

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

1.- DATOS GENERALES:

Apellido y Nombres : RIVERO MANGANELLI LOURDES MARÍA	Apellido y Nombres del Director: DIEGO ASSAF
DNI 41.238.627	DNI 31.001.288
Tema: "Reorganización del área Compras de importante empresa comercial del Norte Argentino"	
Opción de Práctica Profesional: Trabajo de Aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real.	
Lugar de Trabajo: EMP (empresa comercial denominada así a fines de la materia, para mantener la identidad de la firma)	

2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRÁCTICA PROFESIONAL

El trabajo inició en mayo con la presentación del Plan de Trabajo, el cual expresaba la modalidad y tema elegido, situación problemática, metodología, marco teórico y cronograma de actividades que justifican las 400 horas estimadas. Para la realización del Plan de Trabajo, se abordó el material bibliográfico que contenía el marco teórico del mismo, siendo la base de todo el trabajo posterior. Luego, comenzó todo el trabajo de campo llevado a cabo en tres etapas diferentes. La primera etapa llamada "Relevamiento" implicó la observación directa y activa en el lugar de trabajo, la realización de entrevistas semi estructuradas para conocer cómo funcionaban los procesos de compras. Dentro del Relevamiento, y como consecuencia de la interpretación de las entrevistas, se realizó un organigrama que representaba la estructura del área en ese momento y, además, se diagramaron los procesos de compras. En la segunda etapa, llamada "Diagnóstico", se identificaron las principales debilidades e irregularidades de los procesos y de la estructura. Y en una tercera etapa, llamada "Propuestas de mejoras", se plantearon diferentes propuestas para satisfacer las debilidades encontradas: nuevo organigrama del área Compras, elaboración de manuales de funciones para cada uno de los puestos diseñados, políticas de compras que sirvan como marco de referencia, diseño de los procesos de compras y subprocesos implicados (a través de la herramienta cursograma), elaboración de matrices administrativas para cada uno de los procesos definidos, y diseño de actividades de control con el uso de herramientas como la matriz de riesgo y matrices de actividades de control.

Durante todo el trabajo, se presentó tres informes que fueron dando a conocer a la cátedra de la Práctica Profesional cual era el grado de avance del proyecto.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

Además, se presentó el trabajo en una Reunión de Discusión de avances en el mes de julio y en la Muestra Académica de trabajos de la Licenciatura en Administración del primero cuatrimestre del año 2020.

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

Reunión de Discusión de Avances de la Práctica Profesional.

Fecha: 1/07/2020

VII Muestra Académica virtual "Jornadas de Investigación" organizada por el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT.

Fecha: 27/07/2020 al 31/07/2020

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

Charla de Santiago Bonatti – 6/05/2020

Particularmente la charla de Santiago fue muy interesante ya que es una de las áreas en las que me gustaría especializarme, especialmente sobre la parte soft de la misma. Me sorprendió mucho la pasión y las ganas con las que Santiago habló sobre su área, se nota que es lo que realmente le gusta.

Además, me llevo puntualmente el hecho de que siempre hay que ir más allá, seguir aprendiendo constantemente, formándose y buscando salir de la zona de confort de cada uno, ya que así es la manera de encontrar lo que a uno le apasiona dentro de todas las posibilidades que ofrece la Licenciatura en Administración.

Charla de Maximiliano Rivadeneira – 13/05/2020

La charla de Maxi me sorprendió mucho ya que no dimensionaba lo importante que es la Data Science en el mundo tecnológico actual. Pude ver como todo tiene ingeniería, manipulación y análisis de datos. Fue muy interesante escuchar su experiencia ya que yo también trabajo en una consultora y hasta el día de hoy no sabía que dentro de esta área también existe la Data Science.

Charla de Franco D' Andrea - 20/05/2020

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

La charla de Franco fue muy fructífera e inspiradora. Saber que se recibió hace menos de 6 meses y que ya está trabajando en una gran empresa hace reflexionar sobre la importancia de tener experiencia en el mundo laboral antes de recibirse ya que como dijo Franco en algún momento de la charla, hoy en día casi todas las empresas buscan gente con algo de experiencia, y son pocas las que toman gente sin.

Otra cosa muy interesante fue su experiencia en PWC ya que cualquiera pensaría que una pasantía para auditoría contable está destinada solamente a contadores, y sin embargo, con un poco de capacitación también podría ser realizada por Licenciados en Administración. Eso da la pauta de que el Licenciado también tiene conocimiento contable y se puede desempeñar en esa área.

Charla de Ezequiel López del Río – 27/05/2020

Una vez más quede sorprendida con el alcance de la carrera, es enorme la posibilidad de caminos y ámbitos que tenemos para trabajar y desarrollar.

Me pareció muy importante el hecho de que grandes empresas consultoras brinden la posibilidad de trabajar a gente que no tiene experiencia, y que busque sobre todo, la formación de ellos. Además que te permitan crecer dentro de la empresa y poder desarrollar tu carrera dentro es algo que no se ve siempre.

Si hay en algo que coincido 100% con Ezequiel es el hecho de que no hay que quedarse en la zona de confort y en la comodidad, porque muchas veces perdemos grandes oportunidades por el simple hecho de no desafiarnos a nosotros mismos y no confiar en nuestras capacidades.

Charla de Milagros De La Rosa – 3/06/2020

Particularmente, la charla de Mili me gustó mucho ya que fue muy distinta a las anteriores que venimos teniendo, abordo su experiencia profesional desde otro punto de vista, el cual también es muy importante.

Hay una frase que me quedo muy marcada que dijo Mili al comienzo, y que es el lema de Deloitte: "Generar impacto en los clientes y en uno mismo". Creo que esa frase sintetiza toda su charla ya que aborda la importancia de hacer las cosas de la mejor manera para poder ofrecerle valor al Cliente, pero también lo clave que es el desarrollo personal. Respecto a este último, considero que es un factor clave en el crecimiento personal y en la autorrealización, ya que como dijo Mili, uno es dueño de su camino y elige para dónde ir. Es cierto que la carrera profesional y el desarrollo profesional son distintos y en el 2do uno tiene la libertad de elegirlo, sin embargo pienso que si una empresa no te da la oportunidad de poder crecer e ir ascendiendo, a veces se vuelve complicado el desarrollo profesional.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Otra cosa que me encanto sobre la charla de Mili, fue la simplicidad con la que hablaba de cosas que muchas veces son complejas dentro de una organización.

Con respecto a Deloitte, lo que me sorprendió fue la importancia que le da a la Evaluación de Desempeño, no es común ver empresas donde el resultado de la evaluación tenga consecuencias tan marcadas como el ascenso o el despido de la persona.

Por último, el comentario final del profesor Rospide pienso que fue muy acertado y oportuno. No fue la casualidad y la suerte de principiante lo que la llevó a iniciar su camino en Deloitte, fueron todos sus pasos previos hasta llegar ahí.

Charla de Pilar Fernández Fiorenza – 10/06/2020

Otra gran charla con un valor inmenso para nosotros como futuros Licenciados. Sin dudas el título elegido por Pili, "Diversificación como herramienta para crecer", definió toda su charla, sobre todo cuando en los consejos que nos dio al final habló sobre lo importante que es valorar el crecimiento transversal en una empresa. En mi opinión, creo que le da a la persona mucha mayor flexibilidad, en el sentido que le brinda mayores habilidades para desempeñar otros roles que no están dentro de su función principal. Tal es el caso de Pili que pueda realizar otras tareas fuera de su área como ser el manejo de caja chica, y embajadora de RRHH y comunicaciones. Sin dudas, ese crecimiento le permitió a ella adquirir habilidades superiores como el trabajo en equipo y la comunicación. A su vez, creo que otra de las consecuencias de este crecimiento es la motivación que a uno le genera ya que uno así sabe que a la empresa a la que pertenece le importa el crecimiento de sus empleados y le ofrece la oportunidad para hacerlo.

Otra cosa que me sorprendió fue se haya inscripto en la Lic. En Administración y en la carrera de CPN, por el solo hecho de que en su familia todos eran contadores y querían que ella siga ese camino. Sin embargo, demostró que su pasión era la Licenciatura y que estudiando lo que ella realmente quería pudo y puede llegar muy lejos.

Charla de Valle Jantus – 17/06/2020

La charla de Valle fue muy interesante ya que hablo mucho sobre las habilidades blandas y la importancia de potenciarlas y desarrollarlas. Es muy bueno saber que hay empresas que además del conocimiento técnico busquen y valoren otras competencias de las personas, en este caso la proactividad, el trabajo en equipo, la diligencia y la actitud de servicio. También es muy interesante ver como la proactividad es una habilidad recurrente y muy nombrada por todos los chicos que dieron sus charlas en la PP, además de ser muy importante.

Otra cosa que me sorprendió de Info Manager es como el trabajo en equipo aparece constantemente. No solo en el hecho de cumplir objetivos

<p style="text-align: center;">INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</p>

organizacionales y con el Cliente, sino también en la innovación, el aprendizaje, en los cambios.

Resalto una frase de Valle cuando habló sobre sus clientes: "trabajamos al lado del cliente, CON el cliente, no PARA el cliente". Eso demuestra el grado de compromiso que tiene la empresa y sus trabajadores, estando codo a codo con los clientes, dándole valor a la experiencia que tenga el mismo, y no solamente vendiéndole un producto.

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

Aprovecho este espacio del Informe para reflexionar sobre la importancia de la materia para un futuro Licenciado en Administración. Sin dudas es una materia que desafía al estudiante a poner en práctica todo lo aprendido en los cuatro años anteriores de cursados, en la que el alumno puede estar en contacto con gente del ambiente, aprender de ellos, observar cómo se desenvuelve el mundo real (el cual es muy distinto al teórico) y por sobre todas las cosas, ganar experiencia y aprendizaje.

Tuve la gran suerte de estar trabajando actualmente, lo que me permitió realizar un trabajo de Situación de Revista, en el que elegí como temática a abordar la reorganización administrativa del área de Compras de una gran empresa comercializadora del norte de Argentina.

Para finalizar, concluyo diciendo que durante todo el transcurso del trabajo pude generar un valor para la empresa, lo cual fue muy satisfactorio y enriquecedor.

Firma del Estudiante _____ Firma del Director _____
Fecha _____ Fecha _____

Aclaración _____ Aclaración _____

**INFORME FINAL PRÁCTICA
PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

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

Lourdes desarrolló su trabajo de Práctica Profesional aplicado en una Empresa Comercial mayorista y minorista, que comercializa materiales para la construcción en múltiples rubros. Contó con el aval del Auditor Externo de la Compañía para realizar un trabajo de campo de características Profesionales. Además, la Estudiante, trabajó en un trabajo de auditoría previa en Empresa, con lo cual pudo obtener mayor información (a través de entrevistas, acceso a Software, organización y de observación in situ) respecto de la estructura de Empresa, como así también sus procesos (con todos los documentos intervinientes en cada etapa) y sistemas de información, logrando obtener un claro Diagnóstico de situación.

A partir de allí, propuso las alternativas de mejora a través de definición y estandarización de procedimientos mediante manuales de procedimientos y cursosgramas. También diseñó matrices de control interno que permitirán llevar un mejor seguimiento de los procesos desarrollados.

El nivel del desempeño de la Estudiante fue de menor a mayor, detallando situaciones que son de índole profesional a medida que fue desarrollando el trabajo y comprendiendo mejor el funcionamiento de la Organización. Presentó informes de avances de situación y tomó todas las sugerencias realizadas para mejorarlo.

El trabajo de campo resulta de un Excelente nivel académico profesional y estoy muy conforme con el desempeño.

Firma del Director _____

Fecha _____

Aclaración _____

<p style="text-align: center;">INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</p>

7.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA

1° Informe de Avance Práctica Profesional

Título del trabajo: Reorganización del área Compras de importante empresa comercial del Norte Argentino.

Alumno: Rivero Manganelli, Lourdes María

DNI: 41.238.627

Tutor: Lic. Diego Assaf – Cátedra Organización Contable.

Actividades realizadas:

1. Recopilación y búsqueda de la bibliografía correspondiente al Marco teórico: Resolución N° 107/98 de la Sindicatura General de la Nación y el libro 'Palancas de Control' de Robert Simons.
2. Lectura, análisis y comprensión de la bibliografía de base.
3. Confección y presentación del Plan de Trabajo.
4. Realización de entrevistas de Relevamiento al personal que participa en el circuito de Compras. Particularmente se entrevistó a:
 - Encargados de los diferentes departamentos de compras:
 - a. Compras metalúrgicas
 - b. Compras de ferretería
 - c. Compras de terminaciones
 - Encargado de Depósito
 - Encargada de Pago a Proveedores.
5. Luego de realizar las entrevistas, se las analizó y se les dio un orden y formato.
6. Confección del organigrama del área de Compras en base a la información obtenida en las entrevistas con los participantes del proceso.
7. Una vez realizado el organigrama y analizadas las entrevistas, se procedió a graficar los subprocesos involucrados en el proceso de Compras mediante la herramienta Diagrama de flujos:
 - Compras de Ferretería
 - Compras Metalúrgicas
 - Compras de Terminaciones
 - Compras de insumos generales
 - Compras para el campo
 - Recepción de mercadería en Sucursales

<p style="text-align: center;">INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</p>

- Redistribución (Egreso de Mercadería desde Logística)
 - Recepción de mercadería por redistribución (Ingreso de Mercadería en Sucursales)
 - Conformidad de la Factura del proveedor
8. Durante todo esta primera etapa, tuve un contacto vía email permanentemente con mi tutor.

2° Informe de Avance Práctica Profesional

Título del trabajo: Reorganización del área Compras de importante empresa comercial del Norte Argentino.

Alumno: Rivero Manganelli, Lourdes María

DNI: 41.238.627

Tutor: Lic. Diego Assaf – Cátedra Organización Contable.

Actividades realizadas:

1. Análisis y revisión de los procesos actuales de la Compañía.
2. Identificación de las debilidades e irregularidades de los procesos de Compras.
3. Clasificación de las observaciones en distintas categorías según su tipo:
 - Debilidades en la determinación de las Compras.
 - Debilidades en la forma en que se ejecutan las Compras.
 - Debilidades en el subproceso de Emisión de la Orden de Compra y seguimiento del pedido.
 - Debilidades en el subproceso de Confección del Legajo de Compras.
 - Debilidades en el subproceso de Conformidad de la Factura del Proveedor.
 - Debilidades en la estructura interna del área.
4. Como consecuencia de las observaciones, se planteó las siguientes propuestas de mejoras:
 - Organigrama para el área de Compras.
 - Políticas organizacionales que servirán como marco de referencia para la posterior elaboración de los procesos propuestos y manuales de funciones.
 - Importancia de mantener un Presupuesto de Compras.
5. Contacto permanente con Diego Assaf, quien orienta y guía en la elaboración de las propuestas de mejoras para el área, revisa y controla cada una de las actividades realizadas.

