOS). A su vez, este diseño sigue la modalidad de tipo “comparativa” ya que en una primera fase se recolectan y analizan datos cualitativos para explorar un fenómeno y luego, en una segunda etapa se recolectan y analizan datos del tipo cuantitativo generándose otra base de datos diferenciada de la cualitativa.

Las herramientas que se utilizarán para la recolección de datos serán las siguientes:

- **Análisis de datos secundarios:** se obtendrá información de los sistemas de gestión aduanera, de pagos y de compras de la empresa y también se realizarán búsquedas permanentes en internet y consultando variedad de bibliografía para indagar en la temática.

- **Entrevistas:** con los integrantes del sector de comercio exterior
- **Observación:** especialmente del tipo participante, en donde se intervendrá en los procesos de manera de conocerlos a profundidad y realizar aportes para la mejora en la ejecución de los mismos

## 7- MARCO TEÓRICO.

### TEORIA ORGANIZACIONAL

Las organizaciones son difíciles de observar. Sus manifestaciones, como altos edificios, un empleado admirable, estaciones de trabajo, etc. son evidentes, pero la organización global es vaga y abstracta y puede estar dispersa en diversos lugares, incluso alrededor del mundo. Se sabe que las organizaciones están ahí porque están en contacto con nosotros todos los días y de hecho, son tan comunes que no les damos importancia. Difícilmente nos damos cuenta de que nacimos en un hospital, de que nuestras actas de nacimiento están registradas en escuelas y universidades, y que nos alimentamos con comida producida por corporaciones agrícolas, entre tantas otras actividades.

En palabras de **Richard Daft** (2007), *“las organizaciones son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas por metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y 4) están vinculadas con el entorno”*.

A su vez, **Peter Drucker**, uno de los pensadores contemporáneos más importantes en temas de administración, define a la organización como: *“un grupo humano, compuesto por especialistas que trabajan juntos en una tarea común, la cual está diseñada a propósito y no se basa ni en la naturaleza psicológica del hombre ni en su necesidad biológica. No obstante y en tanto, creación humana, está pensada para que dure, tal vez no eternamente, pero sí durante un periodo considerable”*.

Drucker aporta los conceptos de “propósitos” y “saberes” como elementos distintivos a fin de que una organización sea productiva y eficaz.

En cuanto a los **propósitos**, señala que es el hombre quien desea crear una determinada organización. No surge de la casualidad sino de la “causalidad”. Como la organización se desarrolla en un tiempo considerable, dichos propósitos son mantenidos, revisados y renovados por sus miembros en el transcurso de ese tiempo.

En cuanto a los **saberes**, Drucker señala que el grupo humano está formado por especialistas. No cualquiera puede formar parte de determinada organización, sino que para cada tipo de organización se requiere un perfil que abarque condiciones personales y también determinados conocimientos y experiencias. Esto también caracterizará y diferenciará a la organización, es decir que para un estudio contable se requerirán contadores y/o estudiantes de ciencias económicas, para un hospital, médicos y enfermeros, para una empresa transportista, choferes, etc.

## **PERSPECTIVAS SOBRE LAS ORGANIZACIONES**

Existen diferentes formas de ver y concebir a las organizaciones y la forma en que funcionan. Dos importantes perspectivas son:

- El enfoque de sistemas abiertos
- Modelo de configuración organizacional.

### **ENFOQUE DE SISTEMAS ABIERTOS.**

Un adelanto importante en el estudio de las organizaciones fue la diferencia entre los sistemas abiertos y cerrados. Un sistema cerrado sería aquel que no depende de su entorno; que es autónomo, cerrado y aislado en relación con el mundo externo. Si bien un sistema cerrado auténtico no puede existir, los primeros estudios organizacionales se enfocaron en los sistemas internos. Los primeros conceptos administrativos, como la administración científica, el estilo de liderazgo y la ingeniería industrial, se basaban en enfoques de sistema cerrado debido a que no daban importancia al entorno y suponían que la organización podía ser más efectiva gracias al diseño interno exclusivamente. El entorno sería estable y predecible, y no intervendría para ocasionar problemas.

Un sistema abierto, en cambio, debe interactuar con el entorno para sobrevivir; este consume recursos de la misma manera que los exporta al entorno. No puede aislarse y continuamente debe adaptarse al entorno. Este tipo de sistemas puede tener una enorme complejidad. La eficacia interna es tan solo un problema, y en ocasiones uno pequeño. La organización tiene que buscar y obtener los recursos necesarios, interpretar y actuar conforme los cambios de su entorno, deshacerse de los productos y controlar y coordinar actividades internas como para hacer frente a los trastornos e incertidumbre del entorno.

### **ENFOQUE DE CONFIGURACION ORGANIZACIONAL**

Según esta perspectiva, propuesta por **Henry Mintzberg**, afirma que toda organización consta de cinco partes. Estas partes pueden variar en cuanto al tamaño e importancia según el entorno organizacional, la tecnología y otros factores.

Las partes que conforman este modelo son:

- ✓ **Centro técnico:** que es aquel compuesto por las personas quienes realizan el trabajo básico de la organización. Desempeña la función de producción del subsistema y en realidad genera la salida de productos y servicios de la organización. Aquí es donde tiene lugar la transformación primaria de entradas a salidas.
- ✓ **Soporte técnico:** la función de soporte técnico ayuda a la organización a adaptarse al entorno. Los empleados encargados del soporte técnico, como los ingenieros e investigadores, buscan en el entorno problemas, oportunidades y desarrollos tecnológicos. El soporte técnico es responsable de la creación de innovaciones en el centro técnico, al tiempo en que ayuda a la organización a cambiar y a adaptarse.



- ✓ **Soporte administrativo:** la función de soporte administrativo es responsable de que la operación marche sin dificultades y del mantenimiento de la organización, incluyendo el de sus elementos humanos y físicos. Comprende las actividades de recursos humanos como el reclutamiento y la contratación de personal, el establecimiento de compensaciones y prestaciones, y la capacitación y desarrollo de los empleados, así como actividades de mantenimiento como la limpieza de los edificios y servicios de reparación de las maquinas.
- ✓ **Dirección:** la dirección es un subsistema distinto, responsable de dirigir y coordinar las diferentes partes de la organización. La dirección proporciona guía, estrategia, metas y políticas para la organización total o divisiones importantes.
- ✓ **Los mandos medios** gerenciales son responsables de la implementación y coordinación en el nivel departamental

## **DISEÑO ORGANIZACIONAL**

El diseño organizacional refleja la estructura, es decir, representa el formato de los elementos que componen la organización. En la práctica, cada organización tiene su propio diseño, su forma de integrar y de asignar los recursos para operar con eficiencia y eficacia. El diseño de la organización es como su ADN.

El diseño general de la estructura organizacional indica entonces la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización.

### **Dimensiones del diseño organizacional.**

Las mismas se pueden dividir en dos tipos:

**-Dimensión estructural**

**-Dimensión contextual.**

#### ✓ **Dimensión estructural:**

Las dimensiones estructurales proporcionan las “etiquetas” para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar organizaciones.

Dentro de las dimensiones estructurales encontramos:

- **Formalización:** que es aquello que pertenece a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades.

- **Especialización:** es el grado al cual las tareas organizacionales están subdivididas en trabajos separados.
- **Jerarquía de autoridad:** se refiere a quien reporta a quien y el tramo de control de cada gerente o directivo. La jerarquía está representada por líneas verticales en el organigrama.
- **Centralización:** se refiere al nivel jerárquico que la autoridad tiene para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en niveles altos, la organización es centralizada. Cuando las decisiones se delegan a los niveles organizacionales más bajos, es descentralizada.
- **Profesionalismo:** es el nivel de educación y capacitación formales que tienen los empleados.
- **Razones de personal:** se refieren al desarrollo de las personas en relación con diferentes funciones y departamentos. Las razones del personal incluyen las proporciones de personal administrativo, de personal secretarial, de equipo profesional, de empleados con actividades indirectas en relación con las directas, etc. Una razón de personal se mide al dividir el número de empleados que existe en una clasificación entre el número total de empleados de una organización.

✓ **Dimensiones contextuales:**

Son aquellas que describen las características de la organización global, como su tamaño, tecnología, entorno y metas. Estas dimensiones detallan el escenario organizacional que influye y moldea a las dimensiones estructurales.

Las dimensiones contextuales a veces pueden confundirse con las estructurales debido a que representan tanto a la organización como al entorno.

Entre los elementos que conforman esta dimensión, se encuentran el tamaño de la organización, la tecnología organizacional, el entorno, las metas y la estrategia y la cultura organizacional.

## **DEFINICIONES SOBRE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS**

**Sistema administrativo:** es la función que, por medio de un conjunto integrado de procedimientos que indican tareas y que incluyen información y decisión, hace posible la obtención de los objetivos de la organización.

Entre **sus funciones** el sistema administrativo:

- ❖ Registra, transmite y conserva los soportes de la información por los cuales las operaciones y las decisiones tomadas se comunican documentadamente.
- ❖ Permite el desarrollo de las organizaciones. Es responsable de esta función tanto en condiciones estables como cambiantes.
- ❖ Procesa la información de toda la organización, tanto la que surge de las operaciones rutinarias como la que proviene del entorno organizacional.

- ❖ Transforma el conocimiento tácito en conocimiento explícito.

Transforma el conocimiento en un activo organizacional

## **Herramientas para el diseño organizacional**

### **Organigrama**

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra que unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales de formación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

### **Manuales administrativos:**

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que se desempeñen mejor las tareas.

### **Manuales de funciones y procedimientos**

El Manual de funciones y procedimientos es un documento que orienta a los miembros de las organizaciones en la ejecución de su trabajo y son instrumentos que facilitan la evaluación de la gestión al interior de la entidad por parte de los organismos de control

### **Matrices administrativas:**

Las matrices de Sistemas Administrativos son representaciones por áreas de responsabilidad, que sintetizan el conjunto integrado de procedimientos, actividades y tareas, que incluyen documentación e información, de los procesos y subprocesos de análisis.

El diseño de las matrices responde a técnicas de cuadros de doble entrada, donde se respetan ciertos criterios tales como definición de las variables a utilizar, jerarquía de las variables bajo análisis, definición del nivel de detalle a alcanzar, etc.








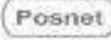




### **Diagramas de flujo o cursogramas**

Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.

Este recurso constituye un elemento de juicio invaluable para individuos y organizaciones de trabajo; aquellos, porque así pueden percibir en forma analítica y detallada la secuencia de una acción, lo que contribuye sustancialmente a conformar una sólida estructura de pensamiento que fortalece su capacidad de decisión. Y las organizaciones, porque les permite dar

seguimiento a sus operaciones mediante diagramas de flujo, elemento fundamental para descomponer en partes procesos complejos, lo cual facilita su comprensión y contribuye a fortalecer la dinámica organizacional y a simplificar el trabajo

A continuación, se presenta la simbología utilizada por la Cátedra de Organización Contable de Empresas I de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán:

 <b>SIMBOLOGIA UTILIZADA EN CURSOGRAMAS</b> 			
	COMPROBANTE MANUAL O EXTERNO		COMPROBANTE O PLANILLA EMITIDO POR SISTEMA
	OPERACION MANUAL		C.P.U
	DECISION		TERMINAL
	ANEXION		DISCO (ó archivo)
	CONECTOR Dentro de la misma Página		INICIO O REINICIO DE UNA OPERATORIA
	CONECTOR Página a Página ó Cursograma a Cursograma		CARPETA / LEGAJO
	LINEA DE TRAYECTORIA		CURSO ALTERNATIVO / TOMA O ENTREGA DE INFORMACION
	ARCHIVO TRANSITORIO		SOPORTES MAGNETICOS
	ARCHIVO DEFINITIVO		
	<b>F</b>		LECTOR OPTICO DE TARJETA
<i>Cronológico</i>			
<i>Numérico</i>			
<i>Alfabetico</i>			TECLADO PARA INGRESO DE IDENTIFICACION PERSONAL (PIN)
			
			

## **8- CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES**

Actividades	Semanas													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Elaboración del plan de trabajo														
Recopilación y lectura de bibliografía														
Observación de procesos e intervención														
Recopilación de datos secundarios														
Entrevistas a jefes y responsables														
Elaboración de propuestas de mejora														
Elaboración informe final														

### **Detalle cronograma:**

20 hs plan de trabajo

60 hs en total por los tres informes de avance (20 hs cada uno)

40 hs trabajo final

280 hs en el proyecto de investigación (observación participante en la empresa).

TOTAL= 400 Horas.

### **8-BIBLIOGRAFÍA:**

- Aguilar, L. Joyanes. (2019) *Inteligencia de negocios y analítica de datos* Editorial: Alfaomega Grupo Editor.
- Benjamin E. Fincowsky, F. (2013) *Organización de empresas*. Editorial: McGraw Hill
- Daft, R. (2007). *Teoría y Diseño organizacional*. Editorial: Cengage Learning
- Davenport, T. and Harris, J., (2007). *Competing on analytics*. Editorial Harvard Business School Publishing Corporation.
- Gilli, J. José. (2007). *Diseño organizativo*. Estructura y procesos. Editorial Granica
- Hernández, S. (2014). *Metodología de investigación*. Editorial McGraw Hill
- Juárez, A. S. (2018). *Manual de aduanas*. Editorial Iara.
- Mintzberg, H. (1991) *Diseño de organizaciones eficientes*. Editorial McGraw Hill.
- Schlemenson, A. (2013) *Análisis organizacional en PyMES y empresas de familia*. Editorial Granica
- Tortosa, S. (2011). *Introducción al comercio y marketing Internacional*. Editorial: Universidad Nacional de Quilmes

Vitón, I. (2011) *Logística, transporte y seguros del Comercio Internacional*. Editorial: Universidad Virtual de Quilmes.

**SITIOS WEB CONSULTADOS:**

[https://www.eintrade.eu/en\\_US/blog/our-blog-1/post/kpis-indicadores-clave-en-gestion-de-exportaciones-39](https://www.eintrade.eu/en_US/blog/our-blog-1/post/kpis-indicadores-clave-en-gestion-de-exportaciones-39)

<https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/la/14/comercio-latinoamerica.html>

<https://concepto.de/comercio-internacional/>

<https://www.emagister.com/blog/la-importancia-del-comercio-internacional/>

<https://economipedia.com/definiciones/importancia-del-comercio-internacional.html>

# TRABAJO DE CAMPO

## INDICE

1- RESUMEN .....	32
2- INTRODUCCIÓN .....	33
3- SITUACIÓN PROBLEMÁTICA.....	35
4- OBJETIVOS .....	35
5- MARCO METODOLÓGICO .....	36
6- MARCO TEÓRICO .....	36
7- RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO .....	56
7.1- APLICACIONES DE DISEÑO ORGANIZACIONAL.....	57
7.1.1 -MANUAL DE PROCEDIMIENTOS Y CURSOSGRAMAS.....	57
7.1.2- MATRICES ADMINISTRATIVAS PROPUESTAS .....	67
7.1.3- MATRICES DE CONTROL PROPUESTAS.....	71
7.1.4- MANUAL DE POLITICAS PROPUESTO.....	75
7.1.5- MANUAL DE FUNCIONES PROPUESTO.....	76
7.2- APLICACIONES DE ANALITICA DE NEGOCIOS.....	79
7.2.1 - INDICADORES PROPUESTOS.....	79
7.2.2- BASE DE DATOS PROPUESTA.....	81
7.2.3- TABLERO DE CONTROL PROPUESTO.....	89
8- CONCLUSIONES .....	92
9- BIBLIOGRAFÍA .....	93
10- ANEXOS.....	94

# **“Aplicaciones de diseño organizacional y analítica de negocios para el área de comercio exterior en empresa industrial”**

## **1-RESUMEN**

El comercio internacional, siendo actualmente, una de las áreas más prometedoras para el crecimiento de las empresas y, en consecuencia, para los países, se ha potenciado en los últimos años debido al creciente aumento de los flujos de información existentes dados por la globalización y apertura de mercados internacionales diversos. Siendo la empresa bajo estudio, una de las pocas industrias multinacionales exportadoras e importadoras en nuestra región del NOA, debe enfrentarse, como todas las empresas de su tipo, con frecuentes cambios derivados de políticas comerciales y económicas que Argentina ha venido implementando durante todos sus gobiernos. Por ello se hace necesaria una continua adaptación en su estructura organizacional y procesos, siendo fundamental entonces el diseño organizacional como principal herramienta para el continuo mejoramiento de la gestión. Asimismo, resulta preciso contar con herramientas flexibles y dinámicas que den cuenta de los profundos cambios que se suceden en el entorno macro y micro en el que se desempeña la organización por lo que la utilización del Big Data y analítica de negocios permiten la obtención y transformación de datos e información en forma oportuna facilitando la toma de decisiones y permitiendo tomar las acciones correctivas necesarias para optimizar diversos procesos organizacionales.

En el caso de la empresa bajo estudio el problema se vincula actualmente a la escasa formalización de procesos, tareas y funciones en la empresa. Además del no aprovechamiento de las fuentes de datos debido a la falta de aplicación de herramientas de analítica de negocios.

El trabajo sigue un proceso mixto del tipo CUAL-cuan, es decir con un enfoque predominantemente cualitativo, siendo el diseño adoptado del tipo “exploratorio secuencial” (DEXPLOS). A su vez, este diseño sigue la modalidad de tipo “comparativa” ya que en una primera fase se recolectan y analizan datos cualitativos para explorar un fenómeno y luego, en una segunda etapa se recolectan y analizan datos del tipo cuantitativo generándose otra base de datos diferenciada de la cualitativa.

**Palabras Claves:** Comercio exterior- Diseño organizacional -Procesos- Funciones- Gestión- Información- Big Data- Analítica de negocios.



## 2- INTRODUCCIÓN:

Dado que este trabajo versa sobre una empresa multinacional resulta importante destacar el hecho de la complejidad a la que se enfrentan este tipo de organizaciones como producto de la apertura hacia mercados internacionales en comparación con empresas locales.

En este sentido, las tareas y funciones básicas del **negocio internacional** son muy semejantes a los de las compañías locales, pero contienen una diversidad y complejidad significativamente mayor para realizarlas con eficacia y para integrarlas. Por lo tanto, el comercio internacional puede definirse como aquellas actividades de negocios que comprenden el cruce de fronteras nacionales, de bienes y servicios tales como:

- Importación y exportación de bienes y servicios.
- Inversión de capital en bienes de manufactura, extractivos, agrícolas, de transporte y de comunicación.
- Administración de Recursos Humanos en diferentes países.
- Inversión en servicios internacionales como banca, publicidad, turismo, venta al menudeo y construcción.
- Transacciones que comprenden derechos de autor, patentes, marcas registradas, tecnología del proceso, transferencia de tecnología, etc.

Estas actividades se desarrollan entre individuos, empresas, sector público y privado. Podríamos aseverar, entonces, que la matriz de riesgos en el comercio internacional es más compleja que en transacciones locales, debido a la particularidad de los diferentes entornos en los que se desarrolla (la compañía internacional debe enfrentar diferentes sistemas legales, monetarios y políticos, personas, culturas, instituciones, condiciones económicas y sistemas de valor diferentes; multiplicados por los mercados externos en los que actúa).

Habida cuenta de ello, y a fin de prevenir o al menos morigerar los impactos de esta matriz de riesgos, debe prestarse especial atención a la gestión en sus diferentes dimensiones: operativa, bancaria, instrumentación jurídica, contratación de seguros, logística, etc.; y es lo que se busca lograr con el presente trabajo.

En el ámbito de la gestión operativa es donde se enfocará este trabajo, acudiendo especialmente al diseño organizacional como herramienta primordial para generar una estructura organizacional adecuada, la cual debe proporcionar un procesamiento de la información suficiente para la coordinación y control mientras enfoca a sus empleados en funciones, productos o regiones geográficas específicas.

Cada actividad humana organizada da origen a dos requerimientos fundamentales y opuestos:

- La división del trabajo entre varias tareas a desempeñar y;
- La coordinación de las tareas para consumir la actividad

Entonces, la estructura organizacional puede ser definida simplemente como la suma total de las formas en que su trabajo es dividido entre diferentes tareas y luego es lograda su coordinación entra estas mismas 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 –su dimensión, su antigüedad, el tipo de ambiente en que funciona, los sistemas técnicos que usa, etc.

A su vez, la utilización de las herramientas provistas en la actualidad por el Big Data y la Analítica de Negocios permiten obtener una visión y enfoque globales de la situación existente en la organización. Lo que se persigue entonces, es reducir los riesgos de cualquier negocio a través de la recolección de información que puede ser de utilidad para el futuro. Así, el objetivo del análisis empresarial es determinar que conjuntos de datos son útiles y como se puede aprovechar para resolver problemas y aumentar la eficiencia, la productividad y los ingresos. En el ámbito del comercio internacional la utilización de la analítica de negocios puede tener los siguientes beneficios:

- 1)** Identificación de potenciales clientes o socios en los mercados internacionales.
- 2)** Oportunidades de negocio en otros países
- 3)** Investigación mercados exteriores, aplicando técnicas de inteligencia artificial.
- 4)** Tener una visión 360 de nuestros clientes internacionales.
- 5)** Conocimiento de nuestros competidores internacionales.
- 6)** Vigilancia de nuestros competidores internacionales con sistemas de alertas en tiempo real.
- 7)** Controlar nuestras marcas y patentes internacionales.
- 8)** Análisis mejorado cuantitativo y cualitativo de los riesgos nacionales e internacionales, además de un mejor control de sus procesos, liberando, de esta forma, recursos destinados a ello, que pueden ser dedicados a actividades que proporcionen un mayor valor a la empresa.
- 9)** Cumplimiento normativo mejorado en las exportaciones. Uno de los grandes retos de la exportación es que el comercio internacional está regulado por una enorme cantidad de normativas nacionales y supranacionales. El incumplimiento de las mismas puede dar lugar a sanciones, paralización de las operaciones. Retención de las mercancías. Mediante un análisis avanzado de datos, es posible minimizar estos riesgos.
- 10)** Optimización de la demanda internacional
- 11)** Optimización del almacenamiento de materiales
- 12)** Envío de mercancías en tiempo y forma

### **3- PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN:**

Dado el exponencial crecimiento que ha experimentado en los últimos años el comercio internacional producto de la globalización y la progresiva apertura de mercados mundiales orientados al libre mercado, el aumento en los flujos de información ha sido una consecuencia inevitable y ha generado la necesidad de contar con herramientas que permitan planear, organizar y controlar los procesos específicos que desarrollan empresas importadoras y exportadoras. Es por ello que resulta fundamental una gestión adecuada que permita aprovechar al máximo las bondades del comercio exterior para conseguir perfeccionar la estrategia competitiva de las compañías.

Siguiendo este pensamiento y la necesidad de adaptar el negocio permanentemente en Argentina debido a los vaivenes económicos y políticos que se atraviesan, resulta fundamental el diseño organizacional y el control de gestión. En este sentido, se presentan actualmente algunos problemas referidos a la escasa formalización de procesos, tareas y funciones en la empresa. Además de una falta de adaptación de los sistemas informáticos, así como también, el no aprovechamiento de esas fuentes de datos debido a la desactualización existente.

### **4- OBJETIVOS.**

#### **OBJETIVO GENERAL:**

El objetivo general del presente trabajo es aportar herramientas para mejorar la gestión del sector de Comercio Exterior, específicamente en el área de importaciones, proponiendo una reorganización y formalización en sus procesos y procedimiento y la aplicación de analítica de negocios

#### **OBJETIVOS ESPECIFICOS:**

- 6) Examinar los procesos existentes y los distintos procedimientos llevados a cabo en el sector de comercio exterior.
- 7) Formalizar las funciones y procedimientos del sector por medio de herramientas administrativas.
- 8) Definir objetivos y políticas para el sector
- 9) Establecer actividades de control interno para el adecuado seguimiento de las operaciones de comercio exterior.
- 10) Analizar los sistemas de gestión actuales e identificar aspectos a mejorar haciendo uso de herramientas de Big Data y Analítica de negocios.

## **5- MARCO METODOLÓGICO**

El presente trabajo sigue un **proceso mixto** del tipo CUAL-cuan, es decir con un enfoque predominantemente cualitativo, siendo el diseño adoptado del tipo “exploratorio secuencial” (DEXPLOS). A su vez, este diseño sigue la modalidad de tipo “comparativa” ya que en una primera fase se recolectan y analizan datos cualitativos para explorar un fenómeno y luego, en una segunda etapa se recolectan y analizan datos del tipo cuantitativo generándose otra base de datos diferenciada de la cualitativa.

Las herramientas que se utilizarán para la recolección de datos serán las siguientes:

- **Análisis de datos secundarios:** se obtendrá información de los sistemas de gestión aduanera, de pagos y de compras de la empresa y también se realizarán búsquedas permanentes en internet y consultando variedad de bibliografía para indagar en la temática.
- **Entrevistas:** con los responsables del sector de comercio exterior y con aquellos otros sectores que se vinculan fuertemente con él, como ser: compras y contabilidad.
- **Observación:** especialmente del tipo participante, en donde se intervendrá en los procesos de manera de conocerlos a profundidad y realizar aportes para la mejora en la ejecución de los mismos

## **6- MARCO TEÓRICO.**

### **TEORIA ORGANIZACIONAL**

Las organizaciones son difíciles de observar. Sus manifestaciones, como altos edificios, un empleado admirable, estaciones de trabajo, etc, son evidentes, pero la organización global es vaga y abstracta y puede estar dispersa en diversos lugares, incluso alrededor del mundo. Se sabe que las organizaciones están ahí porque están en contacto con nosotros todos los días y de hecho, son tan comunes que no les damos importancia. Difícilmente nos damos cuenta de que nacimos en un hospital, de que nuestras actas de nacimiento están registradas en escuelas y universidades, y que nos alimentamos con comida producida por corporaciones agrícolas, entre tantas otras actividades.

En palabras de **Richard Daft** (2007), “*las organizaciones son 1) entidades sociales que 2) están dirigidas por metas, 3) están diseñadas como sistemas de actividad deliberadamente coordinada y estructurada y 4) están vinculadas con el entorno*”.

A su vez, **Peter Drucker**, uno de los pensadores contemporáneos más importantes en temas de administración, define a la organización como: “*un grupo humano, compuesto por especialistas que trabajan juntos en una tarea*”

*común, la cual está diseñada a propósito y no se basa ni en la naturaleza psicológica del hombre ni en su necesidad biológica. No obstante y en tanto, creación humana, está pensada para que dure, tal vez no eternamente, pero sí durante un periodo considerable”.*

Drucker aporta los conceptos de “propósitos” y “saberes” como elementos distintivos a fin de que una organización sea productiva y eficaz.

En cuanto a los **propósitos**, señala que es el hombre quien desea crear una determinada organización. No surge de la casualidad sino de la “causalidad”. Como la organización se desarrolla en un tiempo considerable, dichos propósitos son mantenidos, revisados y renovados por sus miembros en el transcurso de ese tiempo.

En cuanto a los **saberes**, Drucker señala que el grupo humano está formado por especialistas. No cualquiera puede formar parte de determinada organización, sino que para cada tipo de organización se requiere un perfil que abarque condiciones personales y también determinados conocimientos y experiencias. Esto también caracterizará y diferenciará a la organización, es decir que para un estudio contable se requerirán contadores y/o estudiantes de ciencias económicas, para un hospital, médicos y enfermeros, para una empresa transportista, choferes, etc.

## **PERSPECTIVAS SOBRE LAS ORGANIZACIONES**

Existen diferentes formas de ver y concebir a las organizaciones y la forma en que funcionan. Dos importantes perspectivas son:

- El enfoque de sistemas abiertos
- Modelo de configuración organizacional.

## **ENFOQUE DE SISTEMAS ABIERTOS.**

Un adelanto importante en el estudio de las organizaciones fue la diferencia entre los sistemas abiertos y cerrados. Un sistema cerrado sería aquel que no depende de su entorno; que es autónomo, cerrado y aislado en relación con el mundo externo. Si bien un sistema cerrado auténtico no puede existir, los primeros estudios organizacionales se enfocaron en los sistemas internos. Los primeros conceptos administrativos, como la administración científica, el estilo de liderazgo y la ingeniería industrial, se basaban en enfoques de sistema cerrado debido a que no daban importancia al entorno y suponían que la organización podía ser más efectiva gracias al diseño interno exclusivamente. El entorno sería estable y predecible, y no intervendría para ocasionar problemas.

Un sistema abierto, en cambio, debe interactuar con el entorno para sobrevivir; este consume recursos de la misma manera que los exporta al entorno. No puede aislarse y continuamente debe adaptarse al entorno. Este tipo de sistemas puede tener una enorme complejidad. La eficacia interna es tan solo un problema, y en ocasiones uno pequeño. La organización tiene que buscar y obtener los recursos necesarios, interpretar y actuar conforme los cambios de su

entorno, deshacerse de los productos y controlar y coordinar actividades internas como para hacer frente a los trastornos e incertidumbre del entorno.

Para entender entonces a la **organización global**, es necesario concebirla como un sistema. Un **sistema** es un conjunto de elementos que interactúan entre sí, que recibe entradas del entorno, las transforma y descarga en él el producto de este proceso. La necesidad de entradas y salidas refleja la dependencia del entorno. La interacción de los elementos representa la dependencia entre la gente y los departamentos, por lo que es necesario que trabajen en conjunto.

Las entradas en un sistema organizacional abarcan a los empleados, la materia prima y otros recursos físicos, información y recursos financieros. El proceso de transformación cambia estas entradas en algo de valor que se regresa al entorno. Las salidas incluyen productos y servicios específicos para consumidores y clientes. Las salidas también comprenden la satisfacción del empleado, la contaminación y otros subproductos del proceso de transformación.

Otra definición de sistema, la propone **Schoderbek**. Para este autor, *“un sistema es un conjunto de objetos relacionados entre sí y con su ambiente, de tal modo que forman una suma total o totalidad”*. Abarca esta definición los siguientes elementos:

- Conjunto: colección de elementos dentro de un marco discursivo que pertenecen a él.
- Objetos: desde un punto de vista estático, son las funciones o actividades que se desarrollan para alcanzar el objetivo. Desde un punto de vista funcional, en cambio, son la entrada, el proceso, la salida y el control de retroalimentación.
- Interrelación e interdependencia: se encuentran diferentes tipos de relaciones

-Relaciones simbióticas: que implica un alto grado de interdependencia entre los elementos del sistema, que no pueden funcionar aisladamente.

-Relaciones sinérgicas: asociaciones de varios órganos para la producción de un trabajo. La acción conjunta de los elementos del sistema genera un resultado mayor que la suma de los resultados considerados en forma independiente.

-Relaciones superfluas: están destinadas a aportar un elemento de regulación al funcionamiento del sistema. Son las relaciones denominadas “de control” y suponen la existencia de normas que permiten verificar el cumplimiento del objetivo.

## **ENFOQUE DE CONFIGURACION ORGANIZACIONAL**

Según esta perspectiva, propuesta por **Henry Mintzberg**, afirma que toda organización consta de cinco partes. Estas partes pueden variar en cuanto al tamaño e importancia según el entorno organizacional, la tecnología y otros factores.

Las partes que conforman este modelo son:

- ✓ **Centro técnico:** que es aquel compuesto por las personas quienes realizan el trabajo básico de la organización. Desempeña la función de producción del subsistema y en realidad genera la salida de productos y servicios de la organización. Aquí es donde tiene lugar la transformación primaria de entradas a salidas.
- ✓ **Soporte técnico:** la función de soporte técnico ayuda a la organización a adaptarse al entorno. Los empleados encargados del soporte técnico, como los ingenieros e investigadores, buscan en el entorno problemas, oportunidades y desarrollos tecnológicos. El soporte técnico es responsable de la creación de innovaciones en el centro técnico, al tiempo en que ayuda a la organización a cambiar y a adaptarse.
- ✓ **Soporte administrativo:** la función de soporte administrativo es responsable de que la operación marche sin dificultades y del mantenimiento de la organización, incluyendo el de sus elementos humanos y físicos. Comprende las actividades de recursos humanos como el reclutamiento y la contratación de personal, el establecimiento de compensaciones y prestaciones, y la capacitación y desarrollo de los empleados, así como actividades de mantenimiento como la limpieza de los edificios y servicios de reparación de las maquinas.
- ✓ **Dirección:** la dirección es un subsistema distinto, responsable de dirigir y coordinar las diferentes partes de la organización. La dirección proporciona guía, estrategia, metas y políticas para la organización total o divisiones importantes.
- ✓ **Los mandos medios** gerenciales son responsables de la implementación y coordinación en el nivel departamental

Otras perspectivas incluyen:

### **Enfoque de la contingencia.**

Este enfoque, conocido como “teoría de la contingencia”, establece que no existe el diseño óptimo, sino que este será aquel que mejor se ajuste a cada contingencia en particular. **Mintzberg** explica que en el diseño de una organización debe tenerse en cuenta el ajuste de sus parámetros a los factores situacionales, y que cuando esto se hace, la organización selecciona la forma estructural que más se corresponde con su situación.

### **DISEÑO ORGANIZACIONAL**

El diseño organizacional refleja la estructura, es decir, representa el formato de los elementos que componen la organización. En la práctica, cada organización

tiene su propio diseño, su forma de integrar y de asignar los recursos para operar con eficiencia y eficacia. El diseño de la organización es como su ADN.

El diseño general de la estructura organizacional indica entonces la forma de dividir, organizar y coordinar las actividades de la organización.

### **Dimensiones del diseño organizacional.**

Las mismas se pueden dividir en dos tipos:

#### **-Dimensión estructural**

#### **-Dimensión contextual.**

Las dimensiones estructurales proporcionan las “etiquetas” para describir las características internas de una organización. Crean una base para medir y comparar organizaciones.

Dentro de las dimensiones estructurales encontramos:

- **Formalización:** que es aquello que pertenece a la cantidad de documentación escrita en la organización. La documentación incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Estos documentos escritos describen el comportamiento y las actividades.
- **Especialización:** es el grado al cual las tareas organizacionales están subdivididas en trabajos separados.
- **Jerarquía de autoridad:** se refiere a quien reporta a quien y el tramo de control de cada gerente o directivo. La jerarquía está representada por líneas verticales en el organigrama.
- **Centralización:** se refiere al nivel jerárquico que la autoridad tiene para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en niveles altos, la organización es centralizada. Cuando las decisiones se delegan a los niveles organizacionales más bajos, es descentralizada.
- **Profesionalismo:** es el nivel de educación y capacitación formales que tienen los empleados.
- **Razones de personal:** se refieren al desarrollo de las personas en relación con diferentes funciones y departamentos. Las razones del personal incluyen las proporciones de personal administrativo, de personal secretarial, de equipo profesional, de empleados con actividades indirectas en relación con las directas, etc. Una razón de personal se mide al dividir el número de empleados que existe en una clasificación entre el número total de empleados de una organización.

### **Dimensiones contextuales:**

Son aquellas que describen las características de la organización global, como su tamaño, tecnología, entorno y metas. Estas dimensiones detallan el escenario organizacional que influye y moldea a las dimensiones estructurales.



Las dimensiones contextuales a veces pueden confundirse con las estructurales debido a que representan tanto a la organización como al entorno.

Entre los elementos que conforman esta dimensión, se encuentran el tamaño de la organización, la tecnología organizacional, el entorno, las metas y la estrategia y la cultura organizacional.

***Las dimensiones estructurales y contextuales mencionadas anteriormente son interdependientes. Así, por ejemplo, el tamaño grande de la organización, una tecnología de rutina y un entorno estable tienden a crear una organización que tiene una formalización, especialización y centralización mayores.***

## **DEFINICIONES SOBRE SISTEMAS ADMINISTRATIVOS**

**Sistema administrativo:** es la función que, por medio de un conjunto integrado de procedimientos que indican tareas y que incluyen información y decisión, hace posible la obtención de los objetivos de la organización.

Entre **sus funciones** el sistema administrativo:

- ❖ Registra, transmite y conserva los soportes de la información por los cuales las operaciones y las decisiones tomadas se comunican documentadamente.
- ❖ Permite el desarrollo de las organizaciones. Es responsable de esta función tanto en condiciones estables como cambiantes.
- ❖ Procesa la información de toda la organización, tanto la que surge de las operaciones rutinarias como la que proviene del entorno organizacional.
- ❖ Transforma el conocimiento tácito en conocimiento explícito.
- ❖ Transforma el conocimiento en un activo organizacional.

## **CARACTERÍSTICAS QUE DEBE TENER UN SISTEMA ADMINISTRATIVO:**

**Eficacia:** esto es grado en el que se alcanzan las metas. Representa la obtención de los objetivos planeados. Es la esencia de los sistemas administrativos: práctica cotidiana de las tareas de la organización- Que las cosas se hagan.

**Eficiencia:** forma en que se combinan los recursos para obtener los objetivos planeados. Que cumpla con los mejores aspectos referidos a su costo de operación, velocidad, seguridad y comunicación. Es hacer bien las cosas.

**Efectividad:** es un nivel superior a la eficacia y la eficiencia. Es hacer las cosas que correspondan

**Sustentable:** que pueda adaptarse a los cambios y perdurar. Es hacer las cosas que permitan la supervivencia.

## **Herramientas para el diseño organizacional**

### **Organigrama**

Es la representación gráfica de la estructura orgánica de una organización o bien de alguna de sus áreas, la cual muestra que unidades administrativas la integran y sus respectivas relaciones, niveles jerárquicos, canales de formación, líneas de autoridad, supervisión y asesoría.

### **Manuales administrativos:**

Los manuales administrativos son documentos que sirven como medios de comunicación y coordinación para registrar y transmitir en forma ordenada y sistemática tanto la información de una organización (antecedentes, legislación, estructura, objetivos, políticas, sistemas, procedimientos, elementos de calidad, etc.) como las instrucciones y lineamientos necesarios para que se desempeñen mejor las tareas.

### **Objetivos:**

- Presentar una visión de conjunto de la organización
- Precisar las funciones asignadas a cada unidad administrativa para definir las responsabilidades, evitar duplicaciones y detectar omisiones
- Mostrar claramente el grado de autoridad y responsabilidad de los distintos niveles jerárquicos que la componen.
- Ahorrar tiempo y esfuerzo en la realización de funciones pues evitan la repetición de instrucciones y criterios de actuación.
- Relacionar las estructuras jerárquicas funcionales con los procesos de negocio.
- Coadyuvar a la correcta realización y uniformidad de las labores encomendadas a todo el personal.
- Promover el aprovechamiento racional de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos disponibles.
- Fortalecer la cadena de valor de la organización.
- Servir como fuente de información para conocer la organización
- Funcionar como medio de relación y coordinación con otras organizaciones.
- Constituir un vehículo de orientación e información a los proveedores de bienes, prestadores de servicios y usuarios o clientes con los que interactúa la organización.