<p style="text-align: center;">INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</p>

3° Informe de Avance Práctica Profesional

Título del trabajo: Reorganización del área Compras de importante empresa comercial del Norte Argentino.

Alumno: Rivero Manganelli, Lourdes María

DNI: 41.238.627

Tutor: Lic. Diego Assaf – Cátedra Organización Contable.

Actividades realizadas:

1. Elaboración de Manuales de Funciones para cada uno de los puestos intervinientes en el área, especificando Misión, Funciones principales, Puesto del que depende, Puesto/s que tiene a cargo.
 - Gerente comercial
 - Jefe de Compras
 - Dpto. Compras
 - Registración Factura de Proveedores
2. Diseño de procesos y subprocesos de Compras, a través de Fragmentaciones y Cursogramas.
 - Elaboración del Presupuesto de Compras
 - Compras de mercadería
 - Recepción de mercadería
 - Redistribución de mercadería desde Logística
 - Recepción de mercadería por redistribución
 - Conformidad de la Factura del Proveedor.
3. Elaboración de Matrices administrativas para cada uno de los procesos y subprocesos definidos anteriormente, indicando Responsable, documentos intervinientes y actividades principales.
4. Diseño de actividades de control para los procesos de Compras, mediante una Matriz de Riesgo y Matrices de Actividades de Control.
5. Participación en Reunión de Discusión de avances el día 2/07/2020, para lo cual se requirió la realización de un Resumen en archivo Word y en archivo Power Point.
6. Corrección y realización de los cambios surgidos en la reunión de discusión.
7. Elaboración del informe a presentar en la Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración, finalizando así el trabajo de campo.
8. Contacto permanente vía email con mi tutor Diego Assaf.

<p>INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</p>

En el marco de la **Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración**, se invita a docentes, estudiantes y personas interesadas a la **Reunión de Discusión del Instituto de Administración** que se realizará el día **Miércoles 01 de Julio de 2020 de 18 a 20 horas** en forma virtual por la plataforma Zoom.

(<https://us02web.zoom.us/j/85988051694?pwd=d1VhMjZUMkxSRW9jVFo0Y0JIT3QrUT09>
ID de reunión: 859 8805 1694 Contraseña: reunión)

Se discutirán los avances de los siguientes trabajos:

Hora	Título del Trabajo
18:00	"Reorganización de procesos en la Dirección Gral. de Recursos Financieros" Alumno: Adra, Sabrina Giselle Tutor: Assaf, Diego
18:30	Implementación de Norma ISO 9001 en la Secretaría de Control de Gestión Económico Financiera de la Facultad de Bioquímica Química y Farmacia Alumno: María Julia Del Huerto Silva Tutor: D'Arterio, Humberto
19:00	Service design aplicado a empresa local. Alumno: Mochon, Gonzalo. Tutor: Mulki, Esteban David
19:30	Reorganización del Área de Compras de una importante empresa comercial del Norte Argentino Alumno: Rivero Manganelli, Lourdes María Tutor: Assaf, Diego

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

MESA 7

Código	Asignatura	Título del Trabajo	Autores
PP 11	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Propuesta de un Plan de Implementación de un Sistema de Gestión de Calidad basado en las Norma ISO 9001 en la Secretaría de Control de Gestión Económico Financiera de la Facultad de Bioquímica, Química y Farmacia	Silva María Julia del Huerto
PP 12	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Reorganización del área Compras de importante empresa comercial del norte Argentino	Rivero Manganelli Lourdes Maria
PP 13	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Reorganización de procesos en la Dirección Gral de Recursos Financieros	Adra Sabrina Giselle
PP 14	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Implementación de Normas ISO 9001: 2015 en procesos de Farmacia en un Hospital Público	Martínez Hynes, Mariana
PP 15	Práctica Profesional Licenciatura en Administración	Implementación de un nuevo sistema de información para una inmobiliaria	Landivar, María Lucía

REORGANIZACIÓN DEL ÁREA DE COMPRAS DE IMPORTANTE EMPRESA COMERCIAL DEL NORTE ARGENTINO

Alumno: Rivero Manganelli, Lourdes Maria

Tutor: Diego Asoval

Fecha: primer cuatrimestre año 2020



INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Introducción



Situación problemática

Irregularidades e informalidades del proceso de Compra en importante empresa comercial del norte argentino.

Empresa

EMP: empresa comercializadora de materiales para la construcción y ferretería.



Objetivos



INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Marco teórico

Normas generales de Control Interno
 Resolución N° 107/56 SGN, 2014



Robert Simons, 1995.
 Las Palancas de Control



¿Qué es el Sistema de Control Interno (SCI)?
 ¿Qué es?
 ¿Qué hacen?
 ¿Cómo funciona?



Metodología



Paradigma	• Sociocrítico
Enfoque	• Cualitativo
Diseño	• Investigación-acción



Herramientas

- Entrevistas
- Observación



INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Etapa de Relevamiento

Entrevistas semiestructuradas

- Compras de Ferreteria
- Compras Metalúrgicas
- Compras de Terminaciones
- Encargada de Pago a Proveedores
- Encargado de Depósito



Formato

A. Estructura de la Organización:

- ¿Cuál es su puesto?
- ¿Tiene jefe inmediato?
- ¿Tiene personas a cargo?

B. Procesos y tareas en las que participa:

- ¿Cuáles son sus principales funciones?
- ¿Qué informes y reportes realiza?

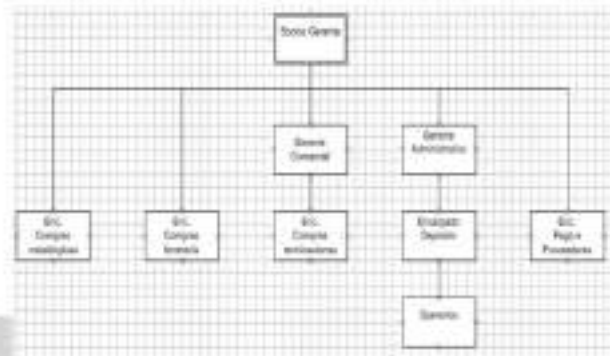
C. Observaciones:

- ¿Tiene observaciones/sugerencias? Encúntelas.

Interpretación



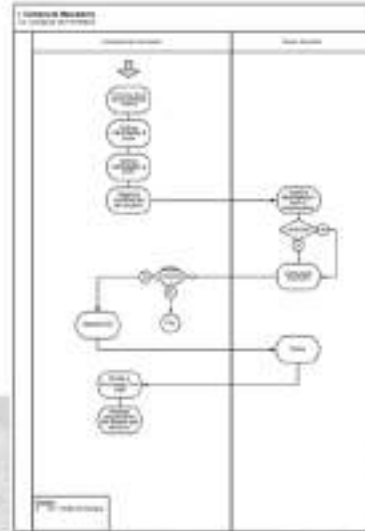
Organigrama relevado



INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Diagramas de Bloques

- Compra de mercadería metalúrgica
- Compra de ferretería
- Compra de terminaciones
- Compra de insumos generales
- Recepción de mercadería en sucursales
- Redistribución
- Recepción de mercadería por redistribución
- Conformidad de la Factura del Proveedor



Etapa de Diagnóstico



- Debilidades en la determinación de la compra
- Debilidades en la forma en que se ejecutan las compras
- Debilidades en el subproceso de Emisión de la OC y seguimiento del pedido
- Debilidades en el subproceso de Confianza del Libro de Compras
- Debilidades en el subproceso de Conformidad de la Fp
- Debilidades en la estructura interna



INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Etapa de Propuestas de mejoras



- Organigrama del área Compras

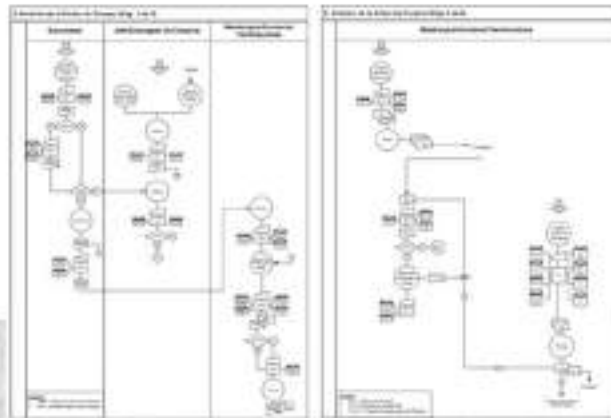


- Políticas organizacionales de Compras
- Pautas para la elaboración de un presupuesto de Compras e importancia de mantener uno en la empresa.
- Manuales de Funciones de cada uno de los puestos intervinientes en el área.

- Cursogramas de los procesos propuestos



1. Elaboración del Presupuesto de Compras
2. Compra de Mercadería
3. Recepción de la mercadería
4. Redistribución (Distribución de mercadería desde Logística)
5. Recepción de mercadería por redistribución
6. Conformidad de la Factura del Proveedor



INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

o Matrices Administrativas para cada uno de los procesos de Compras



PROCESO	SUBPROCESO	SECTOR	SEVERIDAD	PROBABILIDAD	ACTIVIDADES	SEVERIDAD	PROBABILIDAD
Compra de Bienes	Selección de los proveedores de compras	Administración Compras	Alto	Alta	Selección de Proveedores de Compra y Emisión de Ordenes de Compra	Alto	Alta
					Selección de Proveedores de Compra y Emisión de Ordenes de Compra		
					Selección de Proveedores de Compra y Emisión de Ordenes de Compra		
					Selección de Proveedores de Compra y Emisión de Ordenes de Compra		
					Selección de Proveedores de Compra y Emisión de Ordenes de Compra		
					Selección de Proveedores de Compra y Emisión de Ordenes de Compra		
	Realización de Compras	Administración Compras	Alto	Alta	Emisión de Ordenes de Compra	Alto	Alta
					Emisión de Ordenes de Compra		
					Emisión de Ordenes de Compra		
					Emisión de Ordenes de Compra		
					Emisión de Ordenes de Compra		
					Emisión de Ordenes de Compra		
Control de Compras	Administración Compras	Alto	Alta	Control de Compras	Alto	Alta	
				Control de Compras			
				Control de Compras			
				Control de Compras			
				Control de Compras			
				Control de Compras			



o Matriz de Riesgo



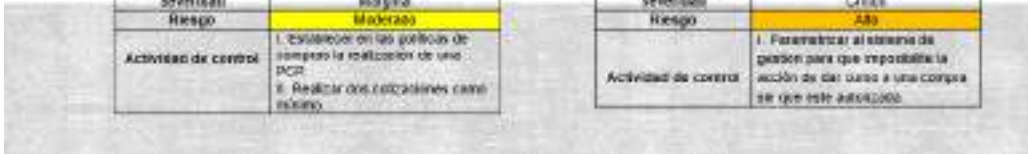
		Probabilidad				
		Frecuente	Probable	Ocasional	Raro	Improbable
Severidad	Catastrófico	H	H	H	H	M
	Critico	H	H	M	M	L
	Marginal	M	M	M	L	L
	Moderado	M	L	L	L	L
	Bajo	L	L	L	L	L

Elegir a un proveedor que no ofrezca las mejores condiciones

Emitir OC que no estén autorizadas

Probabilidad	Ocasional
Severidad	Marginal
Riesgo	Moderado
Actividad de control	1. Revisar en los portales de compra la realización de una PCP. 2. Realizar dos cotizaciones como mínimo.

Probabilidad	Ocasional
Severidad	Critico
Riesgo	Alto
Actividad de control	1. Parametrizar al sistema de gestión para que reprohiba la acción de dar curso a una compra si que este autorizado.



INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

=: Matriz de Actividades de Control



OBJ	OPERACION	OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO
Recepción de la mercadería	Ejecución del sistema de recepción	Que se reciba la mercadería comprada en tiempo, forma y calidad	Operacional e informativo	Sector mercadería deviene a la especificada en la OC	Que los comprobantes sean diferentes de que se reciba mercadería Comparar el R con la OC paga
	Control de los fondos de Proveedor	Que se confirme que la mercadería recibida corresponde a la mercadería comprada	Operacional e informativo	Confirma el Rq incorrectamente	El Rq debe ser confirmado en el día de Compra Comparar el Rq con la OC

Conclusiones



INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Bibliografía

- Resolución técnica del Gobierno Nacional de Argentina.
<https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ngci.pdf>
- Anthony y Govindarajan. Sistemas de control. (12ª edición). Capítulo 2.
RECUPERADO EN ABRIL 2020 <https://es.scribd.com/doc/291653541/Anthony-y-Govindarajan-Sistemas-de-Control-de-Gestion-Cap-2-Ed-12>
- Robert Simons (1995). Palancas de Control. Temas grupo Editorial
- Hernández Sampieri (2014). Metodología de la investigación. (6ª edición). México, D.F. McGraw Hill Interamericana Ed.
- Bibliografía Cátedra Organización Contable I.



**INFORME FINAL PRÁCTICA
PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

PLAN DE TRABAJO

Reorganización del área Compras de
importante empresa comercial del Norte
Argentino

Alumno: Rivero Manganelli, Lourdes María

DNI: 41. 238. 627

Tutor: Lic. Diego Assaf. Cátedra Organización Contable

Fecha: 1° cuatrimestre año 2020

<p style="text-align: center;">INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</p>

Contenido

RESUMEN	22
INTRODUCCIÓN	23
PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA	24
OBJETIVOS	24
MARCO TEÓRICO	25
MARCO METODOLÓGICO	28
CRONOGRAMA	29
BIBLIOGRAFÍA	30

<p style="text-align: center;">INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</p>

RESUMEN

La finalidad de este trabajo con enfoque Cualitativo es comprender el problema actual de la Empresa, planteando posibles planes de acción para resolverlo.

El objetivo es reorganizar el área de Compras, desde su estructura, procesos y software, proponiendo automatización de procedimientos y consolidación de los procesos de control interno, logrando así una mayor eficacia en el cumplimiento de sus logros.

El proceso comenzó por identificar dentro de la Organización cuales son las falencias y particularidades que caracterizan a la misma. Una vez identificadas, se continuó por delimitar el problema, llevándolo puntualmente al área de Compras y sus procesos.

A continuación, se abordó sobre la investigación y análisis de la Bibliografía que permitiría darle referencia al trabajo, constituyendo así el Marco Teórico, con una Resolución dictada por La Sindicatura General de la Nación, bibliografía de la Catedra de Organización Contable, un libro de Anthony y Govindarajan, y por último, el libro de Simons "Palancas de Control".