### **Manuales de funciones y procedimientos**

El Manual de funciones y procedimientos es un documento que orienta a los miembros de las organizaciones en la ejecución de su trabajo y son instrumentos que facilitan la evaluación de la gestión al interior de la entidad por parte de los organismos de control. Toda organización requiere en algún momento documentar el trabajo que realizan los funcionarios o empleados para tener un seguimiento de las actividades que se llevan a cabo en la industria y el responsable de cada actividad. Quienes lideran la elaboración de un manual de funciones y procedimientos, asumen el reto de transmitir a los funcionarios de una manera clara y sencilla, la forma en que deben desarrollar su trabajo y la importancia de hacerlo bien en términos de eficiencia, eficacia, economía y celeridad. La elaboración de un manual de funciones y procedimientos no está sujeta a una estructura rígida sino por el contrario su estructura es flexible y de mucha creatividad.

El manual de funciones permite:

- En primer lugar, documentar los distintos puestos de trabajo de la organización mediante una descripción exhaustiva de los mismos, de los flujos de trabajo y sistemas.
- Establecer o completar el organigrama jerárquico-funcional de la organización.
- Facilitar el control y la mejora de los sistemas de gestión y producción de servicios, estableciendo las bases para una adecuada definición de objetivos.
- También hace posible efectuar el desarrollo de una valoración de puestos de trabajo ajustada a sus contenidos y exigencias. De esta manera, la política retributiva, allá donde la legislación y normativa lo permitan, considerará la aportación diferencial, a los resultados de la organización, de cada uno de los puestos de trabajo. También de sus características diferenciales.
- Integrar las competencias profesionales necesarias para el buen desempeño del puesto de trabajo.
- Definir áreas de resultados. Haciendo factible la evaluación del rendimiento de las personas que desempeñan los puestos de trabajo mediante sistemas más válidos y fiables.
- Analizar las funciones identificando potenciales duplicidades en actividades, funciones, tareas, responsabilidades...
- Hacer posible la elaboración de planes de formación y el desarrollo de procesos de selección más eficaces. Al aportar un conocimiento más preciso del contenido de los distintos puestos y del perfil de exigencias de cada uno de ellos.





























### **Diagramas de flujo o cursogramas**

Diagramar es representar gráficamente hechos, situaciones, movimientos, relaciones o fenómenos de todo tipo por medio de símbolos que clarifican la interrelación entre diferentes factores y/o unidades administrativas, así como la relación causa-efecto que prevalece entre ellos.

Este recurso constituye un elemento de juicio invaluable para individuos y organizaciones de trabajo; aquellos, porque así pueden percibir en forma analítica y detallada la secuencia de una acción, lo que contribuye sustancialmente a conformar una sólida estructura de pensamiento que fortalece

su capacidad de decisión. Y las organizaciones, porque les permite dar seguimiento a sus operaciones mediante diagramas de flujo, elemento fundamental para descomponer en partes procesos complejos, lo cual facilita su comprensión y contribuye a fortalecer la dinámica organizacional y a simplificar el trabajo

A continuación, se presenta la simbología utilizada por la Cátedra de Organización Contable de Empresas I de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán:

 <b>SIMBOLOGIA UTILIZADA EN CURSOGRAMAS</b> 			
	COMPROBANTE MANUAL O EXTERNO		COMPROBANTE O PLANILLA EMITIDO POR SISTEMA
	OPERACION MANUAL		C P U
	DECISION		TERMINAL
	ANEXION		DISCO (ó archivo)
	CONECTOR Dentro de la misma Página		INICIO O REINICIO DE UNA OPERATORIA
	CONECTOR Página a Página ó Cursograma a Cursograma		CARPETA / LEGAJO
	LINEA DE TRAYECTORIA		CURSO ALTERNATIVO / TOMA O ENTREGA DE INFORMACION
	ARCHIVO TRANSITORIO		SOPORTES MAGNETICOS
	ARCHIVO DEFINITIVO		
	<i>Cronológico</i>		<i>Numérico</i>
	<i>Alfabético</i>		LECTOR OPTICO DE TARJETA
			TECLADO PARA INGRESO DE IDENTIFICACION PERSONAL (PIN)
			
			

## Big Data y Analítica de Negocios.

### Introducción:

En los últimos años la creciente utilización de las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC's) ha tenido una influencia notable y poderosa en la manera en que las organizaciones definen y re-definen sus estrategias empresariales para que las mismas puedan mantener su competitividad frente a otros actores del mercado. Ello, por supuesto, ha significado replantear las formas de pensamiento y de trabajo de los miembros de las organizaciones ya que se requieren otro de tipo de capacidades y habilidades que, en la mayor parte de los casos, aún no han sido desarrolladas debido a la poca utilización en el pasado de este tipo de herramientas para intentar "predecir el futuro" y amoldar el negocio a la cambiante y siempre exigente demanda.

De acuerdo a **Davenport y Harris (2007)** en estos tiempos en donde las compañías en muchas industrias ofrecen productos similares y comparables en tecnologías, el alto desempeño en los procesos de negocios está entre los últimos puntos que aún sigue vigente como estrategia de diferenciación. Muchas de las previas bases para competir ya no están disponibles. La ventaja geográfica única ya no es relevante en la existente competencia global y las protecciones regulatorias se han ido ya hace mucho tiempo. Los propietarios de tecnologías son rápidamente imitados y la innovación disruptiva en productos o servicios parece cada vez más difícil de alcanzar. Lo que queda entonces como base para competir, es ejecutar los negocios con la máxima eficiencia y efectividad y tomar las decisiones de negocios más inteligentes posibles. Los competidores analíticos deben exprimir cada última gota de valor de los procesos de negocio y decisiones clave. Para ello es necesario dominar lo que hoy denominamos como "Big Data" y "Analítica de Negocios".

Para comenzar entonces, es necesario definir lo que se entiende por "datos" que implica una colección de hechos, observaciones o cualquier otra información relacionada a una pregunta particular o a un problema. Los datos pueden, a su vez, ser estructurados o no estructurados:

**Datos estructurados:** son aquellos que tienen un formato y longitud definidos. Poseen un alto nivel de organización y pueden ser incluidos en bases de datos u hojas de cálculo, además son fácilmente localizables mediante simples motores de algoritmos. Como ejemplo se puede pensar en una pregunta de opción múltiple que "fuerza" una respuesta dentro de una categoría predefinida.

**Datos no estructurados:** son datos que carecen de un formato específico, en los cuales no se puede desestructurar la información hasta un dato fundamental, ya que al dato lo conforma una unidad semántica, ideográfica o lingüística. Este tipo de datos pueden estar entonces conformados por videos, textos o números. Como ejemplo se puede pensar en un campo vacío que permite agregar información adicional como comentarios en una encuesta.

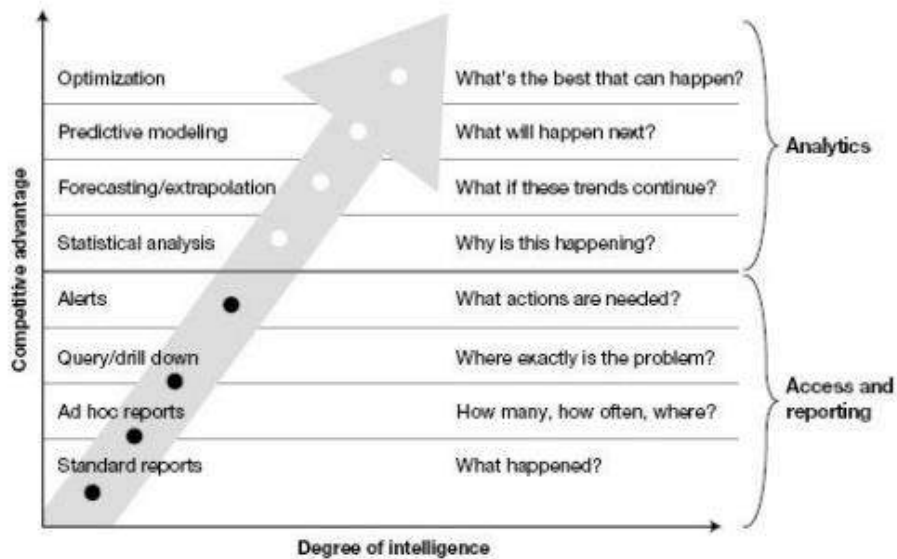
**Datos semiestructurados:** son datos que no pertenecen a un campo definido, pero que tiene algún tipo de marcador que permite clasificarlos. Estos datos no están estructurados correctamente en celdas o columnas, sin embargo, tienen

elementos que facilitan la separación de campos y registros. Los datos generados a partir del uso de lenguajes de programación son un claro ejemplo de este tipo de datos.

En el marco de la expansión del Big Data, las empresas no solo utilizan el Big Data como una forma directa de acumular capital, mediante la captura, procesamiento y venta de datos digitales, sino que también existe una segunda modalidad de uso del Big Data en los procesos de acumulación. Esta estrategia, conocida como “Analítica de Negocios”, consiste en la utilización de datos ya procesados y analizados mediante Big Data con el fin de adaptarse a los cambios en el mercado y sacar ventajas competitivas de estos cambios.

La analítica de negocios es relativamente reciente, y ha tendido a reemplazar a una modalidad preexistente de uso de estos datos, conocida como Inteligencia de Negocios (por su nombre en inglés Business Intelligence). Mientras que la Inteligencia de Negocios se basaba en generar reportes de información histórica, basados en fenómenos o tendencias ya ocurridos en el pasado (una forma de generar una imagen retrospectiva del comportamiento de los usuarios o las tendencias en un momento del pasado, por ejemplo durante la realización de un evento deportivo o de un suceso político), la Analítica de Negocios plantea la generación de un reporte de información en tiempo real, con el objetivo de anticipar y predecir los eventos y tendencias antes de que éstos ocurran.

A continuación, se expone un gráfico en donde se diferencian claramente los términos “Analítica de Negocios” e “Inteligencia de Negocios”



Source: Adapted from a graphic produced by SAS. Used with permission.

Fuente: "Competing on Analytics: The New Science of Winning" - Davenport & Harris (2007)

La analítica de negocios es entonces la ciencia de examinar datos brutos de manera de llegar a conclusiones acerca de la información que ellos proporcionan. La disponibilidad de enormes volúmenes de datos estructurados y no estructurados combinados con capacidades computacionales avanzadas, almacenamiento de bajo costo y tecnología poderosa de visualización, está permitiendo a las organizaciones ganar una visión que alguna vez fue tecnológicamente imposible o económicamente impracticable.

También está permitiendo a nuevas entidades comenzar y escalar rápidamente lo cual puede acarrear grandes beneficios a los mercados y a las sociedades, pero puede ser también muy disruptivo y desafiar el status quo. ¿De dónde provienen todos estos datos? Mayormente de la investigación de mercado y las redes sociales hasta la red de objetos físicos que llamamos Internet de las Cosas (IoT). El mundo en el que vivimos hoy está creando una corriente constante y cada vez mayor de datos.

Para la mayoría de las organizaciones, los datos a los que pueden acceder están aumentando a un ritmo del 40 por ciento cada año, lo que crea importantes desafíos en la forma en que los datos se capturan y protegen, organizan analizan e informan.

A modo resumen, se expone a continuación las tres maneras en que los datos y los análisis de negocios están afectando a la empresa hoy en día:

- En primer lugar, los datos permiten nuevos productos y servicios, creando mercados que antes no existían y aportando nuevas capacidades a los mercados existentes.
- En segundo lugar, está interrumpiendo los mercados existentes con iniciativas innovadoras, desestabilizando a las empresas tradicionalmente seguras.
- En tercer lugar, los datos y los análisis están impulsando una mayor eficiencia.

En conclusión, los datos proporcionan a las organizaciones la capacidad de identificar oportunidades de crecimiento, impulsar la innovación, operar de manera mas eficiente y administrar el riesgo de nuevas maneras.

### **Modelo para el uso de Big Data y Analytics.**

Existen cuatro aspectos en el modelo-marco del Big Data y la analítica de negocios:

- ✓ Resultados (Outcomes)
- ✓ Decisiones y acciones (Actions & Decisions)
- ✓ Conocimientos o nuevas percepciones y entendimientos (Insights)
- ✓ Descubrimiento (Discovery)

Durante la fase de descubrimiento se necesita definir el problema, desarrollar una hipótesis y explorar y recolectar datos. Durante la etapa de conocimientos, se realiza el análisis de datos propiamente dicho. A continuación se encuentran las acciones en donde se vinculan los conocimientos con recomendaciones procesables y la ejecución del plan. Finalmente, se revisan los resultados que han transformado el negocio o la unidad de negocios o la industria. Se comienza por los resultados del negocio para definir el problema que se está tratando de resolver.

Una vez que se determinan nuevamente los resultados a alcanzar (u objetivos) debemos poner foco en las decisiones que los ejecutivos deben realizar, o las acciones que los empleados necesitan emprender. Esto permite identificar las variables críticas dependientes, las decisiones o las acciones o los outputs requeridos para tomar las decisiones y acciones correctas.

De acuerdo a la complejidad del problema y del tiempo disponible observamos diferentes técnicas que pueden usarse para generar “insights”. Esto típicamente comienza con el entendimiento de lo que ha sucedido, qué es lo que la organización ha hecho y como lo van a hacer en el futuro de manera de ayudarnos a influenciar las decisiones y acciones clave.

Una vez que tenemos las técnicas que van a generar insights, podemos mirar los datos correctos que están disponibles. Los datos pueden ser internos o



externos a la organización. Pueden incluso ser estructurados, semiestructurados o no estructurados.

Siempre lo mejor es comenzar por los resultados y las hipótesis en vez de empezar por los datos disponibles para generar el mejor valor posible del big data y analytics.

## *Data and analytics framework*



Fuente: Data-driven Decision Making Course by PWC- Coursera

### **Tipos de analíticas de negocios.**

#### **Análisis descriptivo**

El análisis descriptivo es introductorio, retrospectivo y responde a la pregunta **¿qué sucedió?** Representa aproximadamente el 80 por ciento de los análisis de datos en la empresa actual, lo que lo convierte en el tipo más común de análisis de datos.

El análisis descriptivo introduce un problema en una empresa mediante el análisis de datos históricos que residen en **bases de datos y sistemas internos.**

*Este análisis es bajo en complejidad y con una baja barrera de entrada para los analistas de datos.*

El análisis descriptivo se visualiza normalmente en informes simples, **paneles y cuadros de mandos** que utilizan software de visualización de datos.

Es común presentar esta información a los responsables de la toma de decisiones mediante el uso de herramientas de inteligencia empresarial.

Para que el análisis de datos proporcione un valor real, primero se debe identificar un problema. Este es quizás el mayor beneficio del análisis descriptivo: *abrir la puerta a soluciones más avanzadas*, algunas de las cuales analizaremos más adelante en este artículo.

**El mayor uso del análisis descriptivo en los negocios** es realizar un seguimiento de los **Indicadores clave de rendimiento (KPI)**. Los KPI describen el rendimiento de una empresa según los puntos de referencia elegidos..

Las aplicaciones comerciales de análisis descriptivo incluyen:

- Cuadro de mandos con KPIs y dependencias
- Informes mensuales de ingresos
- Resumen de clientes potenciales de ventas

### **Análisis diagnóstico**

La analítica diagnóstica también es retrospectiva, pero en cambio, busca el **por qué ocurrió** del problema que se presentó en el análisis descriptivo.

El análisis diagnóstico es el *siguiente paso* esencial después de que una empresa realice un análisis descriptivo.

*El análisis de diagnóstico también aprovecha los datos históricos de una empresa proveniente de diversas fuentes internas.*

Este análisis es más complejo y requiere que los **analistas de datos** profundicen en el análisis para encontrar **patrones, tendencias y correlaciones**.

Esto se puede hacer usando técnicas de extracción de datos como el análisis de regresión, detección de anomalías, clustering, etc.

*La mayor ventaja de las analíticas de diagnóstico es poder proporcionar contexto a un problema empresarial a través de una serie de modelos de datos.*

**El análisis diagnóstico puede ayudar a resolver** algunas cuestiones que no pueden responderse simplemente mirando los datos existentes.

Por ejemplo, ¿qué causó una caída repentina en el tráfico de búsqueda de un sitio web sin ninguna razón obvia? Una herramienta de diagnóstico puede decirte que tienes una distribución de enlaces desequilibrada entre las páginas internas y eso provocó la caída.

## **Análisis predictivo**

El análisis predictivo, a diferencia de los dos análisis anteriores, apunta al futuro y es un poco más proactivo con sus hallazgos. Intenta pronosticar qué es probable que ocurra a continuación y se sitúa en la mitad de lo que se considera **análisis avanzado**.

El análisis predictivo considera el **qué** y el **por qué** que rodean a los problemas clave del negocio, y proporciona **predicciones calculadas** de lo que un negocio podría esperar a continuación.

Por supuesto, para aprovechar el análisis predictivo, un científico de datos tendrá que **analizar y limpiar primero los datos** históricos.

Este análisis es muy complejo y es posible gracias a tecnologías avanzadas como el **aprendizaje automático**, la minería de datos y el modelado predictivo.

*Al usar el análisis predictivo con los datos y algoritmos correctos, las empresas no cometerán el mismo error dos veces.*

Su utilidad también trasciende a muchas industrias. Por ejemplo, los fabricantes pueden pronosticar averías futuras en equipos mediante un mantenimiento predictivo.

## **Las aplicaciones comerciales de análisis predictivo incluyen:**

- Evaluación de riesgos
- Pronóstico de ventas
- Calificar y priorizar clientes potenciales
- Upselling y Cross-Selling

## **Análisis prescriptivo**

El análisis prescriptivo es el tipo final de análisis de datos avanzado. Toma la información que se ha pronosticado y prescribe los siguientes pasos calculados que se deben tomar.

El análisis prescriptivo utiliza tanto datos históricos como información externa para conseguir el pronóstico más preciso posible. **Depende de las reglas** codificadas.

Este análisis es extremadamente complejo y requiere un científico de datos o científicos con conocimientos previos en modelos prescriptivos.

La analítica prescriptiva generalmente requiere un uso intensivo del aprendizaje automático para monitorear e identificar nuevas reglas.

### **Las aplicaciones comerciales de análisis prescriptivo incluyen:**

**Optimizar las campañas promocionales:** las organizaciones pueden decidir qué campañas ejecutar y para qué productos, teniendo en cuenta las limitaciones comerciales como el presupuesto, los canales, el inventario, los recursos, etc.

**Optimizar el surtido de productos:** las organizaciones pueden decidir la proporción ideal de productos de gama alta, media y baja para generar el máximo valor. El modelo considera factores como el costo del producto, la demanda y los efectos de sustitución.

### **Análisis cognitivo o también llamada Analítica adaptativa y autónoma**

**La analítica cognitiva aplica la inteligencia humana** a ciertas tareas, como comprender no solo las palabras en un texto, sino el contexto completo de lo que se está escribiendo o hablando, o reconocer objetos en una imagen dentro de grandes cantidades de información.

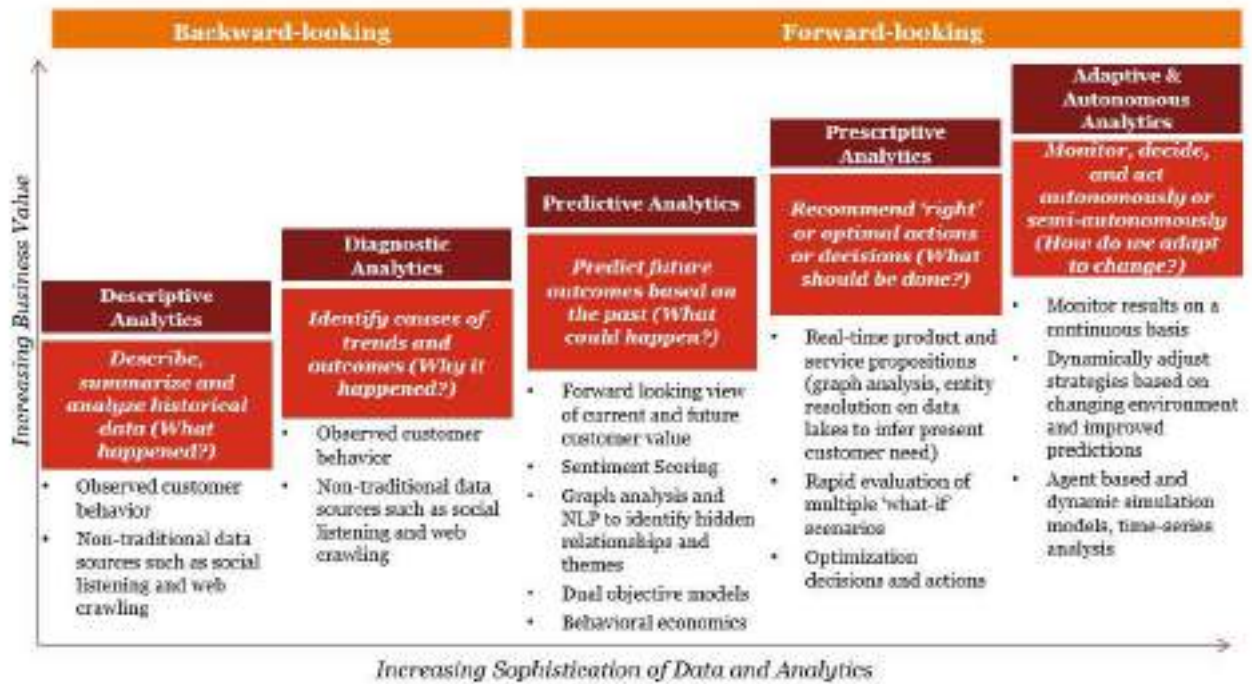
El análisis cognitivo reúne una serie de tecnologías inteligentes para lograr esto, incluida la semántica, los algoritmos de inteligencia artificial y una serie de técnicas de aprendizaje como el aprendizaje profundo y el **aprendizaje automático**.

*Aplicando tales técnicas, una aplicación cognitiva puede volverse más inteligente y efectiva con el tiempo al aprender de sus interacciones con los datos y con los humanos.*

Esta forma única de abordar la totalidad de la información (todos los tipos y en cualquier escala) revela conexiones, patrones y correlaciones que permiten una visión sin precedentes, incluso inesperada.

*Aplicado en la empresa, el análisis cognitivo se puede utilizar para cerrar la importante brecha entre los grandes volúmenes de información y la necesidad de tomar decisiones en tiempo real.*

El conocimiento profundo de la información ayuda a las empresas a aprovechar la amplia variedad de fuentes de información en su base de conocimientos para mejorar la calidad del conocimiento empresarial, el posicionamiento competitivo y proporcionar un enfoque profundo y personalizado al servicio al cliente.



Fuente: Data-driven Decision Making Course by PWC – Coursera

## Herramientas para la analítica de negocios.

### Tableros o dashboards:

Un dashboard, tablero o cuadro de mando, consiste en un documento en el que se reflejan mediante una representación gráfica, las principales métricas/indicadores, también denominados KPI's (Key Performance Indicators) que intervienen en la consecución de los objetivos de una estrategia

Para elaborar un dashboard lo más adecuado posible para un negocio, se deben tener en cuenta una serie de habilidades:

- Visión estratégica y táctica
- Conocer a fondo el modelo de negocio y el “core business” del mismo.
- Conocer y entender las acciones llevadas a cabo para la consecución de los objetivos
- Saber cuál es nivel de relevancia de cada una de las actividades
- Comprender los objetivos del negocio.
- Facilidad de síntesis
- Diseño

### **Utilidad de un dashboard:**

El tablero se utiliza como una herramienta de reporte para hacer un seguimiento de los principales factores que contribuyen al funcionamiento y éxito del negocio. Es importante que, para que cumpla con su significado estratégico, los datos y métricas que se contemplen en el dashboard estén vinculadas con el crecimiento del negocio.

### **Bondades y limitaciones de un tablero**

El dashboard va a ser de utilidad para tomar decisiones que optimicen la estrategia de la empresa, pero nunca servirá para definir la acción correctora concreta que hay que tomar o para poder hacer un estudio detallado de un área en concreto. Así, esta herramienta permitirá detectar un problema (herramienta de diagnóstico, mediante el denominado “análisis diagnóstico”) y por consiguiente, instará a tomar una decisión pero no podremos analizar el motivo original o causa última que fue la causante del problema.

### **El enfoque estratégico de un tablero**

Para que el dashboard tenga un real significado estratégico deberá contar con una sola página, por lo que se deberá seleccionar muy bien la información que se va a utilizar y que se desea que se muestre. Si se realizan más páginas, pierde su intención y se convierte en un reporte.

### **Características de un tablero estratégico:**

- 1) Número de indicadores o KPI's: solo incluir aquellos KPI's necesarios. No deben añadirse datos sin sentido, sino mostrar de la forma más adecuada aquellos que nos permitan tomar decisiones.
- 2) Segmentación y contexto: debe estos KPI's de forma que estos sean relevantes (accionables) para el negocio.
- 3) Visualización: la persona encargada de tomar las decisiones debe ser capaz de comprender e interpretar fácilmente la información que esta viendo. Es por ello que el dashboard debe ser breve, hablar el mismo lenguaje del decisor y su representación gráfica debe ser la adecuada para los datos que representa y lo suficientemente visual para que resulte atractivo su estudio.  
Por regla general, cuanto mas arriba de la organización estén las decisiones a las que nos dirigimos, menos números y más letras tendrán y viceversa.
- 4) Análisis: además de los KPI's, el dashboard debe acompañarse de un análisis sobre lo ocurrido, las recomendaciones dadas y su potencial impacto sobre el negocio. El análisis debe recomendar acciones, no describirlas.

## **ACLARACIONES SOBRE TERMINOLOGÍA DE COMERCIO INTERNACIONAL.**

A la vista de que este trabajo hace utilización de diversos términos vinculados a la operatoria específica del comercio internacional resulta preciso definir algunos de ellos para su mejor comprensión:

**Forwarder:** Un agente de carga o Freight Forwarder es:

1. Una empresa de servicios
2. Broker (intermediario) de operaciones logísticas

El Freight Forwarder es el encargado de reunir, recoger y consolidar embarques y distribuirlos. Actúa como agente en el transbordo internacional y de los trámites del paso por aduanas, incluyendo la preparación de documentos, arreglos al embarque, almacenaje, entrega y liberación aduanal.

### **SIMI (SISTEMA INTEGRAL DE MONITOREO DE IMPORTACIONES”)**

El Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones es un instrumento desarrollado en conjunto entre la Secretaría de Comercio y la Administración Federal de Ingresos Públicos en Argentina con el objeto de establecer un procedimiento administrativo sencillo, ágil y transparente que permita monitorear las importaciones y garantizar el cumplimiento de las regulaciones de seguridad básicas de los productos importados.

La SIMI la realiza el despachante de aduana, contratado a tal efecto. Una vez arribada la mercadería al país, la SIMI se cancela y en su reemplazo se realiza el “despacho de aduana” que es lo que finalmente permite la “liberación” de la carga para su libre tránsito en el país.

**Pick-up:** proceso de recogida de la mercadería en origen en donde se encuentre.

**Embarque:** proceso de puesta de la mercadería en el medio de transporte designado, sea barco, avión, camión, etc.

**Booking o fecha de reserva:** fecha informada por las líneas navieras o marítimas en que tiene lugar la salida del buque en origen y en la cual comienza su viaje a destino.

**Liberación:** Procedimiento aduanero en virtud del cual se autoriza la exportación o importación de la carga.

**Despacho aduanero:** es un documento que consiste en la declaración de cierta información relativa a la importación o exportación ante la autoridad aduanera del territorio en particular.

El despacho de aduanas lo realiza el agente de aduanas; un profesional que representa a una de las partes (importador o exportador) ante la autoridad aduanera, responsable de la comunicación entre su cliente y la aduana, también responsable de pagar impuestos y aranceles en nombre de su representado.

## **7-RESULTADOS DEL TRABAJO DE CAMPO**



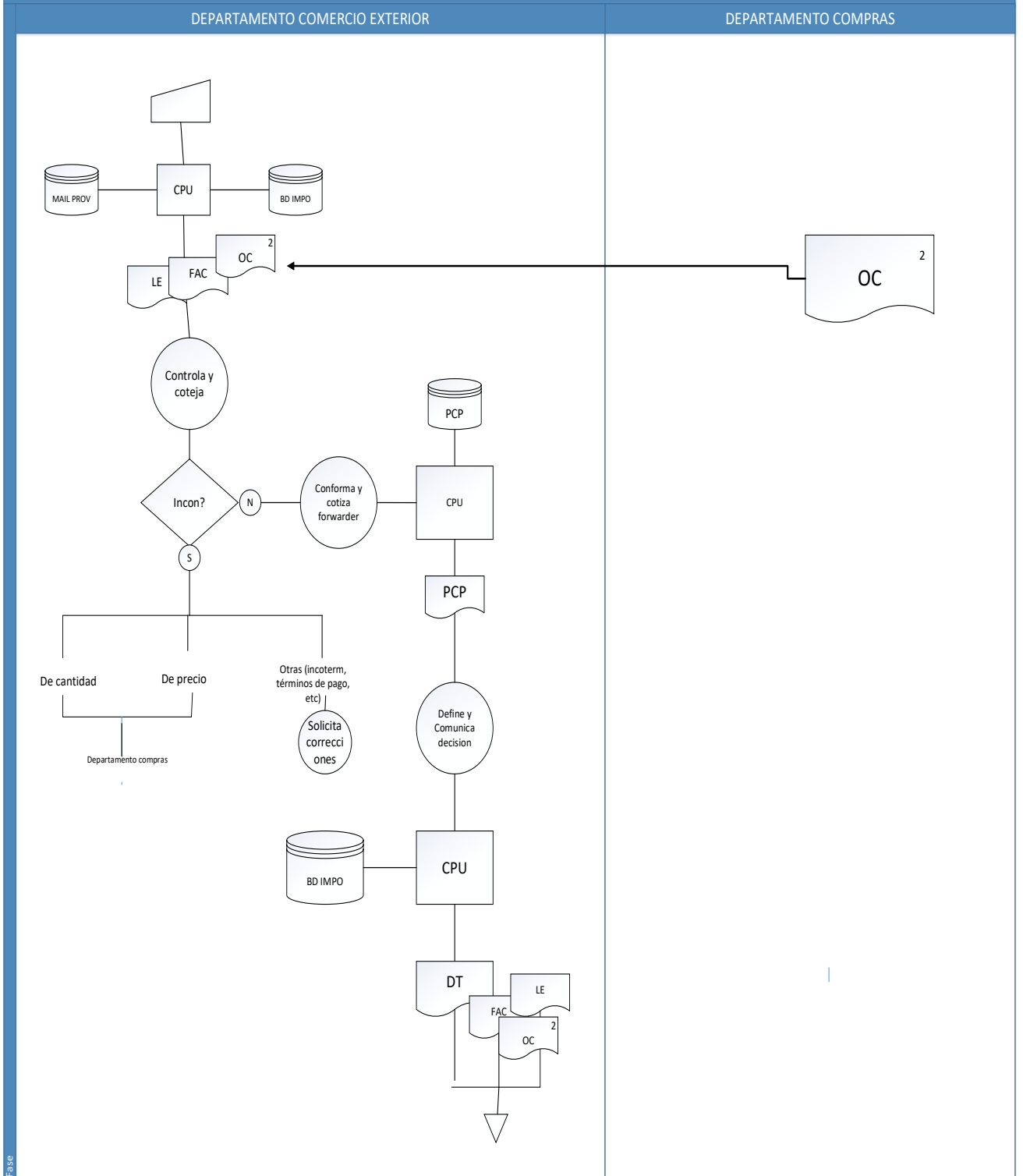
## **CURSOGRAMA 1.**

**OPERATORIA: IMPORTACIONES DE BIENES E INSUMOS BAJO INCOTERMS: EXW, FCA, FOB, FAS EN DONDE EL FLETE INTERNACIONAL ES PAGADO POR EL COMPRADOR O ADQUIRENTE.**

ANALISTA DE COMERCIO EXTERIOR (IMPORTACIONES) REALIZA TODAS LAS FUNCIONES QUE SE DESCRIBEN EN LOS 5 CURSOGRAMAS PROPUESTOS.

- 1) Toma contacto con el proveedor del exterior vía e-mail
- 2) Recibe del mismo una factura comercial o factura proforma y una lista de empaque (packing list) en donde se detallan peso, precio, y dimensiones de los bienes como información fundamental.
- 3) Se agrega la nueva operación a la base de datos de importación
- 4) Coteja la factura con la orden de compra.
- 5) Verifica si existen o no inconsistencias de precio, descripción o cantidades en los productos a importar.
- 6) Verifica además lo siguiente: existencia de cláusula de compraventa internacional (incoterms), la existencia de la fecha factura, la fecha de vencimiento, datos bancarios, razón social de la empresa adquirente o compradora debidamente escrita y divisa utilizada.
- 7) Si existen inconsistencias de precio y cantidad remite consulta al departamento compras, si en cambio existen inconsistencias respecto a incoterms, fechas de vencimiento, etc, solicita correcciones directamente al proveedor.
- 8) Si no existen inconsistencias se procede a cotizar las cargas con los distintos agentes de carga o forwarders.
- 9) Elabora planilla comparativa de precios
- 10) Selecciona forwarder y comunica.
- 11) Una vez seleccionado el forwarder, se recibe el documento de transporte luego de la realización del pick-up de la carga en origen.
- 12) Los documentos factura, documento de transporte, orden de compra por duplicado y lista de empaque se guardan en el legajo de importación creado a tal fin.

CURSOGRAMA 1: IMPORTACIÓN DE INSUMOS Y HERRAMIENTAS EN GENERAL



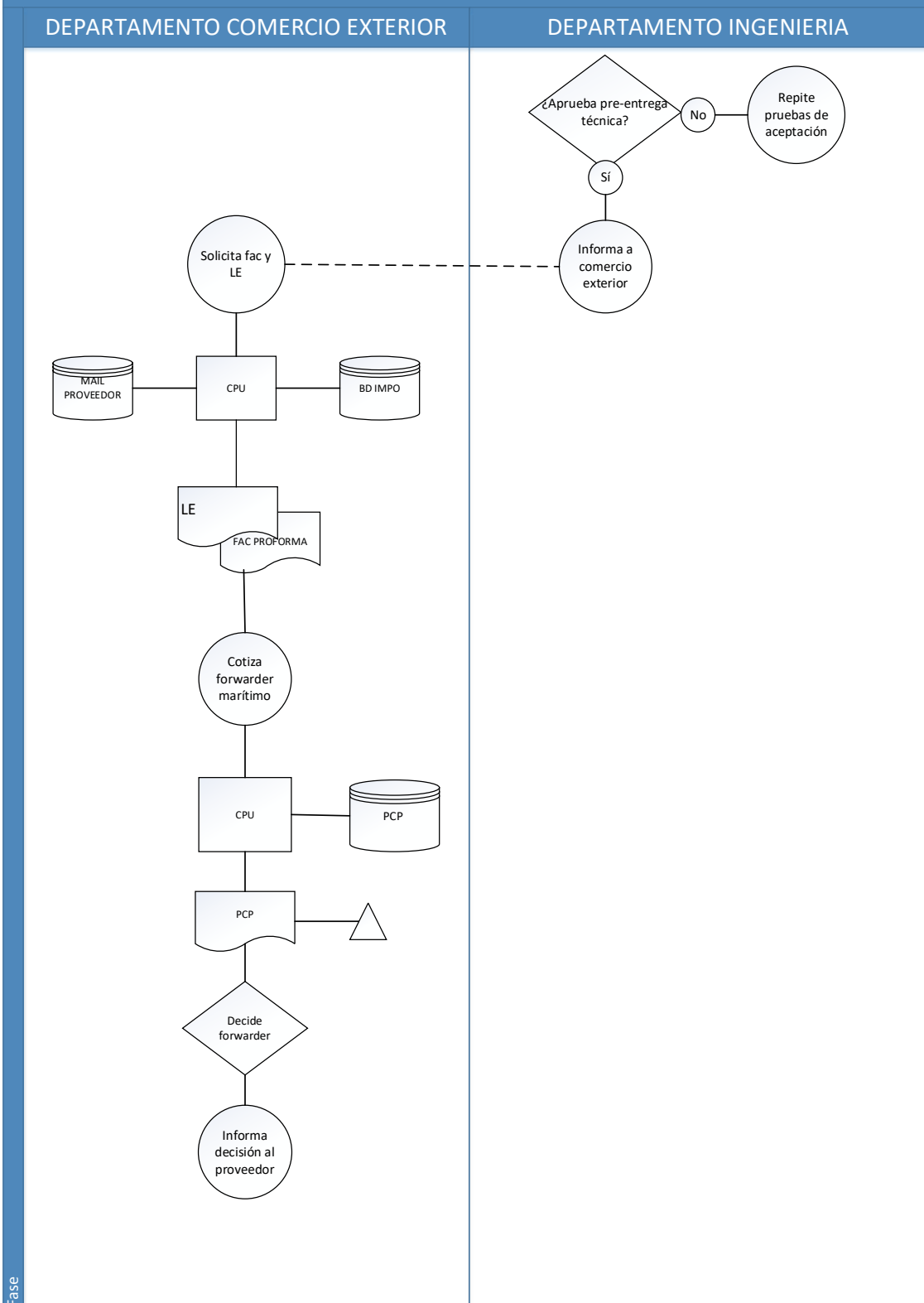
Fase

## **CURSOGRAMA 2:**

### **OPERATORIA DE IMPORTACION DE BIENES DE USO**

- 1) El departamento ingeniería debe decidir si aprueba la denominada “pre-entrega” del bien de uso en cuestión, si es así, da aviso al departamento de comercio exterior
- 2) El departamento de comercio exterior solicita factura y lista de empaque al proveedor del exterior mediante e-mail y completa la base de datos de importación con datos de la nueva operación
- 3) Con la lista de empaque y la factura proforma recibidas, se procede a cotizar el flete marítimo.
- 4) Se elabora planilla comparativa de precios.
- 5) Se define el forwarder
- 6) Se comunica la decisión al proveedor del exterior para dar comienzo a la coordinación logística.