Como herramientas principales, se utilizaron para la recolección de datos entrevistas estructuradas, documentación brindada por la Empresa y observación del ambiente de trabajo.

PALABRAS CLAVES: control interno – procesos – reestructuración

<p style="text-align: center;">INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</p>

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el Control Interno en una Organización es la base para el cumplimiento de sus objetivos de procesos y de una gestión de información confiable. Comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones.

El control interno tiene como objetivos:

- I. La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
- II. Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
- III. Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
- IV. Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
- V. Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

Al dimensionar la importancia e incidencia positiva que tiene el Control Interno en una Organización, se observó en la Organización EMP, cómo la falla de estos influye negativamente en los procesos operacionales de la empresa.

EMP, es una empresa dedicada a la comercialización de materiales para la construcción y ferretería con una fuerte presencia en el mercado mayorista, minorista e industrial, desde 1975.

Posee 11 sucursales distribuidas en el noroeste del país. En Tucumán, particularmente, hay 6 de las mismas, componiendo así la provincia con mayor cantidad de sucursales de la Empresa. Dentro de los productos que ofrecen al Cliente, se pueden destacar los de Ferretería, Terminaciones, Griferías, Electricidad, Sanitarios, entre otros.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo se centrará en las irregularidades e informalidades del proceso de Compra de la empresa denominada, a fines de esta materia, como EMP. Se trata de una compañía que se caracteriza por presentar un proceso bastante particular, sin una modalidad definida de trabajo y con participación subjetiva de los miembros que intervienen en el proceso.

Todas las irregularidades y debilidades, tienen su origen en la falta de un Control Interno, el cual es la base para la efectividad y eficiencia en las operaciones, la confiabilidad en la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

OBJETIVOS

El *objetivo general* será reorganizar el área de Compras y sus procesos, de manera que priorice la satisfacción del Cliente, disminuyendo asimismo, la carga administrativa en toda la gestión operativa, mediante la automatización de los procedimientos y consolidando los procesos de control interno.

Para poder cumplir con el objetivo general, se definieron los siguientes objetivos específicos:

- Definir una adecuada estructura para el área de Compras y todas aquellas que intervengan en el proceso de Compras.
- Establecer pautas para la elaboración de un adecuado Plan de Compras.
- Determinar las formalidades necesarias de los documentos intervinientes en dicho proceso.
- Estandarizar el proceso de manera que se ejecute dentro de los parámetros establecidos.
- Definir actividades y procedimientos de Control Interno necesarios en todo el proceso de Compras.
- Definir políticas como guías de acción para la ejecución de las Compras.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

MARCO TEÓRICO

El trabajo siguiente, presentará como marco teórico general la definición de 'Normas Generales de Control Interno' dictadas por La Sindicatura General de la Nación, en su rol de Órgano Rector del Sistema de Control Interno del Poder Ejecutivo Nacional, normativo, de supervisión y coordinación (Resolución N° 107/98 SGN, 2014).

En el contexto de esta Resolución, el Control Interno es definido como el proceso llevado a cabo por las autoridades superiores y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos organizacionales. De este modo, el control interno apunta al logro de los objetivos, considerando que los mismos presentan tres aspectos desde los cuales deben ser abordados:

- a. La gestión operativa (es decir, los propósitos operativos que se determinan para la gestión)
- b. La generación de información (información contable, presupuestaria reportes internos y externos a generar de manera confiable y oportuna)
- c. El cumplimiento de las normas y regulaciones aplicables.

El Componente "*Ambiente de control*" se encuentra constituido por el conjunto de procesos, estándares y estructuras que proveen la base para la ejecución del control interno en la organización. Hay cinco Principios que conforman este Componente:

- Principio 1: Integridad y valores éticos
- Principio 2: Responsabilidades de supervisión
- Principio 3: Estructura, autoridad y responsabilidad
- Principio 4: Competencias del personal
- Principio 5: Responsabilidad y rendición de cuentas

En particular para este trabajo, resulta fundamental desarrollar el Principio 3, el cual establece los siguientes puntos:

- a. Cada empleado debe conocer cabalmente sus deberes y responsabilidades, relacionando sus tareas con los objetivos de la organización, de modo de poder rendir cuenta por los mismos."
- b. La definición de la estructura organizativa y la asignación de autoridad y responsabilidad, debe respetar el criterio de separación de funciones, buscando evitar la concentración de responsabilidades en aquellos puestos que sean incompatibles o generen conflictos de intereses.
- c. Las definiciones de autoridad, responsabilidad y separación de funciones deben reflejarse en los permisos de acceso otorgados sobre los sistemas y tecnología de información.

El Componente "*Evaluación de riesgos*" se orienta al tratamiento de los riesgos que la organización enfrenta, ya sea de orden interno o externo,

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

entendiéndose como “riesgo” a aquellos eventos que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos. La evaluación de riesgos involucra entonces, un proceso dinámico e iterativo orientado a identificar y evaluar los riesgos, que constituye la base para que la organización pueda tratar metódicamente los riesgos.

El tercer Componente “*Actividades de Control*” abarca las acciones establecidas por las autoridades mediante políticas y procedimientos, orientadas a reducir los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos de la organización. Las actividades de control son llevadas a cabo por todas las áreas de la organización, a través de los procesos y la tecnología que les da soporte. Las actividades de control pueden ser preventivas o detectivas, abarcando diversas modalidades tanto manuales como automatizadas. Hay tres Principios que conforman este Componente:

- Principio 10: Definición e implementación de actividades de control
- Principio 11: Definición e implementación de controles sobre la tecnología
- Principio 12: Políticas y procedimientos

Respecto a estos tres principios, se definirán los siguientes:

Principio 10:

- a. En relación a las operaciones o transacciones que la organización ejecuta, se deben implementar controles que apunten a alcanzar los siguientes objetivos: • Integridad: debe asegurarse el tratamiento, procesamiento y registro de la totalidad de las transacciones u operaciones. • Exactitud: debe asegurarse la registración oportuna y correcta de las operaciones. • Validez: las transacciones registradas deben representar con precisión las operaciones ejecutadas, considerando los procedimientos establecidos.
- b. Los procedimientos de control sobre la ejecución de operaciones o transacciones relevantes para el logro de objetivos organizacionales, deben contemplar según corresponda, criterios preventivos y/o detectivos, considerando mínimamente: • Adecuados niveles de autorización y aprobación. • Verificaciones o comparaciones (ya sea entre diferentes elementos, contra estándares o procedimientos establecidos, cálculos automatizados, etc.). • Controles de seguridad física (control patrimonial, resguardo de activos en cajas de seguridad, espacio para el equipamiento tecnológico crítico, etc.) • Controles sobre datos maestros (que constituyen referencia para las operaciones y ejecuciones que se ejecutan). • Conciliaciones. • Controles de supervisión y monitoreo (apuntan a verificar si los controles anteriores fueron aplicados en forma adecuada).
- c. La implementación de controles debe contemplar la separación de funciones o responsabilidades de modo de reducir los riesgos de acciones erróneas o fraudulentas, esencialmente en los procesos críticos o de alto riesgo. En la medida en que resulte factible, se deben separar las funciones de registración, autorización y aprobación de

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

operaciones o transacciones, segregando asimismo la responsabilidad por la manipulación y custodia del activo en cuestión.

Principio 12:

- a. Se deben establecer políticas y procedimientos para el desarrollo de las actividades de gestión, integrando los controles en los procesos. Los procedimientos deben estar documentados, formalizados y comunicados.
- b. Los responsables de la gestión deben analizar los resultados de los controles, investigando y adoptando las acciones correctivas que resultaren pertinentes.

Otro libro que se utilizará como aporte teórico es el del autor Robert Simons, "Palancas de Control" (Simons, 1995). En este libro, el autor define al Control administrativo como "rutinas formales, basadas en información y los procedimientos que los gerentes usan para mantener o alterar patrones en actividades de la organización".

Robert Simons, explica que hay 4 elementos claves que debe analizarse y entenderse para la implementación exitosa de la estrategia: valores centrales, riesgos a ser evitados, variables críticas de rendimiento, y las incertidumbres estratégicas. Cada uno de estos elementos está controlado por una palanca. Estas palancas son:

- Sistemas de Creencias
- Sistemas de Límites
- Sistemas de Control y Diagnóstico
- Sistemas de Control interactivo

Tanto el sistema de Límites como el de Control y Diagnóstico crean limitaciones a la búsqueda de oportunidades y aseguran el cumplimiento de las órdenes, es por eso que serán esas dos las palancas que se utilizarán como referencia teórica.

- *Sistema de límites*: usados para fijar límites a la conducta de búsqueda de oportunidades. Limitan la conducta tanto comercial como estratégica de la firma. Advierten qué actividades o conductas no serán toleradas, es por eso, que los participantes de la Organización ven al sistema de Límites como restrictivos o liberadores, es decir que dan libertad de acción dentro de los límites especificados.

Algunos de las herramientas definidas en el sistema de Límites son: organigrama, sistema de sanciones, manuales de funciones, manuales de procedimiento, descripciones de puestos.

- *Sistema de Control y Diagnóstico*: son sistemas formales de información que los gerentes usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones con respecto a las normas prefijadas. La

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

base de esta palanca es la existencia de un Sistema de Información que concentre toda la información necesaria para la toma de decisiones. Dentro de este sistema de información, deben incorporarse varias salvaguardas para que los datos que circulan por el sistema sean fidedignos y para evitar la posibilidad de cualquier fraude (Anthony, 2003).

MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo se caracteriza por tener un paradigma socio crítico, ya que busca examinar el actual proceso de compras de EMP, con sus informalidades e irregularidades, comprender como afectan estas debilidades en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y unir la teoría con la práctica, integrando conocimiento y valores, de manera que todos los integrantes participen en los procesos de reflexión y toma de decisiones consensuadas.

Se trata de una investigación con enfoque Cualitativo, con diseño 'Investigación – Acción', ya que comprende el problema actual de la Empresa y plantea posibles planes de acción para resolverlo.

Las herramientas a utilizar en esta Situación de Revista serán las siguientes:

- Entrevistas estructuradas, para relevar las funciones y estructura actual de la Empresa.
- Documentación de evidencias, para determinar el grado de eficiencia de la palanca de Límites en EMP.
- Observación, para comprender como se lleva a cabo el proceso de compras. Se asumirá una participación activa, es decir que el observador estará presente y participará de algunas actividades.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

CRONOGRAMA

Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Recopilación de la Bibliografía																
Lectura y comprensión de la Bibliografía																
Observación																
Relevamiento																
Observaciones del proceso																
Propuestas de mejoras																
Conclusiones																
Informe final																

Justificación de horas:

- Elaboración del plan de trabajo: 20 horas.
- Elaboración de 3 (tres) informes de avance: 20 horas cada uno. 60 horas en total.
- Recopilación y comprensión de la Bibliografía: 40 horas.
- Trabajo en la empresa: 240 horas. 3 meses
- Elaboración informe final: 40 horas.
- Total de horas: 400 horas.

<p style="text-align: center;">INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</p>

BIBLIOGRAFÍA

- Resolución técnica del Gobierno Nacional de Argentina.
<https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ngci.pdf>
- Anthony y Govindarajan. Sistemas de control. (12° edición). Capítulo 2.
RECUPERADO EN ABRIL 2020
<https://es.scribd.com/doc/281653541/Anthony-y-Govindarajan-Sistemas-de-Control-de-Gestion-Cap-2-Ed-12>
- Robert Simons (1995). Palancas de Control. Temas grupo Editorial
- Hernandez Sampieri (2014). Metodología de la investigación. (6° edición). México, D.F. McGraw Hill Interamericana Ed.
- Bibliografía cátedra Organización Contable.
https://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/310114/mod_resource/content/1/C%20N%C2%B0%209%20Sistema%20de%20Control%20Interno%20A%C3%B1o%202019%20Parte%20I.pdf

- https://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/310722/mod_resource/content/1/C%20N%C2%B0%2010%20Sistema%20de%20Control%20Interno%20A%C3%B1o%202019%20Parte%20II.pdf

- https://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/312106/mod_resource/content/1/C%20N%C2%B0%2011%20Sistema%20de%20Control%20Interno%20A%C3%B1o%202019%20Parte%20III.pdf

- https://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/312611/mod_resource/content/1/C%20N%C2%B0%2012%20-%20EI%20SCI%20Compras%20y%20Almacenes%20y%20Otros%20Conceptos%202019.pdf

**INFORME FINAL PRÁCTICA
PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

TRABAJO DE CAMPO



Reorganización del área de compras de importante empresa comercial del norte argentino

AUTOR: Rivero Manganelli, Lourdes María

DNI: 41.238.627

TUTOR: Lic. Diego Assaf

FECHA: 1° cuatrimestre año 2020

**INFORME FINAL PRÁCTICA
PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Contenido

RESUMEN	22
INTRODUCCIÓN	23
PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA	24
OBJETIVOS	24
MARCO TEÓRICO	25
MARCO METODOLÓGICO	28
CRONOGRAMA	29
BIBLIOGRAFÍA	30
RESUMEN	33
INTRODUCCIÓN	34
PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA	35
OBJETIVOS	35
MARCO TEÓRICO	36
DESARROLLO	42
CONCLUSIONES	51
BIBLIOGRAFÍA	52
ANEXOS	53
<i>Anexo 1: Entrevistas de relevamiento</i>	53
Anexo 2: Diagramas de bloques.....	58
Anexo 3: Manuales de Funciones.....	64
Anexo 4: Políticas de Compras.....	66
Anexo 5: Presupuesto de Compras.....	68
Anexo 6: Cursogramas.....	69
Anexo 7: Matrices Administrativas.....	75
Anexo 8: Matriz de actividades de control.....	76

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

RESUMEN

La finalidad de este trabajo con enfoque Cualitativo es comprender el problema actual de la Empresa, planteando posibles planes de acción para resolverlo.

El objetivo es reorganizar el área de Compras, desde su estructura, procesos y software, proponiendo automatización de procedimientos y consolidación de los procesos de control interno, logrando así una mayor eficacia en el cumplimiento de sus logros.

El proceso comenzó por identificar dentro de la Organización cuales son las falencias y particularidades que caracterizan a la misma. Una vez identificadas, se continuó por delimitar el problema, llevándolo puntualmente al área de Compras y sus procesos.

A continuación, se abordó sobre la investigación y análisis de la Bibliografía que permitiría darle referencia al trabajo, constituyendo así el Marco Teórico, con una Resolución dictada por La Sindicatura General de la Nación, bibliografía de la Catedra de Organización Contable, un libro de Anthony y Govindarajan, y por último, el libro de Simons "Palancas de Control".

Como herramientas principales, se utilizaron para la recolección de datos entrevistas estructuradas, documentación brindada por la Empresa y observación del ambiente de trabajo.