CURSOGRAMA 2: PROCESO DE IMPORTACION DE BIENES DE USO



Fase

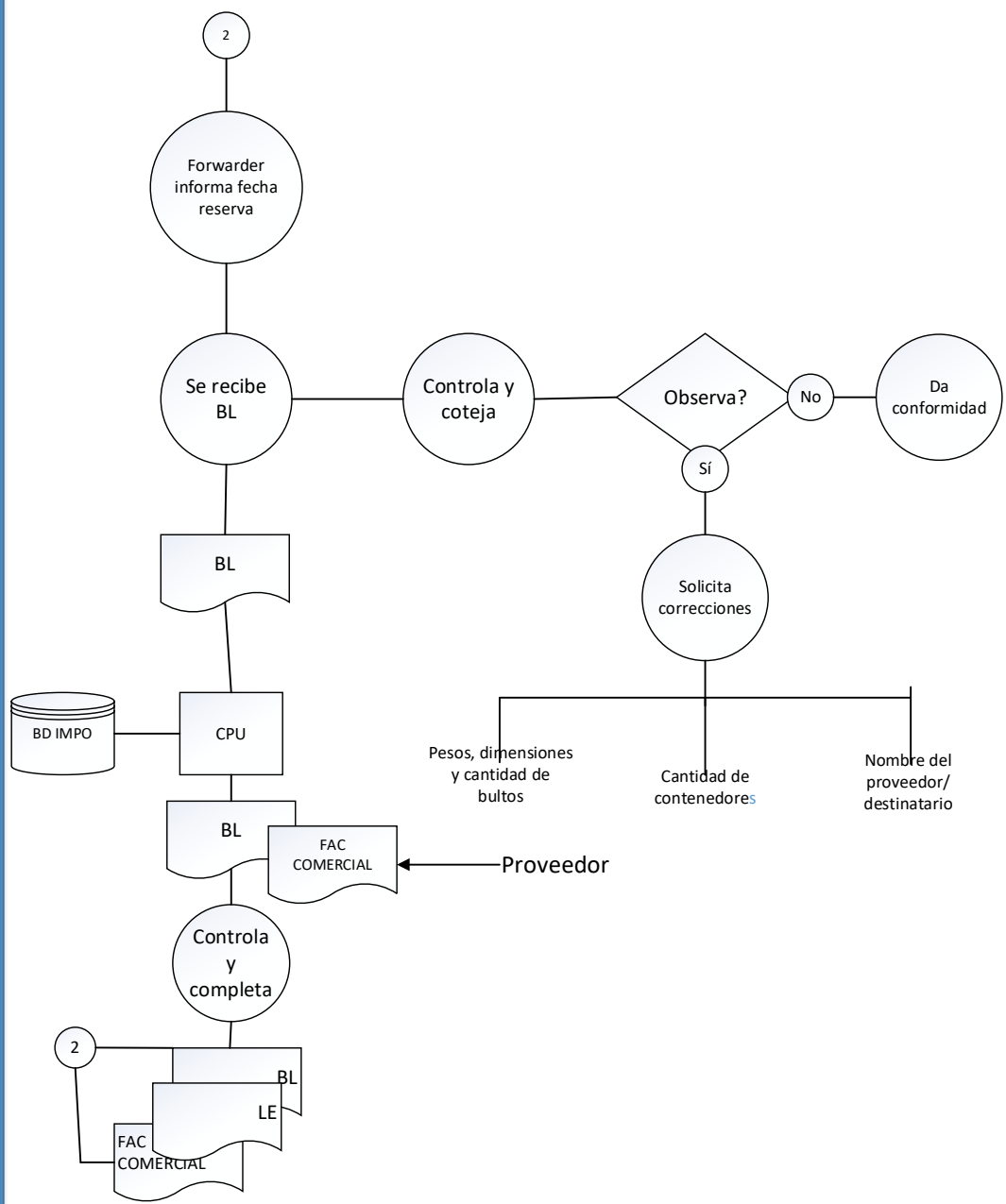
### **CURSOGRAMA 3:**

#### **OPERATORIA DE IMPORTACIÓN DE BIENES DE USO (CONTINUACIÓN)**

- 1) El forwarder informa fecha de reserva del buque (esto es fechas de salida del puerto desde origen y de arribo a Buenos Aires- Argentina)
- 2) Se recibe el documento de transporte marítimo denominado Bill of Lading, el cual debe ser controlado en términos de: cantidad de contenedores, cantidad de bultos, pesos, dimensiones, razón social del proveedor (shipper) y destinatarios correctos.
- 3) El proveedor envía la factura comercial definitiva de la operación.
- 4) Los datos del BL se cargan en la base de datos de importaciones, en cuanto a número de contenedores, fecha de emisión y fechas de salida y llegada del puerto (ETD Y ETA)
- 5) Se completa el legajo de importación adicionando a la lista de empaque, el documento de transporte BL y la factura comercial definitiva.

CURSOGRAMA 3: PROCESO DE IMPORTACION DE BIENES DE USO (CONTINUACIÓN)

DEPARTAMENTO COMERCIO EXTERIOR

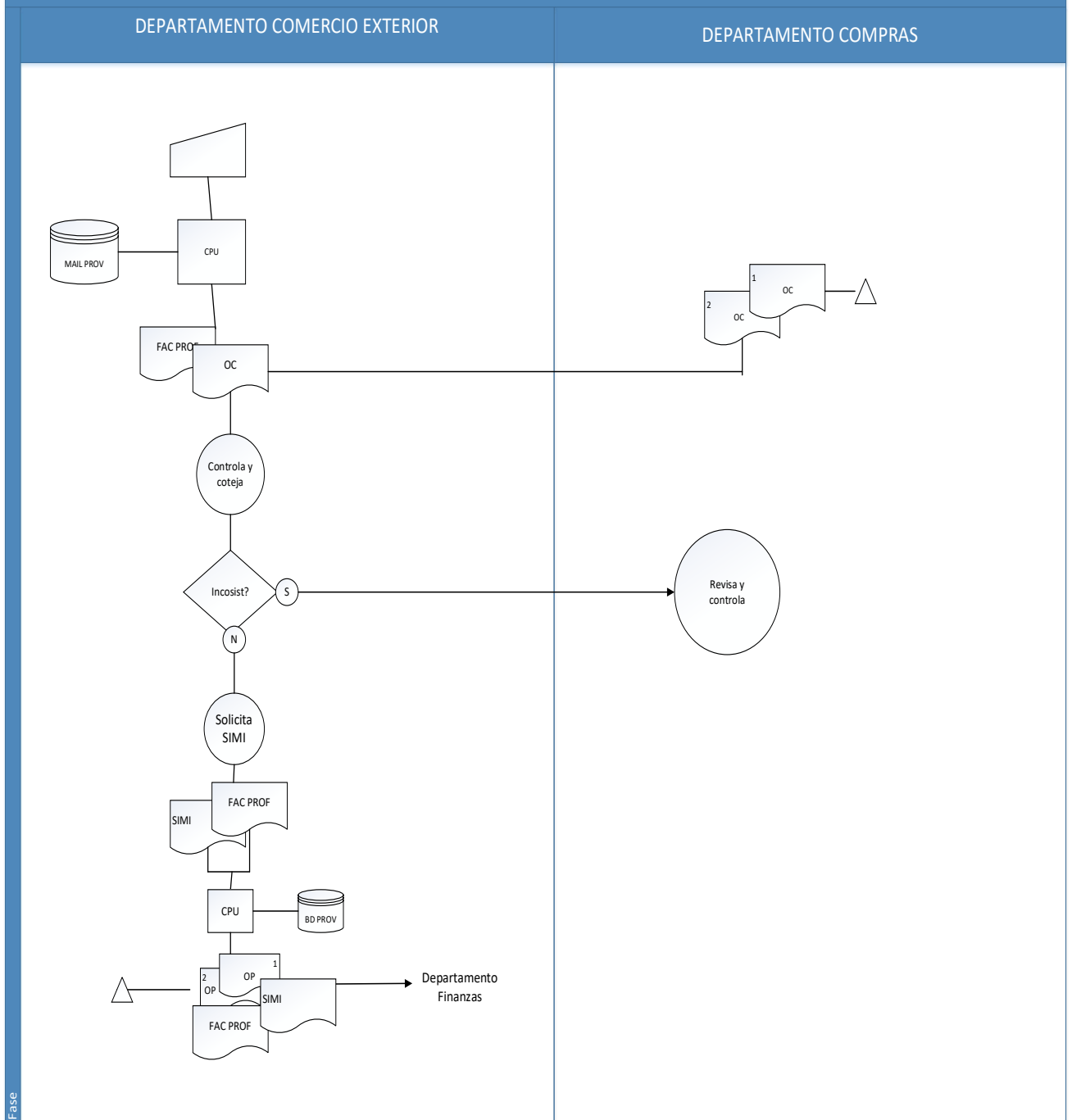


#### **CURSOGRAMA 4:**

##### **PAGOS ANTICIPADOS AL EXTERIOR**

- 1) Por mail se reciben del proveedor la factura proforma con condición de pago anticipada.
- 2) Los precios y cantidades de la factura proforma se comparan con los datos de la orden de compra recibida del departamento compras.
- 3) De existir inconsistencias se remite la consulta al sector compras
- 4) Si no existen inconsistencias se avanza en el proceso y se solicita al despachante de aduana la confección de un documento denominado SIMI "Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones".
- 5) Una vez recibida la SIMI, se anexa junto a la factura proforma y se carga la nueva operación en la base de datos de seguimiento de importaciones.
- 6) Mediante el software de pagos, se emiten las órdenes de pago por original y duplicado.
- 7) La orden de pago original, junto a la factura proforma y la SIMI se remiten al sector de finanzas mediante e-mail.

CURSOGRAMA 4: PAGOS ANTICIPADOS AL EXTERIOR



Fase

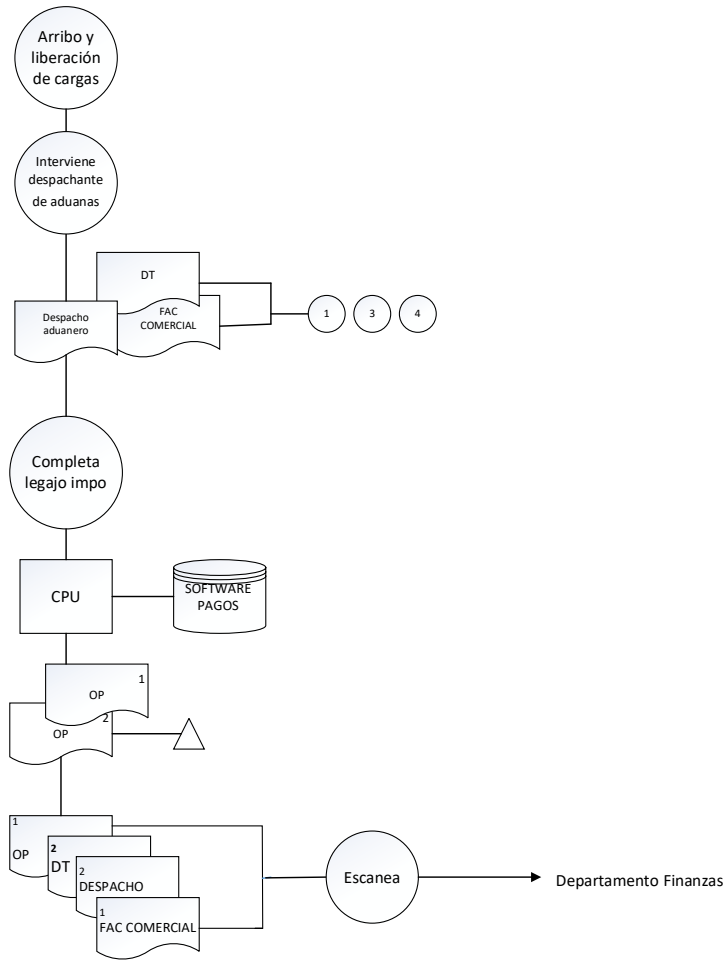


## **CURSOGRAMA 5:**

### **PAGOS DIFERIDOS AL EXTERIOR.**

- 1) Una vez arribadas las cargas al país, el despachante de aduana interviene para proceder a la liberación aduanera de las mismas.
- 2) Se recibe el despacho aduanero como prueba de nacionalización de la mercadería
- 3) Se anexa el despacho aduanero junto a la factura comercial y el documento de transporte completando el legajo de importación.
- 4) Se verifica que las deudas estén próximas al vencimiento (se recomienda procesarlas con 5 días de anticipación al vencimiento en razón de demoras existentes debido a las actuales restricciones cambiarias existentes en Argentina)
- 5) Se ingresa al software de pagos y se emite la orden de pago por original y duplicado.
- 6) La orden de pago original, junto al despacho aduanero, el documento de transporte y la factura comercial se escanean y se remiten al sector de Finanzas para que efectúen la transferencia por el monto autorizado en la orden de pago.
- 7) La orden de pago duplicada se anexa en el legajo de importación

DEPARTAMENTO COMERCIO EXTERIOR



Fase

### **MATRICES DE CONTROL:**

A continuación, se presentan las matrices de control que describen las actividades de control necesarias en los ámbitos más críticos del sector de comercio exterior. Es importante tener en cuenta que estas matrices buscan proporcionar un grado de seguridad razonable para brindar una mayor confiabilidad en la información y alcanzar una mayor eficacia y eficiencia en las operaciones

CICLO	OPERACIÓN	OBJETIVOS	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
EMBARQUE DE CARGAS	BRINDAR INSTRUCCIONES DE EMBARQUE	Que las instrucciones de embarque sean claras en cuanto a: medio de embarque, contenedores a utilizar, etc.	OPERACION AL O DE GESTION	Que las especificaciones brindadas al agente de carga no sean suficientemente claras, generando confusiones al momento de embarque	Revisar las órdenes de compra en el sistema y verificar quien es el usuario solicitante. En caso de que el mismo no se encuentre informado allí consultar con el departamento compras.
		Que el medio de embarque sea elegido adecuadamente a partir de las necesidades del usuario en planta	OPERACION AL O DE GESTION	No embarcar los bienes en el medio óptimo según las necesidades de usuarios -Fallas de comunicación con la planta (ausencia de respuestas, no lectura de e-mails, etc.	Comunicarse a la mayor brevedad posible con el usuario una vez recibida la confirmación para pick-up en origen. -Agregar en la base de datos de seguimiento observaciones cuando el usuario no responda. -Es necesario llevar cada operación en un legajo con toda la información recibida
		Que el forwarder escogido sea el más competitivo en términos de tiempo y costos.	OPERACION AL O DE GESTION	-Que no se analicen adecuadamente las cotizaciones informadas por los agentes o forwarder Que las cotizaciones informadas presenten errores u omisiones	Verificar que todos los gastos vinculados a los distintos medios de transporte sean informados en las cotizaciones (ya sea aéreo, marítimo o rodoviario). -Cuando existan omisiones o diferencias significativas de precios entre un forwarder y otros comunicarse directamente para esclarecer la información

CICLO	OPERACIÓN	OBJETIVOS	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
CONTROL DE GASTOS DE IMPORTACIÓN	LIQUIDACIONES DE GASTOS E IMPORTACIÓN	Conocer la real existencia de los gastos informados por los forwarder.	DE INFORMACION	Que se paguen gastos por operaciones ajenas a la organización	<p>Verificar que las facturas y liquidaciones siempre vengan a nombre de la empresa.</p> <p>-Verificar que las facturas y liquidaciones siempre tengan como referencia el número de orden de compra o número de factura comercial de la operación de importación</p> <p>-En caso de que no existan tales referencias, comunicarse con el sector de facturación de las empresas respectivas.</p>
		Que los gastos informados en facturas y que tengan orden de compra coincidan en precio y cantidad	OPERACIONAL O DE GESTION	Que se realicen pagos por encima de lo acordado en las órdenes de compra	Cotejar y comparar los precios y cantidad de las órdenes de compra con las facturas y ante eventuales diferencias informar de ello al sector compras para su intervención y decisión.
		Que los gastos cobrados en liquidaciones coincidan con lo informados previamente por el forwarder respectivo al momento de cotizar	OPERACIONAL O DE GESTION	Que se realicen pagos por encima de lo acordado previamente con el forwarder	<p>Generar una planilla comparativa de precios que permita diferenciar y comparar claramente las cotizaciones recibidas por los distintos forwarders.</p> <p>-Generar carpetas por legajo con los gastos informados previamente por forwarders (generalmente e-mails) que sirvan como medio de prueba de lo informado por ellos.</p>

CICLO	OPERACIÓN	OBJETIVOS	TIPO DE OBJETIVO	RIESGOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
IMPORTACION DE BIENES DE USO	COTIZACION DE LAS CARGAS	-Que el forwarder escogido sea el más adecuado en términos de tiempo y costos	Operacional y de información	-Que las cotizaciones informadas sean incompletas o incorrectas o tengan diferencias sustanciales entre ellas debido a esos errores.	-Llevar un legajo digital para cada operación de importación de bienes de uso.  -Cotejar que las cotizaciones sean comparables debiendo poseer los ítems comunes a embarques marítimos (ver anexo* con ejemplos)  -Verificar la cantidad de contenedores requeridos según recomendación del proveedor
		-Que las cargas se embarquen en contenedores adecuados	Operacional y de información	-Que la lista de empaque provista por el proveedor en origen contenga errores o inexactitudes en pesos, bultos o cantidades.	-Cuando el proveedor envíe la lista de empaque, consultar con él si se trata de una provisoria o definitiva.  -Consultar con el proveedor que plan de cargas recomienda para comparar con los planes ofrecidos por los forwarders.
		-Que las cargas lleguen el tiempo previsto para evitar impactos de producción	Operacional y de gestión.	-Que se produzcan alteraciones de las actividades de producción previamente definidas debido a demoras innecesarias entre las partes involucradas en la importación.	-Seguimiento permanente durante el viaje marítimo de la carga para conocer con antelación los posibles cambios en fechas de llegada al puerto de Argentina.  -Al momento de seleccionar el forwarder tener en cuenta las fechas de disponibilidad que ofrecen y cotejarlas con lo requerido por Ingeniería

### **MATRICES ADMINISTRATIVAS:**

Las Matrices de Sistemas Administrativos son representaciones por áreas de responsabilidad, que sintetizan el conjunto integrado de procedimientos, actividades y tareas, que incluyen documentación e información, de los procesos y subprocesos de análisis.

El diseño de las matrices responde a técnicas de cuadros de doble entrada, donde se respetan ciertos criterios tales como definición de las variables a utilizar, jerarquía de las variables bajo análisis, definición del nivel de detalle a alcanzar, etc.

Proceso	Subproceso	Sector	Input		Actividades	Output	
			Doc.	Archivos		Doc.	Archivos
Pagos a proveedores del exterior (anticipados)	Facturas recibidas con condición de pago anticipado	Sector importación (Departamento comercio exterior)		Facturas digitales -Orden de compra digital -Listado de comprobantes	Revisión de facturas con condición de pago anticipado y cotejo con orden de compra		Archivo "deuda prox. a vencer"
	Reunir documentación necesaria para el pago anticipado	Sector importación (Departamento comercio exterior)		Despacho Documento de transporte	Solicitar confección de SIMI al despachante ya que es documento necesario para cursar el pago adelantado	Despacho aduanero físico (original)	Despacho aduanero digital
	Verificar formalidades	Sector importación (Departamento comercio exterior)		Factura digital	Verificar que estén correctamente indicados la cláusula de compraventa internacional, condición de pago y que exista una fecha estimada de envío ("delivery date")		Factura digital corregida
	Emisión de la orden de pago	Sector importación (Departamento comercio exterior)			Controlar que la orden de pago salga por el monto y la moneda correcta y respectiva información bancaria		Orden de pago (original y duplicado); archivo de listado de comprobantes actualizado



Proceso	Subproceso	Sector	Input		Actividades	Output	
			Doc.	Archivos		Doc.	Archivos
Pagos a proveedores del exterior (diferidos)	Facturas recibidas con condición de pago diferido	Sector importación (Departamento comercio exterior)		Facturas digitales	Revisión de facturas con condición de pago diferido y cotejo con orden de compra		Archivo "deuda prox. a vencer"
	Verificar formalidades	Sector importación (Departamento comercio exterior)		Facturas digitales	Verificar que esten correctamente indicados la clausula de compraventa internacional y la condicion de pago		Factura digital corregida (si corresponde)
	Reunir documentación necesaria para el pago diferido	Sector importación (Departamento comercio exterior)		Base de datos follow-up	Buscar la documentacion necesaria para el pago en la carpeta de legajos	Despacho aduanero físico (original)	Despacho aduanero digital, documento de transporte, SIMI y factura
	Emisión de la orden de pago	Sector importación (Departamento comercio exterior)			Controlar que la orden de pago salga por el monto y la moneda correcta y respectiva información bancaria		Orden de pago (original y duplicado); archivo de listado de comprobantes actualizado

Proceso	Subproceso	Sector	INPUT		Actividades	OUTPUT	
			Doc	Archivos		Doc	Archivos
Importación de bienes (en general)	-Recepción de facturas y lista de empaque por medio de e-mail.	-Sección importaciones	Factura y lista de empaque		-Creación de legajo de importación  -Cotejo entre orden de compra y factura comercial del exterior (se releva precio, cantidad, incoterms, términos de pago y moneda).		Legajo
	-Cotización	Sección importaciones	Documento de cotización		-Elaborar planilla comparativa de precios	Planilla comparativa de precios	
	-Selección de forwarder	Sección importaciones		Base de datos de importaciones	-Verificar urgencia de las cargas a traer desde el exterior  -Selección final del forwarder o agente de carga		Base datos actualizada; Guías aéreas, Conocimiento de embarque o BL, despacho de aduana-

## **MANUAL DE POLITICAS**

<b>MANUAL DE POLITICAS GENERALES DEL SECTOR</b>	<b>Página</b>	1 de 1
	<b>Inicio de vigencia</b>	1/2/2021
	<b>Versión</b>	1
	<b>Sector</b>	Comercio Exterior

- 1) Dar debido cumplimiento a las normas establecidas por el Código Aduanero Argentino.
- 2) Dar debido cumplimiento a las normas y regulaciones cambiarias que emanen del Banco Central de la República Argentina B.C.R.A y que son comunicadas por la entidad bancaria que opera con la empresa.
- 3) Las actividades desarrolladas en este sector deben atenerse a los especificado en el Código de Conducta distribuido a todos los miembros de la organización.
- 4) El e-mail personal es el medio de comunicación fundamental en esta organización y constituye un medio de prueba de las gestiones realizadas.
- 5) El sector de comercio exterior deberá velar por la eficiencia de las operaciones de exportación e importación, tanto en términos de costo como de tiempo. Promover agilidad de los procesos resulta fundamental.
- 6) El sector de comercio exterior debe abstenerse de intervenir en las actividades de otros sectores, salvo expreso acuerdo entre los distintos departamentos para su intervención extraordinaria.
- 7) La comunicación en el sector de comercio exterior es de carácter fundamental. Deberá darse comunicación a todo el equipo y al líder responsables del mismo de actividades críticas (\*). Así también resulta imprescindible, la comunicación permanente con los distintos departamentos de ingeniería.
- 8) Será responsabilidad del sector de comercio exterior aprobar los pagos realizados al exterior.

9) Será responsabilidad del sector de comercio exterior controlar y aprobar gastos nacionales vinculados a la importación y exportación.

10) Debido al constante uso del e-mail como principal medio de comunicación en esta organización, el mismo tiene una importancia confidencial sumamente delicada. Es necesario tomar los recaudos necesarios para proteger todo lo que en él se encuentra.

(\*) Se considera actividad crítica a toda aquella que revista el carácter de urgente para otros sectores involucrados (como lo es mayormente el sector de ingeniería) y que tiene una importancia operativa y estratégica sustancial para el correcto funcionamiento del mencionado sector.

## MANUAL DE FUNCIONES

<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
<b>Identificación del cargo</b> <b>Dependencia</b> <b>Número de cargos</b> <b>Reporta a</b>	<b>ANALISTA DE COMERCIO EXTERIOR</b> <b>DEPARTAMENTO COMERCIO EXTERIOR</b> <b>2</b> <b>GERENTE DE ECONOMÍA</b>
<b>REQUISITOS MINIMOS</b>	
<b>Requisitos de formación</b>	Título universitario. Conocimientos avanzados de idioma inglés. Aptitudes requeridas: proactivo, con alto nivel de atención al detalle y dinámico
<b>Requisitos de experiencia</b>	2 años de experiencia como mínimo vinculadas al sector de comercio internacional

### **MISION:**

- 1) Será su misión la participación activa en los eslabones que hacen a la cadena de importaciones, desde la coordinación de la logística, la documentación, la operativa bancaria, hasta el debido soporte operativo requerido con posterioridad al arribo de las mercancías.

### **FUNCIONES:**

- 1) Coordinar las cargas de importación tomando contacto con los proveedores del exterior, cotizando los debidos gastos con los distintos operadores logísticos.
- 2) Controlar la documentación brindada por los proveedores con motivo de iniciar el proceso de importación, verificando que se adecúe a lo requerido previamente mediante la orden de compra.
- 3) Preparar la documentación necesaria para el ingreso de la mercadería al país, controlando la misma con debida antelación para evitar posibles demoras.
- 4) Cotejar las cotizaciones provistas por los operadores logísticos (forwarders), haciendo un análisis exhaustivo del costo-beneficio en términos monetarios y de tiempo.
- 5) Seguimiento diario de las operaciones iniciadas de importación de manera de poder tomar acciones correctivas en la operatoria en la medida que sean necesarias.
- 6) Conocimiento y control permanente sobre las importaciones realizadas bajo la operatoria de "pagos anticipados" o "a la vista".
- 7) Tomar conocimiento y mantenerse actualizado acerca de disposiciones oficiales dictadas por la Dirección General de Aduanas (DGA) y por el Banco Central de la República Argentina (BCRA) que pudiesen afectar el

normal flujo de las operaciones de importación y el posterior pago de las mismas.

- 8) Mantener debidamente actualizadas las bases de datos de la empresa mediante consulta permanente del actual "Sistema Informático Malvina" (SIM) que opera en la página web de la Administración General de Ingresos Públicos (AFIP)
- 9) Controlar los gastos de despachantes, forwarders, navieras, etc, analizando las facturas y liquidaciones enviadas por los mismos y cotejando con las cotizaciones previamente informadas.
- 10) Realizar la operativa de pagos en tiempo y forma, reuniendo toda la documentación necesaria para que pueda ser procesada por el banco atendiendo a las formalidades exigidas.
- 11) Mantener reuniones semanales con departamento Ingeniería de manera de coordinar con antelación suficiente temas referidos a importaciones de bienes de uso cuyo proceso reviste mayor complejidad.
- 12) Brindar soporte al área de almacenes en caso de que se requiera información sobre el arribo de alguna mercadería en particular.
- 13) Materializar las oportunidades y/o beneficios que brinde la normativa en vigencia de comercio exterior
- 14) En casos de cargas urgentes, tomar contacto con la empresa de transporte terrestre nacional para coordinar entregas y controlar tiempos envíos
- 15) Mantenerse informado y actualizado respecto a la marcha general de los negocios y las estrategias propuestas por la organización de manera de converger los esfuerzos hacia el cumplimiento de las metas organizacionales.

## APLICACIONES DE ANALÍTICA DE NEGOCIOS:

### INDICADORES PROPUESTOS PARA LA GESTIÓN:

- ❖ **Participación de proveedores internacionales en la cartera de proveedores=**  $\text{Número de proveedores internacionales} / \text{Número total de proveedores}$ .
- ❖ **Calidad del servicio (producto y tiempo convenido) =**  $\text{Monto de devoluciones de exportaciones} / \text{Monto total de exportaciones}$ .
- ❖ **Calidad de la cartera internacional (morosidad)=**  $\text{Clientes internacionales con morosidad} / \text{Clientes totales internacionales}$ .
- ❖ **Rentabilidad de importaciones=**  $\text{Monto de importaciones} / \text{Monto del gasto relacionado con la importación}$ .
- ❖ **Rentabilidad de exportaciones=**  $\text{Monto de exportaciones} / \text{Monto del gasto relacionado con la exportación}$ .
- ❖ **Incremento de productos desarrollados para la exportación=**  $[(\text{Desarrollos periodo actual} / \text{Desarrollos periodo anterior}) - 1]$ .
- ❖ **Incremento de apoyos económicos públicos para la exportación=**  $[(\text{Apoyos recibidos periodo actual} / \text{Apoyos recibidos periodo anterior}) - 1]$
- ❖ **Incremento de horas de capacitación en importación=**  $[(\text{Horas capacitación periodo actual} / \text{Horas capacitación periodo anterior}) - 1]$
- ❖ **Incremento de horas de capacitación en exportación=**  $[(\text{Horas capacitación periodo actual} / \text{Horas capacitación periodo anterior}) - 1]$

A su vez, para el tablero o dashboard, se propusieron los siguientes indicadores:

- ✓ MONTO MENSUAL DE IMPORTACIONES (EN USD)
- ✓ MONTO MENSUAL DE EXPORTACIONES (EN USD)

- ✓ SALDO DE BALANZA COMERCIAL= EXPORTACIONES – IMPORTACIONES
- ✓ MONTO DE PAGOS AL EXTERIOR, CLASIFICADOS POR DIVISA
- ✓ MONTO DE COBROS DEL EXTERIOR (EN USD)

Se elaboró en primer lugar, una **base de datos de “follow-up” o de seguimiento** que resume el estado de las distintas operaciones, que se encuentran actualmente en manos del sector de comercio exterior. A continuación, se recuerda el significado de cada uno de los estados:

**Impulsado sin SIMI:** Se recibió impulso para inicio de importación, pero aún no se solicitó confección de SIMI por motivos diversos

**SIMI pedida:** Se solicitó confección de SIMI y se encuentra a la espera de "Oficializar o Datos Internos por Clasificación Arancelaria, Pesos, Origen)

**SIMI oficializada:** Se Oficializó SIMI y se encuentra a la espera de aprobación de la misma.

**Anticipo Impago:** La respectiva orden de compra opera con pago anticipado y aun no se realizó el mismo. (Aún no se puede solicitar PickUp)

**Pick-up solicitado:** Se ordeno al despachante proceder al retiro de la mercadería en posesión del proveedor

**Embarcado:** Se encuentra en posesión de los medios de transporte dispuestos para su traslado.

**Aduana:** Se encuentra realizando proceso aduanero.

**Liberado:** La carga fue efectivamente liberada por autoridad aduanera. Puede o no haber sido recolectada por transporte local.

**En planta:** la carga llegó y se encuentra en planta.



A continuación se mostrarán capturas de pantalla de los distintos archivos elaborados.

La base de datos de **“seguimiento de operaciones de importación”** que se muestra, contiene un resumen de los estados de las operaciones descriptos mas arriba.

El archivo posee cuatro hojas de excel:

- ❖ **Hoja “Overview” o “vista general”**: que contiene el resumen de operaciones clasificadas por cada uno de los estados ya mencionadas. A su vez se incluye en esta hoja un gráfico de barras para complementar los datos con una visualización apropiada. Otra función muy importante de esta hoja es poseer el botón de “cargar o buscar datos” que permite ir añadiendo nuevas operaciones a medida que se conocen.
  
- ❖ **Hoja “reportes”** :que despliega el detalle de operaciones si se selecciona cualquiera de los estados de la pestaña
  
- ❖ **Hoja “BD” (base de datos)**: que contiene el detalle de todas las operaciones con todos los estados respectivos
  
- ❖ **Hoja “Querys”**: que contiene los datos extraídos de los distintos programas necesarios para poder vincularlos con las operaciones de comercio exterior. En este caso se utilizaron principalmente datos del sistema de ordenes de compras y del sistema de administración de despachos aduaneros.

Archivo Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda Formato ¿Qué desea hacer? Compartir

Calibri (Cuerpo) 11 Fuente Alineación Número Estilos Celdas Edición

## ORDENES DE COMPRA EN COMEX

CLICK ON ANY ITEM OR QUANTITY FOR DETAILS

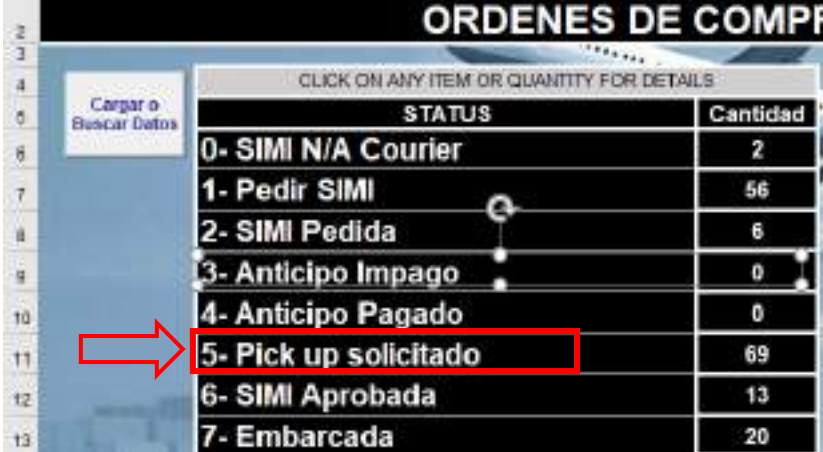
STATUS	Cantidad
0- SIMI N/A Courier	2
1- Pedir SIMI	56
2- SIMI Pedida	6
3- Anticipo Impago	0
4- Anticipo Pagado	0
5- Pick up solicitado	69
6- SIMI Aprobada	13
7- Embarcada	20
8- Oficializada	23
9- En Planta	89
<b>Total OC en COMEX</b>	<b>278</b>

PO IN COMEX

OC EN COMEX

Overview Reportes DS Querys

- Si se selecciona alguno de los estados, se despliega la información en la hoja “reportes”. A continuación, mostramos un ejemplo, si presionamos por ejemplo el estado de “pick-up” solicitado:



The screenshot shows a software interface with a table titled "ORDENES DE COMPRA". The table has two columns: "STATUS" and "Cantidad". The rows list various order statuses and their corresponding quantities. A red arrow points to the row "5- Pick up solicitado", which has a quantity of 69. The interface also includes a sidebar with a button labeled "Cargar o Buscar Datos" and a header instruction: "CLICK ON ANY ITEM OR QUANTITY FOR DETAILS".

STATUS	Cantidad
0- SIMI N/A Courier	2
1- Pedir SIMI	56
2- SIMI Pedida	6
3- Anticipo Impago	0
4- Anticipo Pagado	0
5- Pick up solicitado	69
6- SIMI Aprobada	13
7- Embarcada	20

- Entonces se despliega la información detallada de todas las operaciones del estado “pick-up solicitado”, como sigue:

Follow-Up Imports - Excel

Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Revisar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer? Compartir

Formato Dar formato Estilos de Insertar Eliminar Formato Ordenar y Buscar y filtrar Edición

FS INV20.01722

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
1											
2											
3											
4											
5	# INTERNO	LEGAJO	OC	PROVEEDOR	Fecha O.C.	FACTURA	Anticipo 7	Pago Anticipo Fecha	Observaciones	Desp	Fecha Pedido de SIMI
6	IMP 00012	8740	AR09652		18/03/2020	INV20.01722					27/10/2020
7	IMP 00014	8670	AR70137		29/04/2020	951038473					
8	IMP 00015	8839	AR70380		27/11/2020	INV20.01889					
9	IMP 00018	8839	AR71044		27/11/2020	INV20.01889					
10	IMP 00022	8802	AR71391		18/06/2020	PF 03120	SI				16/11/2020
11	IMP 00023	8803	AR71472		19/06/2020	INV20.01072	SI				200
12	IMP 00024	8839	AR71476		27/11/2020	INV20.01889					
13	IMP 00029	8632	AR71690		26/06/2020	INV20.01569					200
14	IMP 00030	8839	AR71690		27/11/2020	INV20.01889					
15	IMP 00032	8735	AR71779		30/06/2020	951038824					27/10/2020
16	IMP 00033	8735	AR71779		30/06/2020	990074943					200
17	IMP 00034	8899	AR71786		30/06/2020	990074713					14/10/2020
18	IMP 00035	8838	AR71956		16/07/2020	NE2001037					
19	IMP 00039	8839	AR72418		27/11/2020	INV20.01889					
20	IMP 00041	8808	AR72627		05/09/2020	INV20.01777					02/11/2020
21	IMP 00043	8829	AR72670		07/08/2020	Prof 202061116					200
22	IMP 00051	8888	AR72807		12/08/2020	990076036					
23	IMP 00062	8822	AR73101		20/08/2020	DRA 20077442					
24	IMP 00063	8822	AR73110		20/08/2020	DRA 20077441					

Overview Reportes DB Querys

**La pestaña “reportes” y “base de datos” poseen columnas en común, para brindar información como:**

**Número de legajo de importación:** se completa manualmente, con el número de legajo creado en otro programa de la organización.

**Número de Orden de compra:** se completa manualmente.

**Razón social del proveedor:** esta columna se completa automáticamente a partir de los querys traídos.

**Fecha de la orden de compra:** se completa automáticamente una vez escrito el número de orden de compra, gracias a Power Query.

**Número de factura:** se completa manualmente

**Anticipo,** según corresponda a una operación anticipado se coloca “Si” o “No”

**Fecha de pago del anticipo** en caso de corresponder: se completa manualmente, con formato dd/mm/aaaa. Si se escribe el día y el mes, el año sale automáticamente.

**Observaciones:** se completa manualmente, por ejemplo, para colocar información importante, como si se trata de un bien de uso

**Nombre del despachante a cargo:** se completa manualmente

**Fecha de pedido de SIMI:** se escribe en formato dd/mm/aaaa manualmente. Si se escribe el día y el mes, el año sale automáticamente.

**Número de SIMI:** se completa manualmente

**Status:** esta columna se completa automáticamente a partir de los Querys traídos

**Despacho:** se completa automáticamente a partir de los querys

**Fecha de pedido de Pick-up:** en formato dd/mm/aaaa. Si se escribe el día y el mes, el año sale automáticamente.

**Medio de transporte:** según sea el caso, marítimo, aéreo, terrestre, etc

**Courier:** se completa con el número de seguimiento o tracking

**Sale:** fecha de salida de la mercadería en origen

**Llega:** fecha de llegada de la mercadería a Buenos Aires

**Forwarder:** se completa manualmente con el nombre del agente de carga encargado de realizar el flete internacional

**Estado:** esta columna se completa automáticamente si se completaron las columnas anteriores, y si está en planta el estado surge de los querys.