Luego, de esta primera etapa, conocida como "Relevamiento", se identificó las debilidades e irregularidades de los procesos de Compras, fase que se conoce como "Diagnóstico".

Por último, las "Propuestas de mejoras", forman parte de la última parte del trabajo. Aquí, se elaboraron las siguientes propuestas: Políticas de Compras, Organigrama del Área, Manuales de Funciones, Diseños de procesos de Compras, Matrices Administrativas de los procesos, Matriz de Riesgo de Control y Matrices de Control Interno.

PALABRAS CLAVES: control interno, compras, reorganización, riesgo.

<p style="text-align: center;">INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</p>

INTRODUCCIÓN

Actualmente, el Control Interno en una Organización es la base para el cumplimiento de sus objetivos de procesos y de una gestión de información confiable. Comprende el plan de organización y el conjunto de métodos y medidas adoptadas dentro de una entidad para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia en las operaciones.

El control interno tiene como objetivos:

- VI. La obtención de la información financiera oportuna, confiable y suficiente como herramienta útil para la gestión y el control.
- VII. Promover la obtención de la información técnica y otro tipo de información no financiera para utilizarla como elemento útil para la gestión y el control.
- VIII. Procurar adecuadas medidas para la protección, uso y conservación de los recursos financieros, materiales, técnicos y cualquier otro recurso de propiedad de la entidad.
- IX. Promover la eficiencia organizacional de la entidad para el logro de sus objetivos y misión.
- X. Asegurar que todas las acciones institucionales en la entidad se desarrollen en el marco de las normas constitucionales, legales y reglamentarias.

Al dimensionar la importancia e incidencia positiva que tiene el Control Interno en una Organización, se observó en la Organización EMP, cómo la falla de estos influye negativamente en los procesos operacionales de la empresa.

EMP, es una empresa dedicada a la comercialización de materiales para la construcción y ferretería con una fuerte presencia en el mercado mayorista, minorista e industrial, desde 1975.

Posee 11 sucursales distribuidas en el noroeste del país. En Tucumán, particularmente, hay 6 de las mismas, componiendo así la provincia con mayor cantidad de sucursales de la Empresa. Dentro de los productos que ofrecen al Cliente, se pueden destacar los de Ferretería, Terminaciones, Griferías, Electricidad, Sanitarios, entre otros.

<p style="text-align: center;">INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</p>

PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

El presente trabajo se centrará en las irregularidades e informalidades del proceso de Compra de la empresa denominada, a fines de esta materia, como EMP. Se trata de una compañía que se caracteriza por presentar un proceso bastante particular, sin una modalidad definida de trabajo y con participación subjetiva de los miembros que intervienen en el proceso.

Todas las irregularidades y debilidades, tienen su origen en la falta de un Control Interno, el cual es la base para la efectividad y eficiencia en las operaciones, la confiabilidad en la información financiera y el cumplimiento de las leyes y regulaciones aplicables.

OBJETIVOS

El *objetivo general* será reorganizar el área de Compras y sus procesos, de manera que priorice la satisfacción del Cliente, disminuyendo asimismo, la carga administrativa en toda la gestión operativa, mediante la automatización de los procedimientos y consolidando los procesos de control interno.

Para poder cumplir con el objetivo general, se definieron los siguientes objetivos específicos:

- Definir una adecuada estructura para el área de Compras y todas aquellas que intervengan en el proceso de Compras.
- Establecer pautas para la elaboración de un adecuado Plan de Compras.
- Formalizar los documentos intervinientes en dicho proceso.
- Estandarizar el proceso de manera que se ejecute dentro de los parámetros establecidos.
- Definir actividades y procedimientos de Control Interno necesarios en todo el proceso de Compras.
- Definir políticas como guías de acción para la ejecución de las Compras.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

MARCO TEÓRICO

El trabajo siguiente, presentará como marco teórico general la definición de 'Normas Generales de Control Interno' dictadas por La Sindicatura General de la Nación, en su rol de Órgano Rector del Sistema de Control Interno del Poder Ejecutivo Nacional, normativo, de supervisión y coordinación (Resolución N° 107/98 SGN, 2014).

En el contexto de esta Resolución, el Control Interno es definido como el proceso llevado a cabo por las autoridades superiores y el resto del personal de la entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto a la consecución de los objetivos organizacionales. De este modo, el control interno apunta al logro de los objetivos, considerando que los mismos presentan tres aspectos desde los cuales deben ser abordados:

- La gestión operativa (es decir, los propósitos operativos que se determinan para la gestión)
- La generación de información (información contable, presupuestaria reportes internos y externos a generar de manera confiable y oportuna)
- El cumplimiento de las normas y regulaciones aplicables.

El Componente "*Ambiente de control*" se encuentra constituido por el conjunto de procesos, estándares y estructuras que proveen la base para la ejecución del control interno en la organización. Hay cinco Principios que conforman este Componente:

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

COMPONENTE DEL CONTROL INTERNO 1	
Ambiente de control	
Principio 1: Integridad y valores éticos	La organización debe regirse por valores de ética e integridad, los cuales deben constar en los Valores Organizacionales, Códigos de Conducta, Políticas y Procedimientos, así como en planes y otros documentos internos, y deben reflejarse en las decisiones, acciones y comportamiento en todos los niveles de la organización.
Principio 2: Responsabilidades de supervisión	Las autoridades superiores y funcionarios responsables de la gestión deben propiciar el respeto por el principio de independencia -asegurando la ausencia de incompatibilidades y conflictos de intereses- y deben supervisar la implementación y funcionamiento del control interno.
Principio 3: Estructura, autoridad y responsabilidad	Se debe definir la estructura organizacional y se deben establecer los niveles de autoridad y de responsabilidad, que permitan generar las condiciones necesarias para el logro de los objetivos organizacionales.
Principio 4: Competencias del personal	La organización debe poseer procesos adecuados de incorporación de personal, de desarrollo de carrera y de motivación para retener personal competente, considerando los objetivos organizacionales.
Principio 5: Responsabilidad y rendición de cuentas	Se deben establecer claramente las responsabilidades respecto del cumplimiento de los objetivos, así como respecto de la implementación y funcionamiento de los controles internos necesarios para reducir los riesgos que pudieran afectar el logro de tales objetivos, especificando asimismo los pertinentes mecanismos de rendición de cuentas.

En particular para este trabajo, resulta fundamental desarrollar el Principio 3, el cual establece los siguientes puntos:

- a. Cada empleado debe conocer cabalmente sus deberes y responsabilidades, relacionando sus tareas con los objetivos de la organización, de modo de poder rendir cuenta por los mismos.”
- b. La definición de la estructura organizativa y la asignación de autoridad y responsabilidad, debe respetar el criterio de separación de funciones, buscando evitar la concentración de responsabilidades en aquellos puestos que sean incompatibles o generen conflictos de intereses.
- c. Las definiciones de autoridad, responsabilidad y separación de funciones deben reflejarse en los permisos de acceso otorgados sobre los sistemas y tecnología de información.

El Componente “*Evaluación de riesgos*” se orienta al tratamiento de los riesgos que la organización enfrenta, ya sea de orden interno o externo, entendiéndose como “riesgo” a aquellos eventos que puedan afectar negativamente el logro de los objetivos. La evaluación de riesgos involucra entonces, un proceso dinámico e iterativo orientado a identificar y evaluar los riesgos, que constituye la base para que la organización pueda tratar metódicamente los riesgos.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

COMPONENTE DEL CONTROL INTERNO 2

Evaluación de riesgos

Principio 6:
Especificación de objetivos

La organización debe especificar los objetivos con claridad.

Principio 7:
Identificación y análisis de los riesgos

La organización debe identificar, analizar y administrar los riesgos que pueden afectar el logro de los objetivos, en todos los niveles organizacionales.

Principio 8:
Evaluación de riesgos de fraude

La organización debe considerar entre los riesgos que evalúe, la posibilidad de fraude.

Principio 9:
Identificación y análisis de cambios

La organización debe identificar y evaluar los cambios que pudieran afectar significativamente el sistema de control interno.

El principio 7, aplicable al alcance de este trabajo establece:

- a. Se debe implementar un proceso de identificación y análisis de los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos organizacionales. Dicho proceso debe considerar el análisis desglosado de los riesgos que puedan afectar los objetivos particulares establecidos para cada área de la organización. Su desarrollo debe comprender la realización de un “mapeo” del riesgo, que incluya la especificación de los dominios o puntos clave del organismo, la identificación de los objetivos generales y particulares, y las amenazas y riesgos que se pueden tener que afrontar.
- b. El proceso de análisis de los riesgos debe contemplar la probabilidad de ocurrencia de los riesgos y su nivel de impacto. Deben definirse asimismo, los niveles de tolerancia a los riesgos por parte de la organización.
- c. Luego de la identificación y análisis de los riesgos, se deben definir controles para reducir los riesgos hasta los niveles de tolerancia establecidos, analizando en cada caso, los riesgos inherentes y riesgos residuales.

El tercer Componente “*Actividades de Control*” abarca las acciones establecidas por las autoridades mediante políticas y procedimientos, orientadas a reducir los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos de la organización. Las actividades de control son llevadas a cabo por todas las áreas de la organización, a través de los procesos y la tecnología que les da soporte. Las actividades de control pueden ser preventivas o detectivas, abarcando diversas modalidades tanto manuales como automatizadas. Hay tres Principios que conforman este Componente:

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

COMPONENTE DEL CONTROL INTERNO 3

Actividades de Control

Principio 10: Definición e implementación de actividades de control	La organización debe definir e implementar controles que contribuyan a reducir -hasta niveles aceptables- los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos.
Principio 11: Definición e implementación de controles sobre la tecnología	La organización debe definir e implementar controles sobre la tecnología que se utiliza en las actividades llevadas a cabo para el logro de los objetivos.
Principio 12: Políticas y procedimientos	La organización debe desarrollar los controles a través de Políticas -que establezcan la orientación y criterios- y de Procedimientos -que permitan llevar a la práctica lo establecido en las Políticas-.

Respecto a estos tres principios, se definirán los siguientes:

Principio 10:

- a. En relación a las operaciones o transacciones que la organización ejecuta, se deben implementar controles que apunten a alcanzar los siguientes objetivos:
 - Integridad: debe asegurarse el tratamiento, procesamiento y registro de la totalidad de las transacciones u operaciones.
 - Exactitud: debe asegurarse la registración oportuna y correcta de las operaciones.
 - Validez: las transacciones registradas deben representar con precisión las operaciones ejecutadas, considerando los procedimientos establecidos.
- b. Los procedimientos de control sobre la ejecución de operaciones o transacciones relevantes para el logro de objetivos organizacionales, deben contemplar según corresponda, criterios preventivos y/o detectivos, considerando mínimamente:
 - Adecuados niveles de autorización y aprobación.
 - Verificaciones o comparaciones (ya sea entre diferentes elementos, contra estándares o procedimientos establecidos, cálculos automatizados, etc.).
 - Controles de seguridad física (control patrimonial, resguardo de activos en cajas de seguridad, espacio para el equipamiento tecnológico crítico, etc.)
 - Controles sobre datos maestros (que constituyen referencia para las operaciones y ejecuciones que se ejecutan).
 - Conciliaciones.
 - Controles de supervisión y monitoreo (apuntan a verificar si los controles anteriores fueron aplicados en forma adecuada).
- c. La implementación de controles debe contemplar la separación de funciones o responsabilidades de modo de reducir los riesgos de acciones erróneas o fraudulentas, esencialmente en los procesos críticos o de alto riesgo. En la medida en que resulte factible, se deben separar las funciones de registración, autorización y

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

aprobación de operaciones o transacciones, segregando asimismo la responsabilidad por la manipulación y custodia del activo en cuestión.

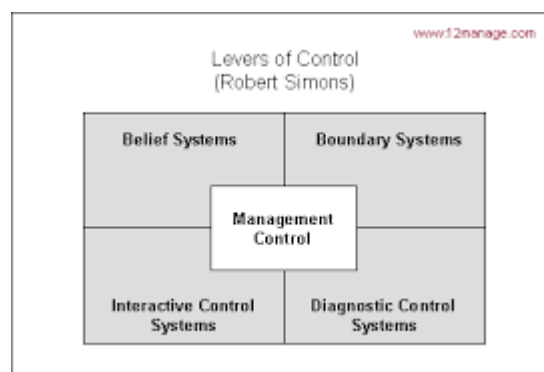
Principio 12:

- a. Se deben establecer políticas y procedimientos para el desarrollo de las actividades de gestión, integrando los controles en los procesos. Los procedimientos deben estar documentados, formalizados y comunicados.
- b. Los responsables de la gestión deben analizar los resultados de los controles, investigando y adoptando las acciones correctivas que resultaren pertinentes.

Otro libro que se utilizará como aporte teórico es el del autor Robert Simons, "Palancas de Control" (Simons, 1995). En este libro, el autor define al Control administrativo como "rutinas formales, basadas en información y los procedimientos que los gerentes usan para mantener o alterar patrones en actividades de la organización".

Robert Simons, explica que hay 4 elementos claves que debe analizarse y entenderse para la implementación exitosa de la estrategia: valores centrales, riesgos a ser evitados, variables críticas de rendimiento, y las incertidumbres estratégicas. Cada uno de estos elementos está controlado por una palanca. Estas palancas son:

- Sistemas de Creencias
- Sistemas de Límites
- Sistemas de Control y Diagnóstico
- Sistemas de Control interactivo



Tanto el sistema de Límites como el de Control y Diagnóstico crean limitaciones a la búsqueda de oportunidades y aseguran el cumplimiento de los órdenes, es por eso que serán esas dos las palancas que se utilizarán como referencia teórica.

- *Sistema de límites*: usados para fijar límites a la conducta de búsqueda de oportunidades. Limitan la conducta tanto comercial como estratégica de

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

la firma. Advierten qué actividades o conductas no serán toleradas, es por eso, que los participantes de la Organización ven al sistema de Límites como restrictivos o liberadores, es decir que dan libertad de acción dentro de los límites especificados.

Algunos de las herramientas definidas en el sistema de Límites son: organigrama, sistema de sanciones, manuales de funciones, manuales de procedimiento, descripciones de puestos.

- *Sistema de Control y Diagnóstico*: son sistemas formales de información que los gerentes usan para monitorear los resultados de la organización y corregir las desviaciones con respecto a las normas prefijadas. La base de esta palanca es la existencia de un Sistema de Información que concentre toda la información necesaria para la toma de decisiones.

Dentro de este sistema de información, deben incorporarse varias salvaguardas para que los datos que circulan por el sistema sean fidedignos y para evitar la posibilidad de cualquier fraude (Anthony, 2003).

MARCO METODOLÓGICO

El presente trabajo se caracteriza por tener un paradigma socio crítico, ya que busca examinar el actual proceso de compras de EMP, con sus informalidades e irregularidades, comprender como afectan estas debilidades en el cumplimiento de los objetivos organizacionales, y unir la teoría con la práctica, integrando conocimiento y valores, de manera que todos los integrantes participen en los procesos de reflexión y toma de decisiones consensuadas.

Se trata de una investigación con enfoque Cualitativo, con diseño 'Investigación – Acción', ya que comprende el problema actual de la Empresa y plantea posibles planes de acción para resolverlo.

Las herramientas a utilizar en esta Situación de Revista serán las siguientes:

- Entrevistas semiestructuradas, para relevar las funciones y estructura actual de la Empresa.

<p style="text-align: center;">INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</p>

- Documentación de evidencias, para determinar el grado de eficiencia de la palanca de Límites en EMP.
- Observación, para comprender como se lleva a cabo el proceso de compras. Se asumirá una participación activa, es decir que el observador estará presente y participará de algunas actividades.

DESARROLLO

El trabajo realizado se caracterizó por tener tres etapas bien diferenciadas, cada una de ellas identificadas por nombres diferentes:

En un primer momento se realizó la etapa de Relevamiento la cual tenía como objetivo conocer los procesos actuales de Compras.

Luego, en la etapa conocida como de “Diagnóstico”, se identificaron las principales debilidades de los procesos y subprocesos de Compras.

Y por último, en la tercera etapa, llamada “Propuestas de mejoras”, se realizaron propuestas de reorganización que tuvieron como objetivo el cumplimiento de los principios definidos en la Resolución 107/98, “Normas generales de control interno”, así como también, el desarrollo de un buen sistema de límites, que aseguren el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

A continuación se describirán cada una de las etapas del trabajo:

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Etapa de Relevamiento

En la primera etapa del trabajo, se comenzó entrevistando a todo el personal de la Empresa que participa de los procesos y subprocesos de Compras.

Estas entrevistas semiestructuradas fueron realizadas a los siguientes integrantes:

- Compras de Ferretería
- Compras Metalúrgicas
- Compras de Terminaciones
- Encargada de Pago a Proveedores
- Encargado de Depósito.

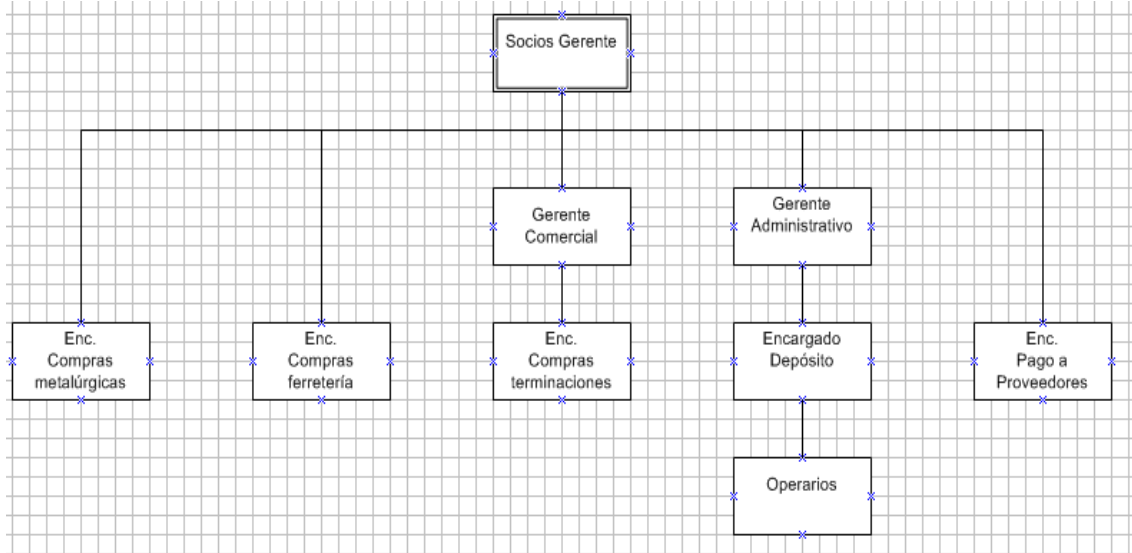
El principal propósito de este tipo de herramienta fue conocer todo lo referido a cada puesto: desde el nivel jerárquico que ocupa hasta las actividades que realiza y procesos en los que participa cada uno de los entrevistados (Anexo 1: Entrevistas de relevamiento).

Para la interpretación de las entrevistas, se realizó una Nube de Palabras, que permite visualizar con mayor tamaño aquellas palabras que aparecen con mayor frecuencia en un texto, siendo estas: Proveedor, Compra, Remito, OC, Factura, Mercadería.



A partir de la interpretación de las mismas, se graficó el Organigrama actual del Área Compras:

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION



El paso siguiente fue graficar, a través de la herramienta Diagrama de Bloques, los procesos actuales de Compras, resultando los siguientes (Anexo 2: Diagrama de Bloques)

- Compra de mercadería metalúrgica.
- Compra de ferretería.
- Compra de terminaciones.
- Compra de insumos generales.
- Recepción de mercadería en sucursales.
- Redistribución.
- Recepción de mercadería por redistribución.
- Conformidad de la Factura del Proveedor.

Etapa de Diagnóstico

En la segunda parte del trabajo, y como consecuencia directa del Relevamiento, se determinaron las principales debilidades e irregularidades de los procesos y subprocesos, clasificándolas según su tipo:

Debilidades en la determinación de las compras:

- No se trabaja con un presupuesto de compras, sobre el cual se pueda ir aplicando las Órdenes de Compras y las Facturas de los Proveedores, de manera que se pueda medir las proyecciones y analizar las desviaciones.
- La falta de un Plan de Compras lleva a la necesidad de atender las mismas de manera cotidiana y habitual, con la aplicación de importantes tiempos operativos y la sobre utilización de recursos humanos.
- Hay Sucursales a las que no llegan los proveedores, por lo que se recibe la mercadería en el depósito central de Logística. Luego, para

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

poder enviar la mercadería la sucursal correspondiente, se hace una Orden de Distribución, que autoriza el envío y egreso de la mercadería. Esa Orden de Distribución no está relacionada a la Orden de Compra.

Debilidades en la forma en que se ejecutan las compras:

- Las compras se realizan sin un control previo de unidades pendientes de entrega por parte de un mismo Proveedor.
- Las compras se realizan en forma departamentalizada según el rubro. Existe una dispersión en la forma de proceder según el Departamento lo que conduce a que cada uno de estos ejecute las compras y maneje los Proveedores según su propio criterio.

Debilidades en el subproceso de emisión de la Orden de Compra y seguimiento del pedido:

- No existe un correcto seguimiento de los pedidos pendientes de cumplimiento por parte del Proveedor. Este seguimiento solo se realiza cuando desde el Área Comercial informan a Compras que el pedido no llegó para que se gestione el reclamo correspondiente.
- Muchas veces las Órdenes de Compras son enviadas a los Proveedores sin ser autorizadas y firmadas por la persona correspondiente (Socio gerente).
- Las Órdenes de Compras no cuentan con condiciones de fecha de entrega, lo que dificulta conocer cuando se recibirá la mercadería, produciendo complicaciones en los procesos de Ventas.

Debilidades en el subproceso de confección del Legajo de Compras.

- El Legajo de Compras se da de alta y se controla en el Sector de Pago a Proveedores.
- Ocurre que muchas veces el Legajo de Compras llega incompleto al área.

Debilidades en el subproceso de Conformidad de la Factura del Proveedor:

- La Factura del Proveedor solo se controla con respecto a la Orden de Compra.
- El procesamiento y registro de la Factura del Proveedor son tareas que realiza Pago a Proveedores.
- No hay un control de la Factura del Proveedor vs. Orden de Recepción y el Remito del Proveedor.
- No existe uniformidad en el subproceso, de manera que se realiza según el criterio de cada departamento de compras.

Debilidades en la estructura interna del área de Compras:

- No hay un Jefe de Compras, que cumpla con las funciones de supervisar y controlar que los subprocesos se llevan a cabo de manera eficaz y eficiente.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Cada Departamento de Compras gestiona las compras de manera subjetiva.
- Cada Departamento de Compras está a cargo de un responsable diferente.
- No hay definidas Políticas de Compras que encuadren los procedimientos.
- Hay incompatibilidad de funciones tanto en el área de Compras como en el área de Pago a Proveedores.
- No están definidas las funciones de cada puesto.

Etapa de Propuestas de Mejoras

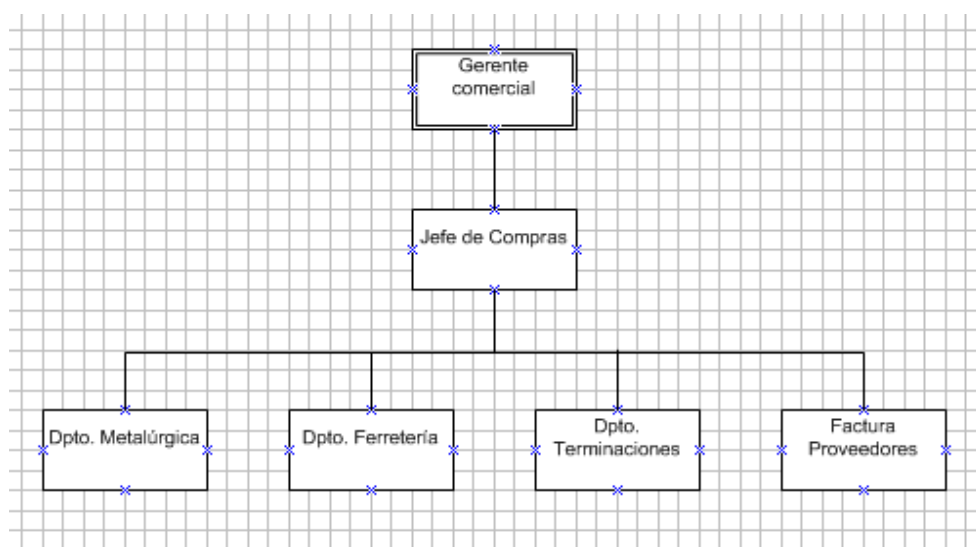
En la tercera y última etapa del trabajo, el propósito estuvo concentrado en elaborar planes de acción para la Compañía que permitan superar todas las debilidades identificadas en la etapa anterior, y que el SCI cumpla sus funciones tal como se debe.

Dentro de esta etapa se encuentran dos momentos: el primero, que enfatiza en la mejora de la estructura y de los procesos, y el segundo, que se enfoca al diseño de actividades de control dentro de la estructura y de los procesos de Compras.

En el primer momento nombrado anteriormente, y haciendo referencia al marco teórico del trabajo y correspondiendo con el Principio 3 “Estructura, autoridad y responsabilidad”, se realizaron las siguientes propuestas para EMP:

- *Organigrama del área Compras*, diseñado de manera tal que cumpla con los principios de Administración relacionados con la estructura formal:

Unidad de Mando, Alcance de Control, Delegación efectiva y Homogeneidad Operativa.



<p style="text-align: center;">INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</p>

En el organigrama propuesto se puede ver la existencia del puesto de Jefe de Compras, quien tiene la función de coordinar las compras de los tres departamentos. A su vez, otra cuestión interesante en el diseño es el puesto denominado “Factura de Proveedores”, que centraliza la registración de las facturas del proveedor, y es quien tiene a cargo la conformidad de la misma.

- *Manuales de Funciones*, de cada uno de los puestos intervinientes en el área, para que cada empleado conozca cabalmente sus deberes y responsabilidades, relacionando sus tareas con los objetivos de la organización, de modo de poder rendir cuenta por los mismos (Anexo 3: Manual de Funciones)

Respecto al Principio 12 “Políticas y Procedimientos”, se elaboraron:

- *Políticas organizacionales de Compras*, que sirvan como criterios generales de ejecución que complementan el logro de los objetivos y facilitan la implementación de las estrategias (Anexo 4: Políticas de Compras).
- Pautas para la elaboración de un *Presupuesto de Compras* e importancia de mantener uno en la empresa (Anexo 5)
- *Cursogramas de los procesos de Compras*, para que los mismos se encuentren documentados, formalizados y comunicados a todos los miembros de la Organización (Anexo 6: Cursogramas de procesos de Compras).

Los diferentes procesos diseñados fueron:

- Elaboración del presupuesto de compras.
 - Compras de mercadería. Aquí se unificó el proceso de compras de los tres departamentos, de manera que todos operen bajo el mismo circuito.
 - Recepción de la mercadería en sucursales de Tucumán.
 - Redistribución. Este proceso se da cuando los proveedores no llegan hasta las sucursales de las otras provincias, por lo cual, se recibe la mercadería en la sucursal “Logística” de Tucumán, y de allí se redistribuye hacia las sucursales de destino.
 - Recepción de mercadería por redistribución.
 - Conformidad de la Factura del Proveedor. Proceso centralizado en el departamento “Facturas del Proveedor”. Es importante aclarar que este proceso puede derivar en otro de Inconsistencias, el cual puede estar dado por diferencias de cantidad, precio o condiciones de pago. A los fines del trabajo, estos procesos no serán desarrollados, sin embargo quedarán pendientes de diseño en una etapa posterior.
- *Matrices administrativas de los procesos de Compras*, que sintetizan el conjunto integrado de procedimientos, actividades y tareas, incluyendo

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

documentación e información de cada proceso en análisis (Anexo 7: Matrices Administrativas).

Luego, en el segundo momento de la tercera etapa, para el diseño de las actividades de control, y de acuerdo al marco teórico que soporta este trabajo, el segundo y el tercer componente son claves en este punto:

- El Componente “*Evaluación de riesgos*” se orienta al tratamiento de los riesgos que la organización enfrenta. La evaluación de riesgos involucra entonces, un proceso dinámico e iterativo orientado a identificar y evaluar los riesgos, que constituye la base para que la organización pueda tratar metódicamente los riesgos.
- El tercer Componente “*Actividades de Control*” abarca las acciones establecidas por las autoridades mediante políticas y procedimientos, orientadas a reducir los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos de la organización. De acuerdo al principio 10, la organización debe definir e implementar controles que contribuyan a reducir -hasta niveles aceptables- los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos.

Existen varias herramientas para diseñar actividades de control que reduzcan los riesgos. Las dos que se utilizaron y desarrollaron en este trabajo son:

- *Matriz de Riesgo*: herramienta visual que permite ver rápidamente qué riesgos deben recibir la mayor atención. En la matriz, un riesgo se considera por dos criterios: su probabilidad de que ocurra y el impacto que traerá a la empresa.