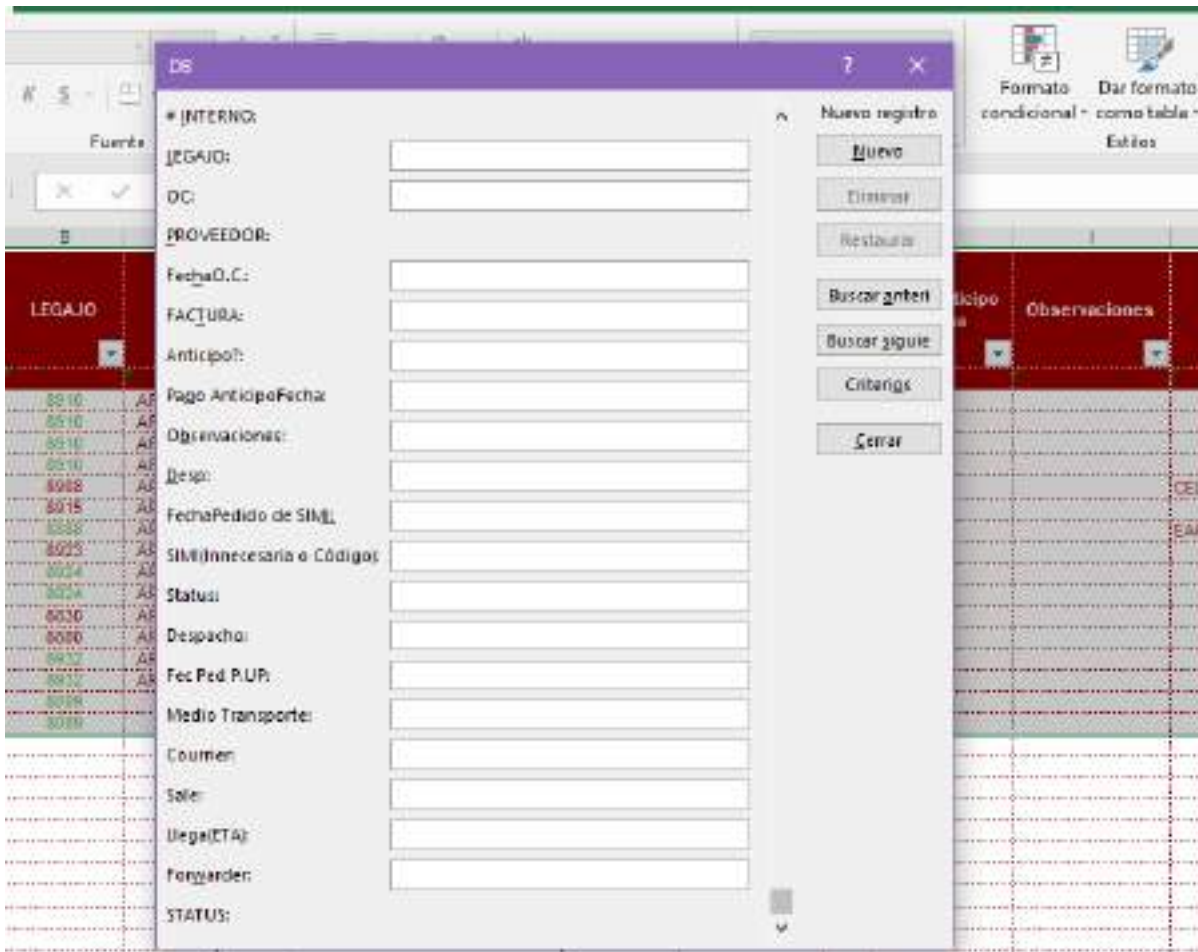
- Seleccionando el botón “cargar o buscar datos”:

The screenshot shows an Excel spreadsheet titled "Follow-Up Imports - Excel". The ribbon includes "Archivo", "Inicio", "Insertar", "Disposición de página", "Fórmulas", "Datos", "Revisar", "Vista", and "Ayuda". The "Inicio" ribbon is active, showing options for "Pegar", "Fuente", and "Alineación". The spreadsheet content includes a header "ORDENES DE COMPRA" and a table with the following data:

CLICK ON ANY ITEM OR QUANTITY FOR DETAILS	
STATUS	Cantidad
0- SIMI N/A Courier	2
1- Pedir SIMI	56
2- SIMI Pedida	6
3- Anticipo Impago	0
4- Anticipo Pagado	0
5- Pick up solicitado	69
6- SIMI Aprobada	13
7- Embarcada	20
8- Oficializada	23
9- En Planta	89
<b>Total OC en COMEX</b>	<b>278</b>

A red circle highlights a button labeled "Cargar o Buscar Datos" in cell A5, with a red arrow pointing to it from the left. The spreadsheet also shows a navigation bar at the bottom with "Overview", "Reportes", "DB", and "Querys" buttons.

- Se despliega el siguiente cuadro para añadir los datos de una nueva operación:



- Se pueden completar todos los datos en este cuadro o solo completar algunos y luego completarlos desde la misma hoja de “base de datos”. Esto es necesario ya que no se cuenta con la totalidad de la información al comenzar la operación de importación.
  
- A su vez, la pestaña “Querys” trae información de la siguiente forma:

Follow-Up Imports - Excel

Inicio Insertar Disposición de página Fórmulas Datos Enviar Vista Ayuda ¿Qué desea hacer?

Calibri 11 A A

General

Formato condicional Dar formato a una tabla Estilos de celdas

Insertar Eliminar Formatos

Ordinary filter Borrar y seleccionar Edición

OrderDat	Codi	Nombre	Receipts	Esta?	Fecha recop
7/12/2015	4052		COMPLETE	CALLOFF	AR74588 29/12/2020 RECEIPT NONE C
5/12/2015	2914		NONE		AR74499 29/12/2020 RECEIPT PARTIAL C
14/12/2015	4052		NONE		AR75382 29/12/2020 RECEIPT NONE C
18/12/2015	4052		COMPLETE		AR75512 29/12/2020 RECEIPT NONE C
18/12/2015	4052		COMPLETE	CALLOFF	AR75518 29/12/2020 RECEIPT NONE C
28/12/2015	2978		COMPLETE	APPR	AR74712 29/12/2020 RECEIPT NONE C
28/12/2015	4052		COMPLETE	APPR	AR75554 29/12/2020 RECEIPT NONE A
29/12/2015	4172		COMPLETE		AR75653 29/12/2020 RECEIPT NONE A
8/1/2016	4052		PARTIAL	APPR	AR75649 29/12/2020 RECEIPT NONE C
7/1/2016	4162		COMPLETE	APPR	AR75795 29/12/2020 RECEIPT PARTIAL A
11/1/2016	4052		COMPLETE		AR75795 29/12/2020 RECEIPT PARTIAL A
28/1/2016	2211		NONE		AR75795 29/12/2020 RECEIPT PARTIAL A
22/1/2016	2186		NONE		AR75795 29/12/2020 RECEIPT PARTIAL A
25/1/2016	1910		COMPLETE	APPR	AR75795 29/12/2020 RECEIPT PARTIAL A
13/2/2016	4009		NONE		AR75795 29/12/2020 RECEIPT PARTIAL A
13/2/2016	4052		COMPLETE	APPR	AR75343 22/12/2020 RECEIPT PARTIAL A
16/2/2016	4052		COMPLETE	CALLOFF	AR73262 22/12/2020 RECEIPT COMPLETE A
16/2/2016	4280		COMPLETE	APPR	AR76147 22/12/2020 RECEIPT NONE C
17/2/2016	2733		NONE		AR78894 22/12/2020 RECEIPT NONE C
19/2/2016	4052		COMPLETE		AR76623 22/12/2020 RECEIPT PARTIAL A
26/2/2016	2978		COMPLETE	APPR	AR75885 22/12/2020 RECEIPT NONE C

Overview Reportes **DL** Queries



## Elaboración de tablero de control o dashboard.

Para su elaboración se utilizó “Microsoft Excel” haciendo uso de las siguientes herramientas:

**-Tablas dinámicas:** que consiste en un resumen de datos estadísticos que se obtienen de otro conjunto de datos de mayor tamaño. Estos datos resumidos pueden tener cálculos como suma, la cuenta, el promedio u otro tipo de cálculo que se obtendrá automáticamente al momento de agrupar los datos de origen. Se les llama tablas dinámicas porque no tienen una estructura fija, sino que se puede organizar de una u otra manera hasta encontrar información útil en los datos. En otras palabras, una tabla dinámica es un reporte flexible en la que es posible cambiar fácilmente las columnas y las filas que se pretenden visualizar.

**-Segmentaciones:** es una función de Excel que permite hacer un filtrado de los datos dentro de una tabla dinámica. De esta forma, se pueden filtrar fácilmente los datos por más de una columna.

**-Gráficos dinámicos:** son representaciones gráficas de los datos que contiene una tabla dinámica. La gran diferencia con los gráficos clásicos de Excel es que no toman los datos como elementos separados, sino que se alimentan de toda la tabla dinámica como fuente de datos. Por ello, al modificar la estructura de la tabla dinámica, los cambios se verán reflejados automáticamente en el gráfico.

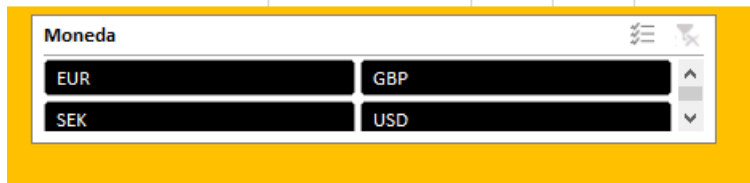
A continuación, se presentan capturas del dashboard propuesto:

- 1) Tabla dinámica creada de pagos por proveedor y por moneda (mensual)

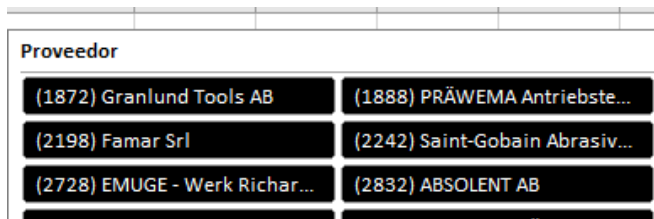
PASOS DEL MES	MONEDAS			
PROVEEDOR	EUR	GBP	SEK	USD
	5182			
	19765			
	533,38			
	4495			
	13570,3			
	1050			
	2758,85			
				1004
				35759,9
	77420,32			
	1082,03			
	244937			
		7800		
				1852
	43045			
				894124,2
				105254,23
	7050			
	83277,01			
	0			
	728			
	470			
	2258,29			
	36875			
	659184			
	32735,8			
		5580		
	7713,63			
	2340			
				2645
				3439
Total general	610344,45	7800	5580	872879,33

- 2) Segmentaciones

## 2.1 – Por moneda



## 2.2- Por proveedor



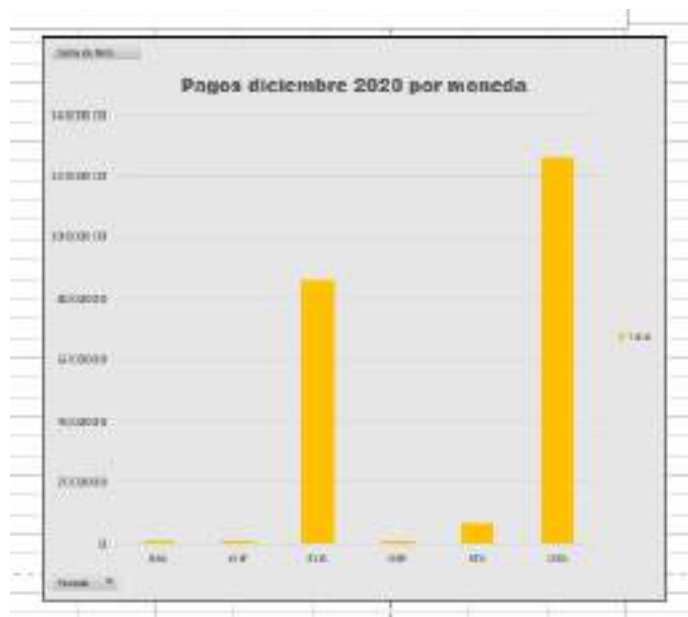
## 2.3 – Por unidad de negocio



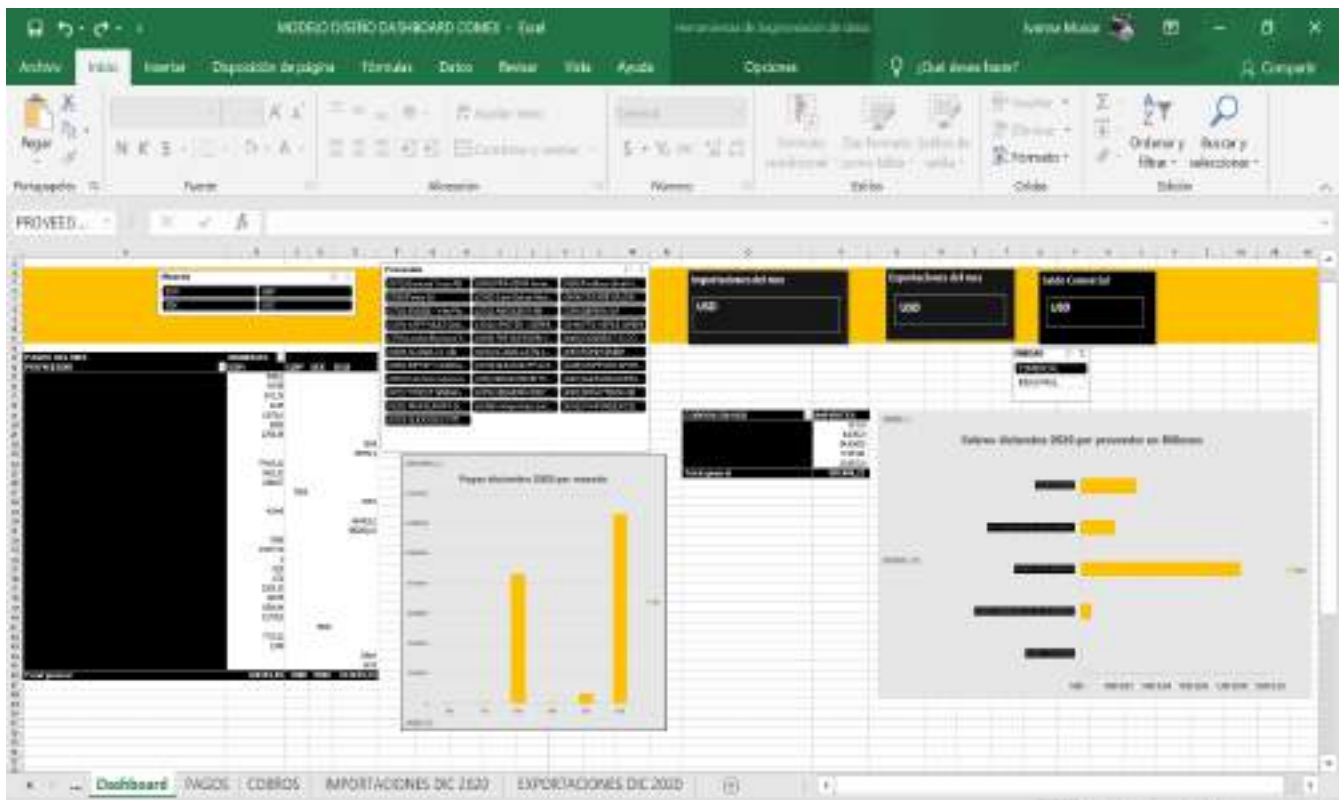
## 3) Tabla dinámica de cobros por proveedor en USD (mensual)

COBROS EN USD	IMPORTES
	347,91
	6.035,21
	84.698,15
	17.951,04
	29.853,91
<b>Total general</b>	<b>138.886,22</b>

#### 4) Gráficos dinámicos.



En una vista general, el tablero queda de la siguiente manera:



## **CONCLUSIONES**

Hasta no hace muchas décadas, las compañías podían permitirse ignorar el entorno internacional. Hoy, deben pensar de manera global o quedarse atrás. El mundo se está convirtiendo en un campo global unificado. Los extraordinarios avances en las comunicaciones, tecnologías y transporte han creado un nuevo panorama muy competitivo.

Es en este marco actual en donde el diseño organizacional ha recobrado su importancia vital como un medio para ejecutar adecuadamente las estrategias empresariales. Sin una estructura adecuada, es muy probable que las organizaciones vean frustrados sus deseos de posicionarse competitivamente y adaptarse apropiadamente a las dinámicas del mercado.

Las organizaciones con una estructura organizacional adecuadamente definida se benefician al tener establecida la cantidad de capital humano que requieren para poder llevar a cabo sus funciones, tener delimitadas las responsabilidades y los responsables de cada área o proceso, así como sus superiores y lograr que la empresa sea más eficiente, eficaz y productiva cumpliendo con sus objetivos.

Para definir el diseño organizacional de cualquier empresa hay que recordar que debe tenerse en cuenta la estrategia organizacional, el modelo de estructura organizacional, perfiles del puesto, los recursos humanos y la comunicación.

A la par del desarrollo adecuado de la estructura organizacional, las empresas deben velar por aquella que apoye el flujo del conocimiento y que permita el aprovechamiento adecuado de las fuentes de datos que puedan dar un valor diferencial a las operaciones empresariales. Esto, por supuesto, requerirá incluir la analítica de negocios como parte de la estrategia integral en la empresa permitiendo así refinar sistemas existentes que almacenan información sobre transacciones e invertir en softwares de inteligencia de negocios para estructurar y modelar la información.

## **8-BIBLIOGRAFÍA:**

Aguilar, L. Joyanes. (2019) *Inteligencia de negocios y analítica de datos*. Editorial: Alfaomega Grupo Editor.

Benjamin E. Fincowsky, F. (2013) *Organización de empresas*. Editorial: McGraw Hill

Daft, R. (2007). *Teoría y Diseño organizacional*. Editorial: Cengage Learning

Davenport, T. and Harris, J., (2007). *Competing on analytics*. Editorial Harvard Business School Publishing Corporation.

Gilli, J. José. (2007). *Diseño organizativo*. Estructura y procesos. Editorial Granica

Hernández, S. (2014). *Metodología de investigación*. Editorial McGraw Hill

Juárez, A. S. (2018). *Manual de aduanas*. Editorial Iara.

Mintzberg, H. (1991) *Diseño de organizaciones eficientes*. Editorial McGraw Hill.

Schlemenson, A. (2013) *Análisis organizacional en PyMES y empresas de familia*. Editorial Granica

Tortosa, S. (2011). *Introducción al comercio y marketing Internacional*. Editorial: Universidad Nacional de Quilmes

Vitón, I. (2011) *Logística, transporte y seguros del Comercio Internacional*. Editorial: Universidad Virtual de Quilmes.

## **SITIOS WEB CONSULTADOS:**

[https://www.eintrade.eu/en\\_US/blog/our-blog-1/post/kpis-indicadores-clave-en-gestion-de-exportaciones-39](https://www.eintrade.eu/en_US/blog/our-blog-1/post/kpis-indicadores-clave-en-gestion-de-exportaciones-39)

<https://www.eumed.net/cursecon/ecolat/la/14/comercio-latinoamerica.html>

<https://concepto.de/comercio-internacional/>

<https://www.emagister.com/blog/la-importancia-del-comercio-internacional/>

<https://economipedia.com/definiciones/importancia-del-comercio-internacional.html>

## **ANEXO I- ENTREVISTAS**

### **ENTREVISTA 1**

**- ¿Qué procesos considera fundamentales en el sector de comercio exterior?**

En este sector me parece que los procesos fundamentales están vinculados por supuesto al área de importaciones y exportaciones. Pero como subprocesos diría más bien que lo primordial es la gestión logística sobre todo y lo que es pagos y cobros al exterior que es lo que mueve el negocio aquí.

**- ¿Considera que existen aspectos para mejorar en el sector? Si es así ¿puede describirnos brevemente cuáles y por qué?**

Lo fundamental para mejorar aquí es el flujo de la información y que esté más claro quién hace qué y cómo lo hace. A veces también son difusas las líneas de autoridad, hay que reportar a varias personas a la vez porque hay muchas partes interesadas en este sector no solo desde el departamento de economía, sino también en todo lo que es el área de la planta o fabril.

**- ¿Cómo caracterizaría al sector de comercio exterior?**

Es un sector muy muy dinámico, todos los días tenemos novedades nuevas ya sea de AFIP, del BCRA, y de la DGA por supuesto. Hay que prestar mucha atención a los documentos también, es importante no dejar pasar cosas porque luego se generan demoras innecesarias tanto en el arribo de materiales al país como en el envío de las cargas al exterior

**- ¿Qué aptitudes considera necesarias para un puesto en el sector?**

Como dije, creo que se requiere ser una persona dinámica, proactiva, con conocimientos del idioma inglés por supuesto para poder comunicarse fluidamente con los proveedores. Y atención al detalle también. Ser comunicativo...

**- ¿Qué opinión le merecen los actuales softwares implementados por la organización?**

Creo que algunos están muy bien desarrollados como ser el sistema de pagos y proveedores que lo desarrollamos aquí entonces está muy acorde a nuestras

necesidades de información. Después, si existen otros como el de gestión aduanera que está bastante obsoleto, se cierra solo, hay información que no la trae, o no te permite por ejemplo hacer una bajada de datos directa a Excel. Eso la hace muy impráctica y poco conveniente. Y es el sistema fundamental que debería andar bien.