		Probabilidad				
		Frecuente	Probable	Ocasional	Raro	Improbable
Severidad	Catastrófico	E	E	H	H	M
	Crítico	E	H	H	M	L
	Marginal	H	M	M	L	L
	Mínimo	M	L	L	L	L

Dentro de la siguiente matriz se puede identificar algunos ejemplos:

- Elegir a un proveedor que no ofrezca las mejores condiciones.

Probabilidad	Ocasional
Severidad	Marginal
Riesgo	Moderado
Actividad de control	I. Establecer en las políticas de compras la realización de una PCP. II. Realizar dos cotizaciones como

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

	mínimo.
--	---------

→ Generar pedidos que no estén planificados.

Probabilidad	Probable
Severidad	Catastrófico
Riesgo	Excesivo
Actividad de control	I. Vincular cada pedido de compras con el ítem específico del Presupuesto. II. Parametrizar al sistema de gestión para que automáticamente genere RPM cuando el stock se encuentre en su nivel mínimo.

→ Especificaciones técnicas erróneas o insuficientes en las Órdenes de Compras.

Probabilidad	Ocasional
Severidad	Catastrófico
Riesgo	Alto
Actividad de control	I. Cargar las especificaciones técnicas del producto en forma automática en la OC. II. Referenciar el producto en la Orden de Compra, con el código del proveedor

→ Emitir Órdenes de Compras que no estén autorizadas.

Probabilidad	Ocasional
Severidad	Crítico
Riesgo	Alto
Actividad de control	I. Parametrizar al sistema de gestión para que imposibilite la acción de dar curso a una compra sin que este autorizada.

→ Registrar erróneamente la información en el sistema de gestión.

Probabilidad	Rara
Severidad	Marginal
Riesgo	Bajo

<p style="text-align: center;">INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</p>

- *Matriz de actividades de control:*

Esta herramienta permite definir las Actividades de Control que permita alcanzar los Objetivos establecidos, minimizando los Riesgos asociados. Para cada uno de los procesos de Compras, se diseñó una matriz, identificando los riesgos que mayormente puedan afectar al cumplimiento de las metas (Anexo 8: Matrices de actividades de control)

Como consecuencia de las matrices y de la identificación de los riesgos, se lista a continuación las principales actividades de control interno que deben llevarse a cabo en la empresa:

- Establecer una correcta segregación de funciones.
- Rotar a los empleados de las diferentes áreas de Compras.
- Establecer límites de autorización de Compras.
- Toda adjudicación debe estar respaldada en varias cotizaciones.
- Toda adjudicación debe tener un dictamen debidamente fundado que justifique la elección.
- Toda Factura del Proveedor será pagada si está debidamente conformada.
- Definir y ejecutar un procedimiento para la evaluación y aceptación de proveedores.
- Establecer un proceso que identifique compras innecesarias.
- Debe realizarse un control cruzado entre los documentos intervinientes en el proceso (OC vs IR vs Rp vs Fp).

<p style="text-align: center;">INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</p>

CONCLUSIONES

Sin dudas, contar con una estructura formalizada y organizada, evitando la concentración de responsabilidades en aquellos puestos que sean incompatibles, y contando con herramientas que permitan que cada empleado conozca sus deberes y responsabilidades, es la base para el funcionamiento eficaz y eficiente de una Compañía. Como dice Robert Simons, en su libro "Palancas de Control", tener un Sistema de Límites y un Sistema de Control y Diagnóstico formalizado es tan importante como permitir la búsqueda de Oportunidades dentro de una Organización.

Al momento en que se inició el trabajo, la empresa contaba con un SCI débil, que impedía el cumplimiento de los objetivos de manera eficaz y eficiente: no contaba con una estructura adecuada, el personal operaba de manera subjetiva sin seguir un lineamiento general, había incompatibilidad de funciones, etc. Es por esto, que el Organigrama, los Manuales de Funciones, las Políticas de Compras y los Manuales de procedimientos propuestos para EMP, tienen por objetivo, proveer la base para la ejecución del control interno en la organización.

El segundo y el tercer componente también son claves en el SCI de una Empresa. El Componente "*Evaluación de riesgos*" se orienta al tratamiento de los riesgos que la organización enfrenta, mientras que el tercer Componente "*Actividades de Control*" abarca las acciones establecidas por las autoridades

<p style="text-align: center;">INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</p>

mediante políticas y procedimientos, orientadas a reducir los riesgos que puedan afectar el logro de los objetivos de la organización.

Entonces, y para concluir, es importante recordar que las actividades de control deben definirse y diseñarse cuando se determina un PROCESO, y cuando se define una ESTRUCTURA. De esta manera, el SCI de la organización funcionará tal como se debe.

BIBLIOGRAFÍA

- Resolución técnica del Gobierno Nacional de Argentina.
<https://www.argentina.gob.ar/sites/default/files/ngci.pdf>
- Anthony y Govindarajan. Sistemas de control. (12° edición). Capítulo 2.
RECUPERADO EN ABRIL 2020
<https://es.scribd.com/doc/281653541/Anthony-y-Govindarajan-Sistemas-de-Control-de-Gestion-Cap-2-Ed-12>
- Robert Simons (1995). Palancas de Control. Temas grupo Editorial
- Hernandez Sampieri (2014). Metodología de la investigación. (6° edición). México, D.F. McGraw Hill Interamericana Ed.
- Bibliografía Cátedra Organización Contable I.
https://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/295269/mod_resource/content/1/Clase%20N%C2%B0%202%20-%20Sistema%20de%20Organizaci%C3%B3n%20-%20Sistema%20de%20Decisiones.pdf

<p style="text-align: center;">INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION</p>

https://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/308282/mod_resource/content/1/Clase%20N%C2%B0%208%20-%20Matrices%20de%20Sistemas%20Administrativos%20-%20Clase.pdf

https://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/310114/mod_resource/content/1/Clase%20N%C2%B0%209%20Sistema%20de%20Control%20Interno%20A%C3%B1o%202019%20Parte%20I.pdf

https://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/310722/mod_resource/content/1/Clase%20N%C2%B0%2010%20Sistema%20de%20Control%20Interno%20A%C3%B1o%202019%20Parte%20II.pdf

https://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/312106/mod_resource/content/1/Clase%20N%C2%B0%2011%20Sistema%20de%20Control%20Interno%20A%C3%B1o%202019%20Parte%20III.pdf

https://campusvirtualunt.net/pluginfile.php/312611/mod_resource/content/1/Clase%20N%C2%B0%2012%20-%20El%20SCI%20Compras%20y%20Almacenes%20y%20Otros%20Conceptos%202019.pdf

ANEXOS

Anexo 1: Entrevistas de relevamiento

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

COMPRAS DE FERRETERÍA

A. Estructura de la Organización:

- ¿Cuál es su puesto?
 - Compras de ferreteria.
 - ¿Tiene jefe inmediato? ¿Quién es?
- B. Socios gerentes de la Organización.
- ¿Tiene personas a cargo?
- No. Son 3 personas en el equipo.

B. Procesos y tareas en las que participa:

- ¿Cuáles son sus principales funciones?

1. Compras mercadería de ferreteria.

Periódicamente se controla el stock de los distintos rubros y proveedores (no trabajan con reporte de punto mínimo, hay productos a los que no aplica (menos más de 15000 artículos); tratan de manejarlo con un stock de 1 a 3 meses (dependiendo del producto), de acuerdo a las ventas (o hay instructores). Negocian condiciones de compra, generan las OC, las juntan y las hacen autorizar por la dirección (100% firmadas); puede que pasen una sin firmar, si eventualmente no hay algún que firme, pero después se completa el circuito), luego se envían al proveedor por mail. Todas las compras van con Orden de Compra, si no después se puede ingresar la mercadería a los almacén. Indico que si bien envían informes (Informe de Productos), la única persona que sabe que significa cada campo en el reporte es el encargado de Sistemas (por ejemplo figura net en lugar de decir neto). No usan el punto mínimo, ya que se debe cargar manualmente y son muchos productos (el sistema no hace un cálculo de puntos mínimos, máximos y mínimos).

Posteriormente, se hace un seguimiento con el transporte o al proveedor, para ver los despachos de la mercadería.

Una vez que se recibe la mercadería, se emite una Orden de Recepción en depósito. Sólo se comunican con los encargados del sector Compras de Ferreteria cuando les mandan otros productos, pero las diferencias de cantidad las ven en Depósito o en Pago a Proveedores.

2. cotizar con vendedores de cadén o externos.

Cuando el cliente quiere mejoras en el precio se realiza esta tarea. El vendedor les deja la cotización y ven las mejoras que les pueden hacer en el precio e indican que por el tema plazos hable con la parte comercial. Los

dinero de compras cargan un presupuesto fuera del sistema y lo devuelven al vendedor (analizan bonificaciones recibidas). Ayudan a cerrar ventas.

3. Compras en el extranjero.

En estos casos, el proveedor envía una proforma que debe ser autorizada por la dirección. El despacho de aduana es encargo de la dirección (gestor).

4. Compras para el campo.

Son su mayoría que se realizan eventualmente para una línea. A medida que surgen las necesidades, reciben pedidos verbales de parte de la Dirección. La autorización de compra se realiza con el presupuesto del proveedor, que debe ser firmado por la dirección. Las compras que se realizan para el campo llevan otra Razón social.

5. Compras de insumos generales.

En este sector se encargan de comprar todo lo que no sea Metales o Terminaciones.

Del sector de RRHH, por ejemplo, reciben mail con el pedido para la compra de ropa de trabajo. Se cotiza con proveedores (generalmente trabajan con un solo proveedor, que es el de mejor precio y calidad) y una vez que tienen la Factura o la proforma, hacen autorizar por la dirección y luego le pasan el pedido al proveedor. Los pedidos también pueden venir del taller, si necesitan algún repuesto o maquinaria.

6. Control de Legajo de files y proveedores.

Reciben, de parte del depósito, el Remito confirmado, la Factura del fileo y la Orden de Recepción, y controlan que la tarifa facturada (por el fileo) sea correcta.

Respecto al legajo de compra, solo controlan si del sector Pago a Proveedores le informan alguna diferencia.

7. Cotizaciones con vendedores de cadén o externos.

Generalmente, cuando el cliente quiere mejoras en el precio, el vendedor consulta con el sector Compras Ferreteria y les deja la Cotización para que analicen que mejoras les pueden hacer en el precio. Respecto al tema plazos, indican que se comuniquen con la parte comercial. Se carga un presupuesto fuera del sistema (Excel o Pdf) y se devuelve cotización al vendedor. Ayudan para que los vendedores cierren ventas.

8. Otros.

En el sector también son responsables de cargar los lista de precios (actualizan cuando los proveedores informan que cambian los precios), cambiar precios de venta, dar de alta rubros, productos, etc.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

COMPRAS DE TERMINACIONES

A. Estructura de la Organización:

- ¿Cuáles su puesto?

Compras Terminaciones

- ¿Tiene jefe inmediato? ¿Cuál es?

Si. Gerente comercial.

- ¿Tiene personas a cargo?

No.

B. Procesos y tareas en las que participa:

- ¿Cuáles son sus principales funciones?

1. Realizar pedidos a proveedores:

Dentro de Terminaciones hay dos grandes rubros: fábricas puntuales (son determinados proveedores con los que a veces negocian bonificación y, a los cuales sí o sí les compran ya que deben seguir la marca, es decir, no hay opción de negociar con otros proveedores que ofrezcan el mismo producto, por ejemplo el cemento) y el resto (en el caso de productos que pueden ser adquiridos a diferentes proveedores). Se hace un análisis por proveedor, una vez se mira aproximadamente (tratan que el pedido dure 30 - 40 días). No se está usando el punto mínimo. Si hay pedido de otro sucursal, recibe mail o whatsapp (trato de que lo envíe el referente de cada sucursal), hay un comprobante que se tiene faltante de mercadería que no se está usando. Ya tiene establecido a quien compran cada cosa, dado que trabajan con determinadas marcas, entonces solo analizan si el pedido sea coherente. Luego, negocia precio, descuento por volumen, y emite la Orden de Compra que envía al proveedor vía mail. En teoría las OC deberían ser autorizadas por la Gerente Adm. Financiera pero, actualmente, se envían directamente al proveedor, salvo que se trate de productos de segunda línea.

Hay proveedores que tienen entrega directa entonces ellos envían la mercadería, de lo contrario, el encargado de Compras se encarga de contratar la logística (consulta disponibilidad por teléfono y elige). La factura a veces le llega a él y a veces al sector Pago a Proveedores (cuando esto último ocurre, le traen para que el autorice, controla que sea lo pactado). La factura de la mercadería se controla con el remito en el sector Pago a Proveedores y, si hay diferencias lo ven con el encargado de compras, que hace los reclamos en caso de ser necesario.

Cuando emite OC manda con copia al Gerente Comercial. El legajo de compra se arma en el sector de Pago a Proveedores.

A veces no emite la OC porque se olvida, en ese caso, lo genera cuando del depósito le informan que no pueden dar de alta la mercadería en el sistema.

2. Cargar precios de compras y de ventas:

Cuando el proveedor informa modificaciones de precios se procede a actualizar manualmente los mismos (también se puede cargar por porcentaje). Existe en el sistema la posibilidad de actualizar a través de un Excel, pero no se está usando porque hay lo que puliría. El precio de venta se carga según un margen que tiene establecido (existe la posibilidad de modificarlo, pero nadie controla los mismos). Hay varias listas de precios y tiene que actualizar una por una (básicamente usan 2y, en las sucursales son distintas pero se actualizan aquí).

3. Enviar materiales a las sucursales (redistribución):

Cuenta con un Cronograma de Distribuciones (Excel) que indica cuántas veces por semana se visita cada sucursal y qué días (los de Tucumán 2 o 3 veces y los de afuera 1).

Todos los viernes consulta el stock en el sistema y analiza. Los pedidos se realizan en base a la experiencia y a las ventas. Deberían sacar el informe de punto mínimo pero, como no están asignados y cargados dichos valores, no lo usan.

En caso que exista un pedido de otra sucursal, el sistema tiene un listado de mercadería, se genera una Orden de Distribución y se envía a Logística (Valistas) con copia a cada sector del depósito (a veces también con copia al Gerente comercial y al encargado de la sucursal de destino). Finalmente, se hace un seguimiento por teléfono.

- ¿Qué informes y reportes realiza?

C. Observaciones

- ¿Tiene observaciones/sugerencias? Enumérelas.

1. Trabajar más en conjunto los 3 sectores de compras.
2. Usar actualización automática de precios.
3. El trabajo de la redistribución es más grande que el de hacer los pedidos.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

COMPRAS METALÚRGICAS

A. Estructura de la Organización:

- ¿Cuál es su puesto?