**- ¿Considera que los programas utilizados en comercio exterior son suficientes para el manejo del sector?**

Considero que sí, pero al estar todo tan fragmentado se vuelve bastante complicado poder obtener información, entonces hay que trabajar los archivos bastante antes de obtener un panorama más o menos actualizado de lo que pasa. Por ejemplo, para lo que es reintegros de exportación no podemos saber con exactitud lo que la aduana nos debe a un momento dado porque el sistema no está apto para recoger y brindar esa información, y eso hizo que haya cobros de exportación de 2015 que recién cobramos en 2020 y así.

## **ENTREVISTA 2**

**- ¿Qué procesos considera fundamentales en el sector de comercio exterior?**

Los procesos fundamentales son, sin dudas, importación y exportación. Importación porque necesitamos muchos materiales del exterior para que nuestras máquinas sigan funcionando con normalidad, además de las importaciones que realizamos de maquinarias obviamente. Es muy importante que lleguen a tiempo para poder cumplir con nuestros programas de producción. Y exportación, claramente es fundamental porque debemos cumplir con nuestros clientes y por supuesto, allí se encuentran nuestros ingresos mensuales.

**- ¿Considera que existen aspectos para mejorar en el sector? Si es así ¿puede describirnos brevemente cuáles y por qué?**

Lo fundamental a mejorar es la comunicación. A veces veo que sucede que no todo el equipo está al tanto de todo. También creo que es importante tener nuevos softwares que nos ayuden a estar informados, hay mucha desactualización e información esparcida por todas partes. Lo ideal sería que implementemos algún sistema que permita que tengamos la mayor parte de la información en un solo lugar. Va a llevar tiempo, pero ese tiene que ser nuestro objetivo.

**- ¿Cómo caracterizaría al sector de comercio exterior?**

Creo que se trata de un sector muy crítico, aquí movemos el grueso de los ingresos y egresos, además de la crucial importancia e impacto que tiene en el ámbito productivo, nuestros clientes internos son diversos, desde ingeniería hasta almacenes. Siempre alguien requiere algún tipo de asistencia de nuestro

lado y eso hace que necesitemos estar al tanto de la mayor cantidad posible de cosas para poder brindar satisfacción al cliente.

**- ¿Qué aptitudes considera necesarias para un puesto en el sector?**

Se tiene que ser dinámico y proactivo, tratar de hacer las cosas lo más ágil que se puedan, pero bien.

**- ¿Qué opinión le merecen los actuales softwares implementados por la organización?**

En general creo que hay algunos que están bastante desactualizados, nos hemos quedado con algunas versiones de programas muy antiguos y el equipo de sistemas está tratando de “revivirlos”.

**- ¿Considera que los programas utilizados en comercio exterior son suficientes para el manejo del sector?**

Somos el sector mas rezagado en cuanto a sistemas se refiere, como te mencione antes, hay mucha información dispersa en muchos lugares que aun no logramos reunir o al menos ordenar. Ese es el desafío que tenemos para poder optimizar el sector, evaluar con sistemas si podemos crear algo nosotros o bien tercerizar con algún proveedor que pueda crearnos algo acorde a nuestras necesidades de información.



## DIAPOSITIVAS



**Aplicaciones de  
diseño  
organizacional y  
analítica de negocios  
para el área de  
comercio exterior en  
empresa industrial**

Práctica Profesional 2021  
Autor: Mursa, Ivanna Beatriz  
Tutor: Medina Galván, Marcelo

**ia**  
Instituto de  
Administración  
Facultad de Ciencias Económicas  
Universidad Nacional de Córdoba

## Sobre la organización escogida...

- Empresa industrial dedicada a la fabricación de piezas mecanizadas para exportación, ubicada en la provincia de Tucumán.



## Una introducción al comercio internacional

- El comercio internacional puede definirse como aquellas actividades de negocios que comprenden el cruce de fronteras nacionales, de bienes y servicios tales como:

- ◊ Importación y exportación de bienes y servicios.
- ◊ Inversión de capital en bienes de manufactura, extractivos, agrícolas, de transporte y de comunicación.
- ◊ Administración de Recursos Humanos en diferentes países
- ◊ Inversión en servicios internacionales como banca, publicidad, turismo, venta al menudeo y construcción.



## Problema de investigación

- El problema se vincula actualmente a la falta de formalización de procesos, tareas y funciones en la empresa. Además del no aprovechamiento de las fuentes de datos debido a la falta de aplicación de herramientas de analítica de negocios.



## Objetivo general

- El objetivo general del presente trabajo es aportar herramientas para mejorar la gestión del sector de Comercio Exterior, específicamente en el área de importaciones, proponiendo una reorganización y formalización en sus procesos y procedimientos y la aplicación de analítica de negocios.



## Objetivos específicos

- 1) Examinar los procesos existentes y los distintos procedimientos llevados a cabo en el sector de comercio exterior.
- 2) Formalizar las funciones y procedimientos del sector por medio de herramientas administrativas.
- 3) Definir objetivos y políticas para el sector.
- 4) Establecer actividades de control interno para el adecuado seguimiento de las operaciones de comercio exterior.
- 5) Analizar los sistemas de gestión actuales e identificar aspectos a mejorar haciendo uso de herramientas de Big Data y Business Analytics.



## Marco metodológico

- El presente trabajo sigue un **proceso mixto** del tipo CUAL-cuan, es decir con un enfoque predominantemente cualitativo, siendo el diseño adoptado del tipo "exploratorio secuencial" (DEXPLOS)

## Herramientas de recolección de datos

- Las herramientas que se utilizaron para la recolección de datos son las siguientes:
- **Análisis de datos secundarios**
- **Entrevistas**
- **Observación**

## Marco teórico

- Para la elaboración del marco teórico, se abordaron algunos de los siguientes temas:
  - Teoría organizacional y enfoques sistémicos de las organizaciones
  - Diseño organizacional, sus dimensiones y herramientas
  - Analítica de negocios, tipos, modelo y herramientas.



## Definiciones importantes del comercio exterior

- **Forwarder:** es el agente de carga o intermediario en las operaciones logísticas.
- **Pick-up:** proceso de recogida de los bienes en el país de origen
- **Embarque:** proceso de puesta de la mercadería en el medio de transporte designado
- **SIMI:** El Sistema Integral de Monitoreo de Importaciones es un instrumento desarrollado con el objeto de establecer un procedimiento administrativo sencillo, ágil y transparente que permita monitorear las importaciones y garantizar el cumplimiento de las regulaciones de seguridad básicas de los productos importados.
- **Despacho aduanero:** es el documento que consiste en la declaración de información relativa a la importación o exportación de los bienes ante la autoridad aduanera.
- **Liberación:** procedimiento aduanero en virtud del cual se autoriza la exportación o importación de una carga.

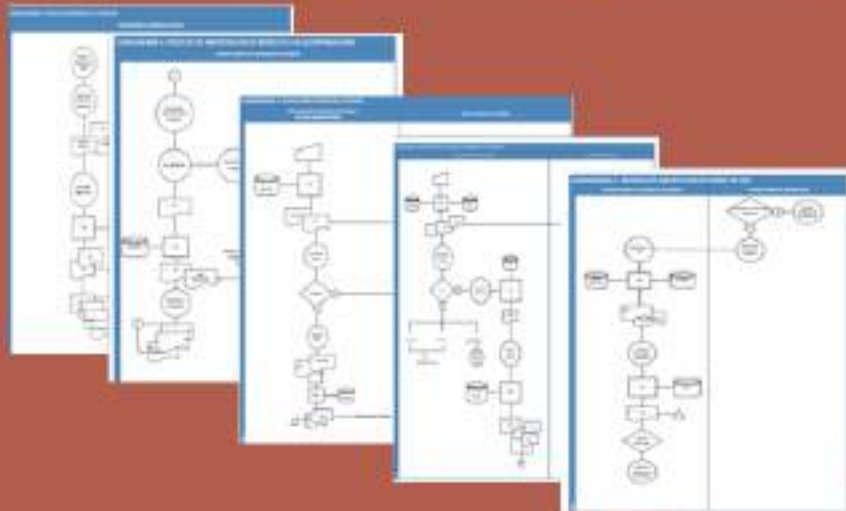
## Herramientas propuestas

- Cursogramas
- Manuales de procedimientos
- Matrices administrativas
- Matrices de control
- Manual de políticas
- Dashboard
- Elaboración de base de datos de seguimiento de importaciones



## APLICACIONES DE DISEÑO ORGANIZACIONAL

Ejemplos cursogramas o diagramas de flujo:



## Ejemplo manual de procedimientos

• OPERATORIA: IMPORTACION DE BIENES DE USO

• ANALISTA DE COMERCIO EXTERIOR:

- 1) El departamento de comercio exterior solicita factura y lista de empaque al proveedor del exterior mediante e-mail y completa la base de datos de importación con datos de la nueva operación
- 2) Con la lista de empaque y la factura proforma recibidas, se procede a colizar el flete marítimo
- 3) Se elabora planilla comparativa de precios
- 4) Se define el forwarder
- 5) Se comunica la decisión al proveedor del exterior para dar comienzo a la coordinación logística.

## Ejemplo matriz administrativa

Proceso	Subproceso	Sector	BIPUE		Actividades	OUTPUT	
			Base	Archivos		Base	Archivos
Importación de bienes (en general)	Recepción de facturas y lista de empaque por medio de email.	Sección importaciones	Factura y lista de empaque		Creación de legajo de importación  Cotejo entre orden de compra y factura comercial del exterior (se relevo precio, cantidad, incoterms, términos de pago y moneda).		Legajo
	Colización	Sección importaciones	Diseño de cotización		Elaborar planilla comparativa de precios	Planilla comparativa de precios	
	Selección de forwarder	Sección importaciones		Base de datos de importaciones	Verificar vigencia de las cargas a traer desde el exterior  Selección final del forwarder o agente de carga		Base datos actualizada. Datos aéreas. Conocimiento de embarque o BL. despacho de aduana.



## Ejemplo matriz de control

LEIDA	OPERACIÓN	OBJETIVOS	TIPO DE OBJETIVO	RISCOS	ACTIVIDADES DE CONTROL
EMBARQUE DE CARGAS	BRINDAR INSTRUCCIONES DE EMBARQUE	Que las instrucciones de embarque sean claras en cuanto a: medio de embarque, consideraciones a utilizar, etc.	OPERACION AL O DE GESTION	Que las especificaciones brindadas al agente de carga no sean suficientemente claras, generando confusiones al momento de embarque	Revisar los órdenes de compra en el sistema y verificar que en el usuario solicitante. En caso de que el mismo no se encuentre informado allí consultar con el departamento compras.
		Que el medio de embarque sea elegido adecuadamente a partir de las necesidades del usuario en planta	OPERACION AL O DE GESTION	No embarcar los bienes en el modo correcto según las necesidades de usuarios - Falta de comunicación con la planta (ausencia de respuestas, no lectura de e-mails, etc.)	Comunicarse a la mayor brevedad posible con el usuario una vez recibida la confirmación para pick-up en origen. - Agregar en la base de datos de seguimiento observaciones cuando el usuario no responde. - Es necesario llevar cada operación en un folio con toda la información recibida
		Que el proveedor elegido sea el más competitivo en términos de tiempo y costos	OPERACION AL O DE GESTION	- Que no se analicen adecuadamente las cotizaciones informadas por los agentes o forwarder - Que las cotizaciones informadas presenten errores u omisiones	Verificar que todos los gastos vinculados a los distintos medios de transporte sean informados en las cotizaciones (ya sea aéreo, marítimo o terrestre). - Cuando existan omisiones o diferencias significativas de precio entre un forwarder y otros comunicarse directamente para esclarecer la información

## Manual de políticas

### MANUAL DE POLÍTICAS

	TIPO	VERSIÓN
Manual de Políticas de Embarque de Cargas	Operativa	1
	Operativa	1
	Operativa	1

- 1) Que todas las actividades y funciones estén definidas por el Código de Normas Regulado.
- 2) Que todas las actividades y funciones estén definidas por el Código de Normas Regulado y que sean consistentes con la política general de la empresa.
- 3) Que todas las actividades y funciones estén definidas por el Código de Normas Regulado y que sean consistentes con la política general de la empresa.
- 4) El nivel de control de la actividad de embarque de cargas sea el adecuado para el tipo de actividad.
- 5) El nivel de control de la actividad de embarque de cargas sea el adecuado para el tipo de actividad.
- 6) El nivel de control de la actividad de embarque de cargas sea el adecuado para el tipo de actividad.
- 7) La información de la actividad de embarque de cargas sea la adecuada para el tipo de actividad.
- 8) Que la información de la actividad de embarque de cargas sea la adecuada para el tipo de actividad.

# Manual de funciones

MANUAL DE FUNCIONES	
<b>IDENTIFICACION DEL CARGO</b>	
Identificación del cargo	ANALISTA DE COMERCIO EXTERIOR
Dependencia	DEPARTAMENTO COMERCIO EXTERIOR
Número de cargos	2
Reporta a	GERENTE DE ECONOMIA
<b>REQUISITOS MÍNIMOS</b>	
Requisitos de formación	Título universitario - Conocimientos avanzados de idioma inglés. Aptitudes intelectuales: analíticas, con alto nivel de atención al detalle y dinámico.
Requisitos de experiencia	2 años de experiencia como mínimo vinculados al sector de comercio internacional.
<b>MISSION</b>	
1) Será su misión la participación activa en las actividades que hacen a la cadena de importaciones, desde la coordinación de la logística, la documentación, la operativa bancaria, hasta el debido soporte operativo realizando con prioridad al ámbito de las mercancías.	

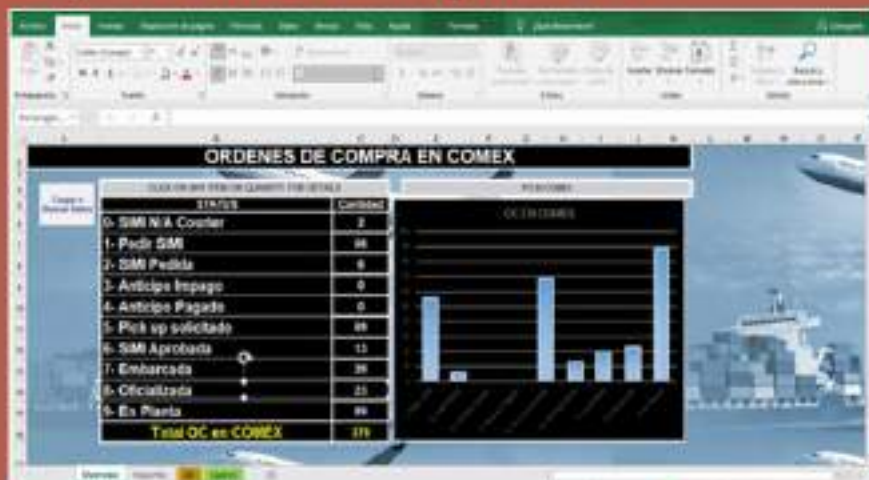
## Aplicaciones de Análítica de Negocios



## Elaboración de base datos de seguimiento de operaciones de importación

- Se utilizaron herramientas de inteligencia de negocios disponibles en Microsoft Excel. Entre ellas:
- Power Query
- Visual Basic + Macros
- Gráficos dinámicos
- Segmentaciones

## Elaboración de base datos de seguimiento de operaciones de importación

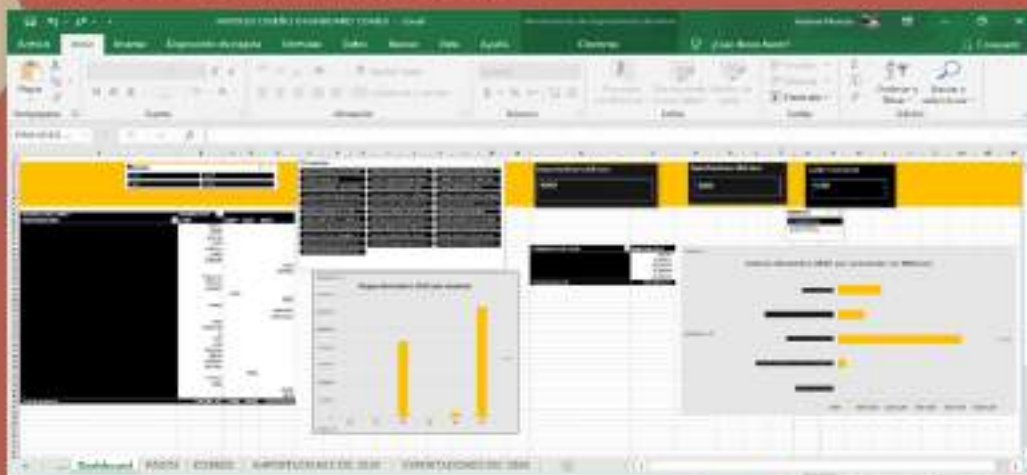




## Métricas propuestas en dashboard

- Monto total de importaciones en USD
- Monto total de exportaciones en USD
- Balanza comercial en USD
- Pagos al exterior clasificados por divisas
- Cobros del exterior en USD

## Tablero o dashboard





## Otros indicadores

- ❖ Rentabilidad de importaciones= Monto de importaciones/Monto del gasto relacionado con la importación.
- ❖ Incremento de apoyos económicos públicos para la exportación=  $\left[ \frac{\text{Apoyos recibidos período actual}}{\text{Apoyos recibidos período anterior}} - 1 \right]$
- ❖ Participación de proveedores internacionales en la cartera de proveedores=  $\frac{\text{Número de proveedores internacionales}}{\text{Número total de proveedores}}$ .
- ❖ Calidad de la cartera internacional (morosidad)=  $\frac{\text{Clientes internacionales con morosidad}}{\text{Clientes totales internacionales}}$ .

## Conclusiones:

- ❖ En el ámbito del comercio internacional resulta fundamental el correcto diseño organizativo para una mayor eficiencia y eficacia en los procesos de im-po-expo.
- ❖ La definición clara de funciones, procedimientos y controles constituyen la piedra angular de una buena gestión
- ❖ La analítica de negocios es una herramienta fundamental para conducir al éxito de los procesos organizacionales al permitir diagnosticar problemas y dar indicios para una óptima toma de decisiones

## Bibliografía

- ◆ Aguilar, L. Joyanes. (2019) *Inteligencia de negocios y analítica de datos*. Editorial: Alfaomega Grupo Editor
- ◆ Benjamin E. Fincowsky, F. (2013) *Organización de empresas*. Editorial: McGraw Hill
- ◆ Daft, R. (2007). *Teoría y Diseño organizacional*. Editorial: Cengage Learning
- ◆ Davenport, T. and Harris, J., (2007). *Competing on analytics*. Editorial Harvard Business School Publishing Corporation.
- ◆ Gál, J. José. (2007). *Diseño organizativo. Estructura y procesos*. Editorial Granica
- ◆ Hernández, S. (2014). *Metodología de investigación*. Editorial McGraw Hill
- ◆ Juárez, A. S. (2018). *Manual de aduanas*. Editorial Iara.
- ◆ Mintzberg, H. (1991) *Diseño de organizaciones eficientes*. Editorial McGraw Hill.
- ◆ Schlamenson, A. (2013) *Análisis organizacional en PYMES y empresas de familia*. Editorial Granica
- ◆ Tortosa, S. (2011). *Introducción al comercio y marketing Intemecional*. Editorial: Universidad Nacional de Quilmes
- ◆ Vilón, I. (2011) *Logística, transporte y seguros del Comercio Internacional*. Editorial: Universidad Virtual de Quilmes.