Encargado de Compras metalúrgicas.

- ¿Tiene Jefe inmediato? ¿Quién es?

Si. Socio gerente de la Organización.

- ¿Tiene personas a cargo?

No.

B. Procesos y tareas en las que participa:

- ¿Cuáles son sus principales funciones?

1. Compras del sector metalúrgico:

Trabajo con un sistema de puntos mínimos en las sucursales, que lo va ajustando en base a un análisis de la rotación. Con el Socio gerente define el punto crítico. Se trabaja con ese para no llegar al punto mínimo, depende de los rubros se lo va alternando por día. El sistema calcula la diferencia de lo que se debería reponer en cada sucursal.

Todo se compra por lotes según lo que se necesita. En el caso del hierro, la compra depende de la disponibilidad financiera. Le pasa el pedido al proveedor y luego firma la socio gerente. Si hay disponibilidad no hay intervención, porque ya tienen estipulado qué comprar.

Luego, emite la OC en base al reporte de puntos mínimos, o indica qué reponer a cada sucursal. Se hace una Orden de Compra por sucursal.

Todos los precios son en dólares, es la lista de precios que está cargada hace años. A lo sumo se modifica el precio por bonificación, pero no por lista. Emite OC al Proveedor y espera que despaquen en cada sucursal indicada. Todo se pasa cuando llega.

Los Remitos y Órdenes de Recepción los va Pago a Proveedores.

La encargada de Compras sólo recibe las facturas de 2 proveedores. Controla con la recepción y la OC y se las pasa a Pago a Proveedores, y allí se arma el Legajo de Pagos.

Lleva un fiscal de las compras anticipadas (estas no se hacen en base al punto crítico).

A veces participa en negociaciones con los proveedores.

En caso de que existen diferencias en la Factura, analiza y hace reclamo al Proveedor, siempre y cuando la diferencia de cantidad sea del tres por mil de lo que se despachó, de lo contrario no es válido el reclamo, y si no, hay que ir a la balanza pública, sino no es válido el reclamo.

2. Gestión de reposición en Sucursales:

Otra de sus funciones es la gestión de los tiempos de entrega de las compras (apurar los despachos).

Hay sucursales a las que no llegan los proveedores, por lo que se redistribuye. Ej: "Un proveedor no entrega los chapas en Orán, entonces todo se concentra en Los Vellosos y de ahí se reparte". Se emite una Orden de Distribución, independientemente de lo que necesita cada sucursal.

- ¿Qué informes/reportes realiza?

1. Decile de Compras anticipadas.
2. OC.

C. Observaciones:

- ¿Tiene observaciones/sugerecias? Enumérelas.

1. Las compras de hierro las negocia la socio gerente, el resto se compra por puntos mínimos.
2. No hay necesidad de actualizar la lista de precios, ya que está en dólares por lo que varía el tipo de cambio.
3. La OC no siempre va firmada por la socio gerente.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

ENCARGADO DE PAGO A PROVEEDORES

A. Estructura de la Organización:

- ¿Cuál es su puesto?

Encargado de Pago a Proveedores.

- ¿Tiene jefe inmediato? ¿Quién es?

Si. Gerente Administrativa Financiera.

- ¿Tiene personas a cargo?

Si. Dos auxiliares de pago a proveedores.

B. Procesos y tareas en las que participa:

- ¿Cuáles son sus principales funciones?

1. Control de Legajo de Compras:

La Auxiliar de Pago a Proveedores arma el legajo con las Órdenes de Compra, que están firmadas por los dueños y luego, le envían las Órdenes de Recepción de todas las sucursales junto con el Remito del Proveedor (le envían físico). Posteriormente, recibe la factura, la registra y la adjunta al legajo (se coloca en un carrete). Si hay que pagar una factura y no hay legajo físico, le cargan igual a la factura para poder hacer el pago (tenemos necesidades de cumplir con el pago por cuestiones financieras o por el IVA). Luego, cuando llega el físico, vuelve a buscar los legajos y los archiva.

La encargada del sector controla el conato y se fija en su Excel si hay facturas que ya están pagadas (es decir que hizo pago a cuenta), y de las que no están pagadas arma el legajo.

2. Pagar a proveedores:

Consulta el saldo pendiente en el sistema y emite un informe, y luego controla si hay que hacer alguna retención (el sistema hace el cálculo). Adjunta el mail del proveedor (si es que hay) y, en el caso de Sáenz, adjunta su Excel, ya que a veces el proveedor no aplica la cuenta. En el caso de Holcim, coloca directamente los saldos de la página. A esto le adjunta las disponibilidades de las sucursales (electro y cheques) y se lo pasa a Gerente Administrativa – Financiera a primera hora (Excel). Luego ella puede hablar con el proveedor, preguntar, y decide qué y cómo se paga. Dispone qué sucursal paga, y con qué cuenta. Luego, le devuelve los papeles físicos y los cheques, o la instrucción de depositar el efectivo de las sucursales de afuera en tal cuenta del proveedor y los cheques.

La Gerente Administrativa – Financiera le transfiere los cheques a su caja vía sistema (Caja 12). También puede hacerlo la Tesorería, ya que ambos tienen

ENCARGADO DE DEPÓSITO

A. Estructura de la Organización:

- ¿Cuál es su puesto?

Encargado de Depósito.

- ¿Tiene jefe inmediato? ¿Quién es?

Si. Gerente Administrativo

- ¿Tiene personas a cargo?

Si. Seis operarios de depósito.

B. Procesos y tareas en las que participa:

- ¿Cuáles son sus principales funciones?

1. Recepción de la Mercadería:

Viene el proveedor con el Remito del Proveedor, los operarios descargan y el encargado controla cantidad. Luego, pesan con balanza digital (no emite ningún papel) y se da ingreso a los materiales con la Orden de Recepción (en el caso de los chips reciben peso e ingresan unidad, el cemento es por unidad). La encargada de compras genera la Orden de Recepción (a veces la genera al momento de hacer la compra), el encargado no puede generar la Orden pero sí completarla. En caso de que lo recibido coincida con el Remito, firma y devuelve duplicado al proveedor. La Orden de Recepción original va con el Remito y el duplicado queda para el encargado, para su control. Si hay diferencias, se observan el remito dejando constancia de lo recibido y firma. Si hay diferencias importantes lo consultan con la encargada de Compras Metélicas antes de recibir. Si hay mucha diferencia, la encargada modifica los kilos en el sistema (hay diferencias entre los proveedores, pero son mínimas). No hay control de calidad.

2. Redistribución:

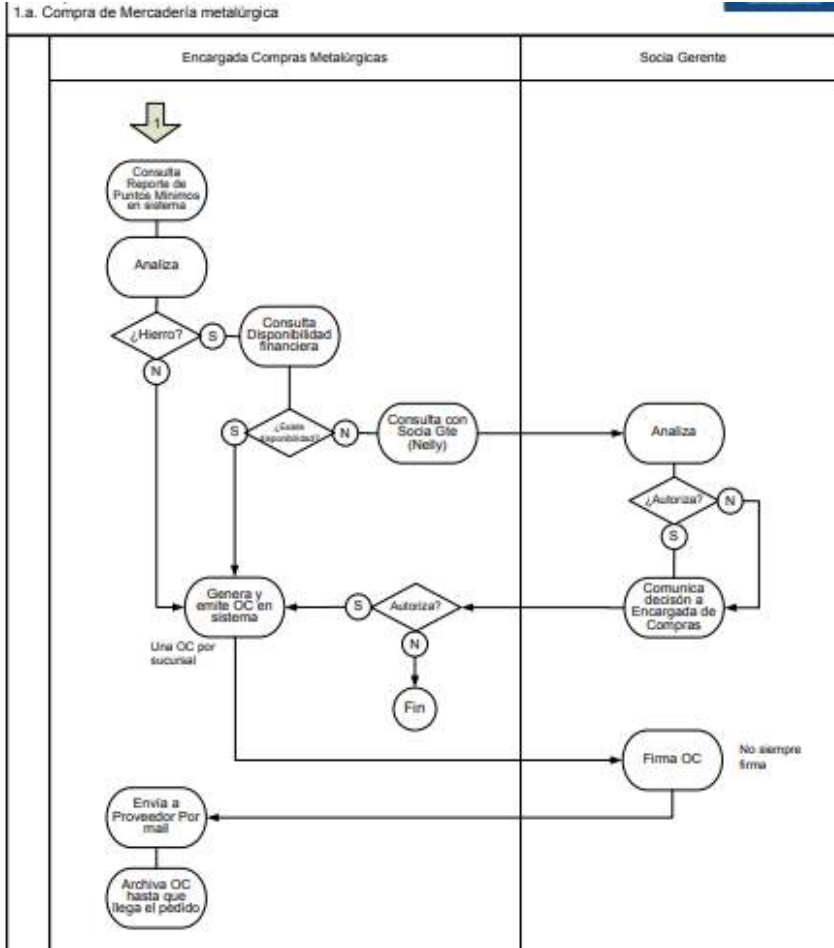
Si una sucursal necesita algo le pide al sector de compras, ellos analizan, seleccionan y emiten una Orden de Distribución. No hay pedidos internos.

En el caso de que ingreso mercadería por redistribución, se usa un Remito Interpólo (suma a la Orden de distribución). El encargado de depósito no controla ni consulta la Orden de Distribución. Recibe la mercadería y confirma el interpólo, generando el alta en el stock.

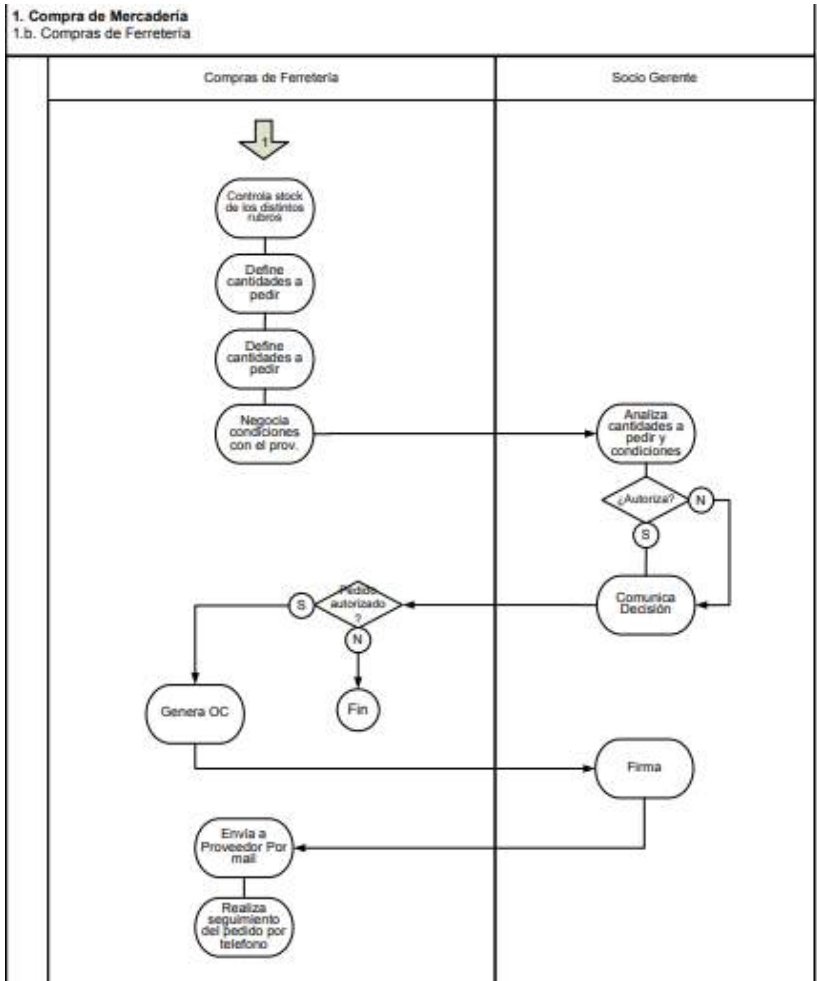
El ingreso mercadería de este depósito, se emite un Remito Interpólo y se envía al material. En ese caso consulta la OC porque la tiene que llamar. Si entrega menos cantidad de la solicitada, indica que envía lo que falta.

**INFORME FINAL PRÁCTICA
PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

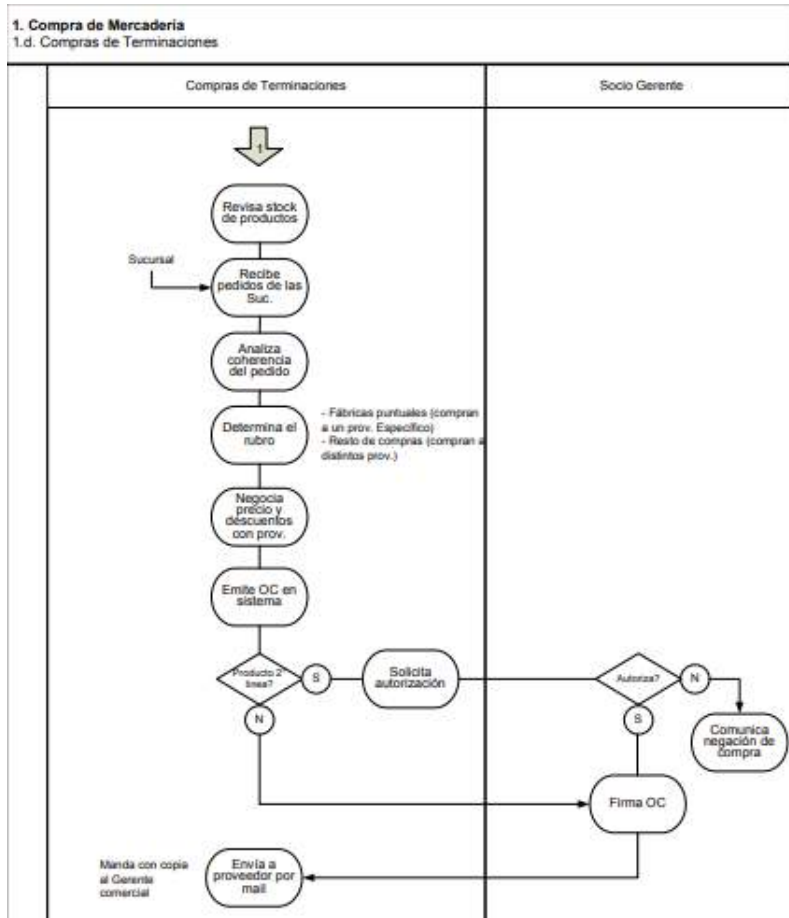
Anexo 2: Diagramas de bloques



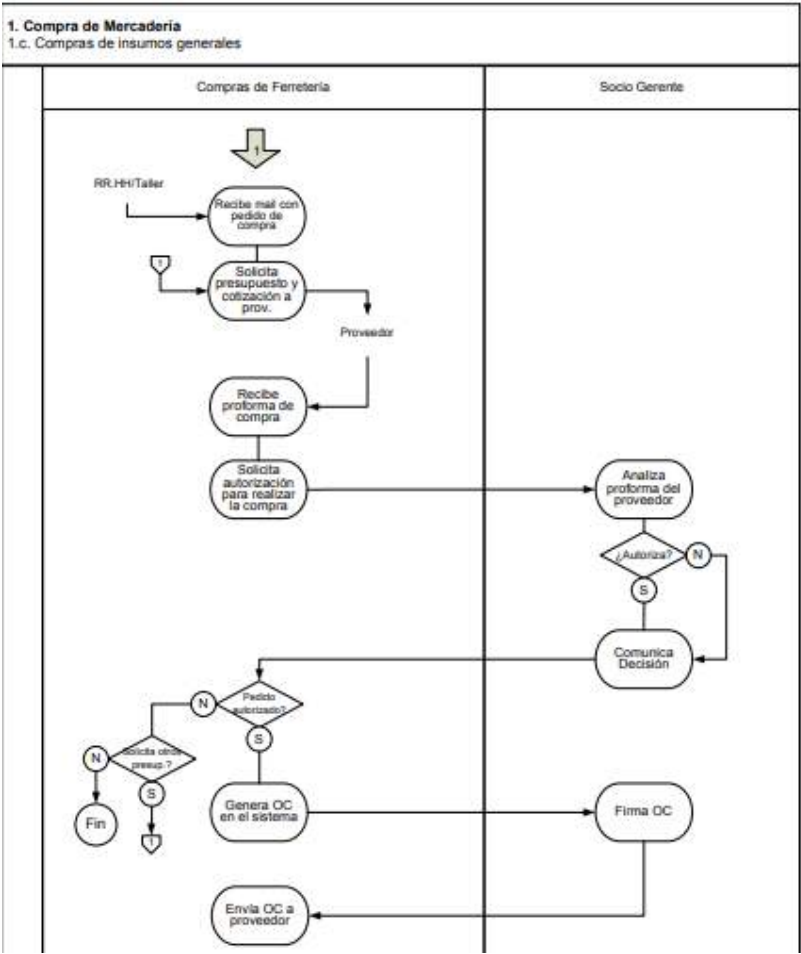
INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION



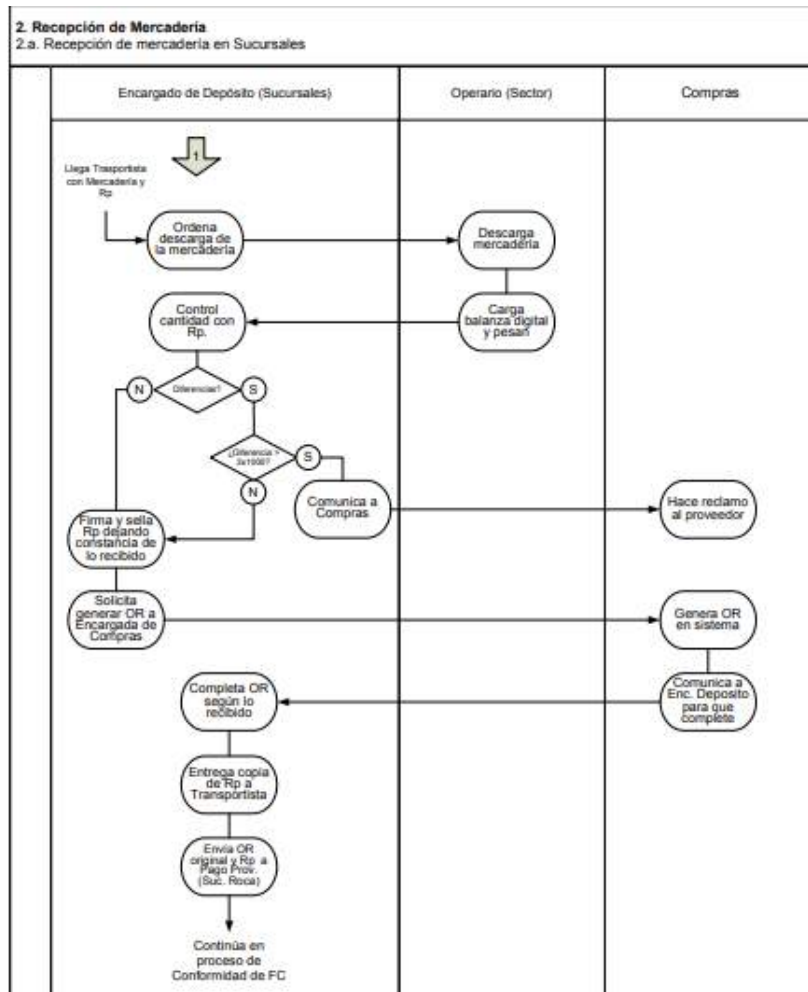
**INFORME FINAL PRÁCTICA
PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



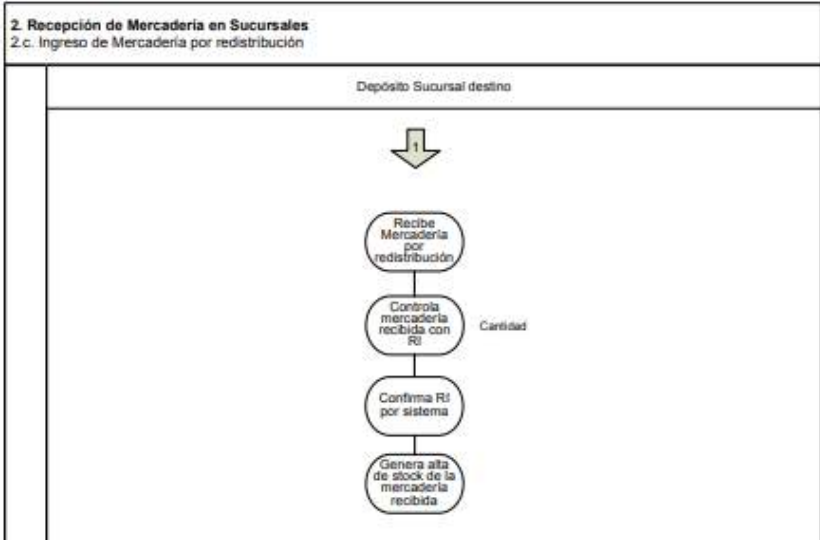
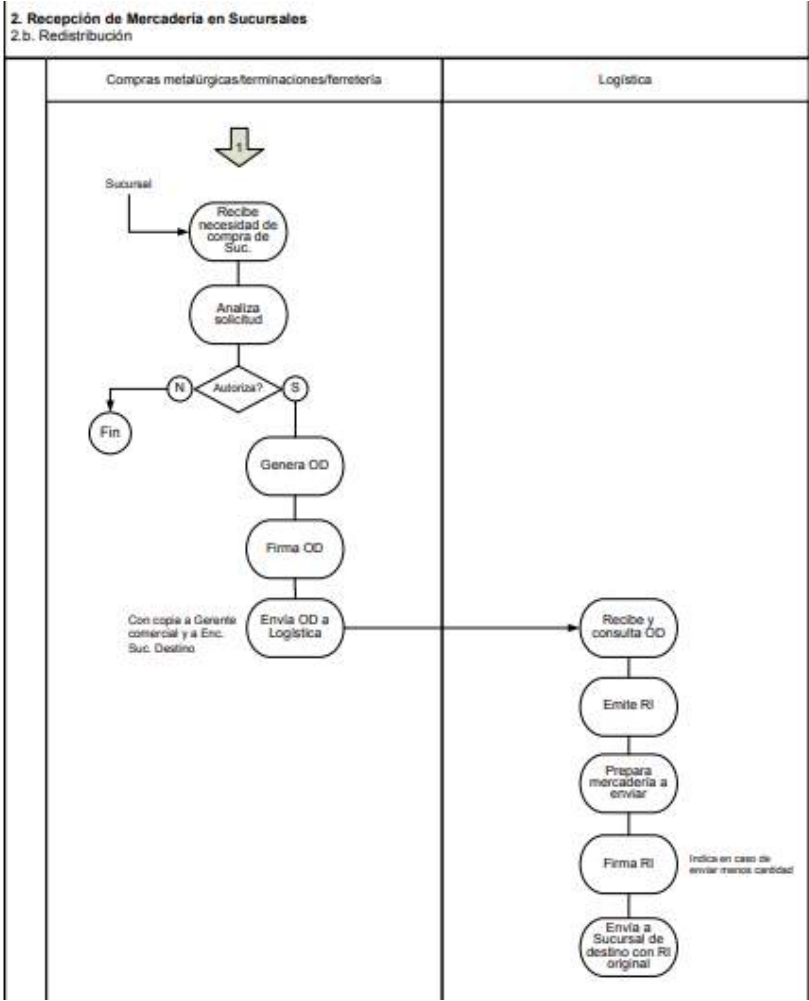
**INFORME FINAL PRÁCTICA
PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



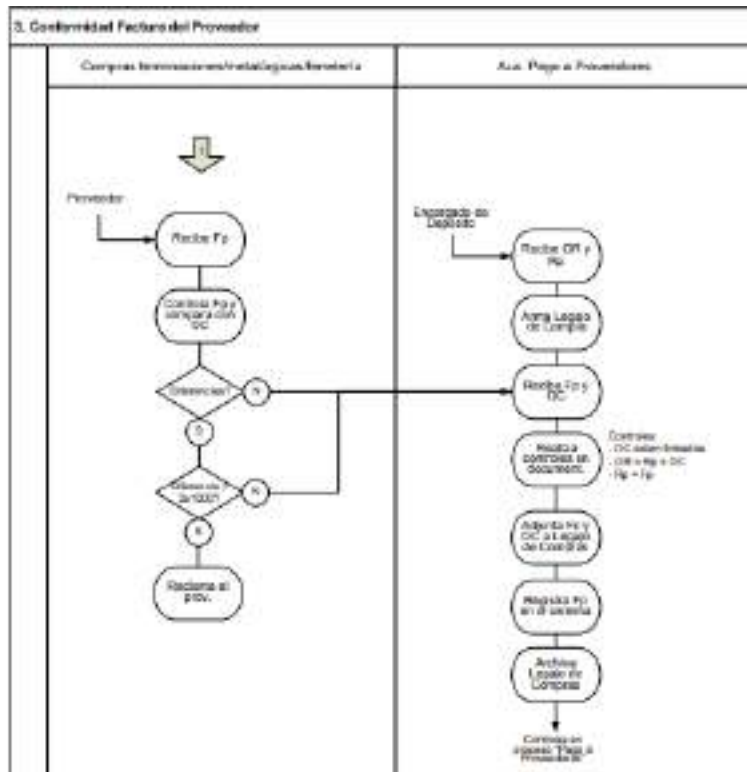
**INFORME FINAL PRÁCTICA
PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



**INFORME FINAL PRÁCTICA
PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



**INFORME FINAL PRÁCTICA
PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



Anexo 3: Manuales de Funciones

Manual de Funciones

Puesto: Gerente Comercial

1. Misión

Planificar, organizar, dirigir, controlar y coordinar eficientemente las actividades de marketing y ventas, diseñando estrategias que permitan el logro de los objetivos comerciales, contribuyendo a fortalecer la rentabilidad, diferenciación e imagen de la organización, asegurando la calidad en el servicio de la satisfacción del cliente.

2. Funciones

- 2.1. Formular el Presupuesto Anual de Ventas.
- 2.2. Formular el Presupuesto de Gastos del Área Comercial.
- 2.3. Consolidar el Presupuesto de Compras.
- 2.4. Fijar las políticas y condiciones a establecer para la elaboración de Presupuestos.
- 2.5. Establecer prioridades a mediano plazo para la elaboración del Plan Estratégico.
- 2.6. Trabaja y gestiona el Plan de Marketing, consiguiendo los canales comerciales sugeridos y buscando consolidar permanentemente la imagen de la Empresa en el mercado, controlando los resultados y el impacto de las campañas de promoción y publicidad sobre las Ventas.
- 2.7. Mantenerse informado sobre la situación del mercado (necesidad de inversión de los productos que comercializa la Empresa, nivel de la Competencia, etc).
- 2.8. Avanzar los mercados actuales para generar ventas con fuerte rentabilidad para la Empresa.
- 2.9. Reservar la apertura de nuevos mercados o tipos de Clientes.
- 2.10. Desarrollar nuevos canales de ventas y comercialización.
- 2.11. Fijar políticas de precios, descuentos y bonificaciones sobre ventas y condiciones de las mismas.
- 2.12. Definir tipos, contenidos y oportunidad de los contratos a celebrar con los diferentes Clientes.
- 2.13. Realizar informes mensuales, trimestrales, semestrales y anuales respecto a ventas, costos y utilidades.
- 2.14. Coordinar, dirigir y controlar los distintos procesos en su área de ventas y prestación de servicios.
- 2.15. Administrar la fuerza de ventas.
- 2.16. Evaluar y sugerir las distintas posibilidades de capacitaciones y desarrollo de programas, cursos y toda actividad que tienda al mejoramiento de los conocimientos del personal de ventas.
- 2.17. Asegurar que los reclamos de los clientes están convenientemente atendidos, conforme a las condiciones de ventas y asegurar un servicio de asesoramiento de calidad.
- 2.18. Disponer y asegurar el entrega de los productos a los Clientes en las formas, condiciones, fechas y lugares comprometidos.
- 2.19. Asegurar una fluida comunicación con los clientes, que asegure un proceso de fidelización por parte de los mismos, en cuanto a productos, servicios, condiciones de ventas, etc.

3. Alcance de autoridad y control

- 3.1. La Dirección Comercial depende directamente de la Dirección.
- 3.2. Ejerce autoridad sobre:
 - > Jefe/Ejecutado de Compras
 - > Jefe de Ventas
 - > Marketing

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Manual de Funciones

Puesto: Jefe/Encargado de Compras

1. Misión

- 1.1. Garantizar el abastecimiento de la mercadería, materiales e insumos necesarios para la comercialización. Procurando el menor precio y las mejores condiciones financieras, dentro de la calidad requerida y el tiempo programado. Asimismo, mantener permanentemente actualizada la información sobre las condiciones en que se desean vender los distintos proveedores, las diversas fuentes de abastecimiento y el mercado en general.
- 1.2. Velar por una correcta registración de las operaciones de compras y de la documentación correspondiente, garantizando su correcta imputación dentro del Sistema de Gestión de la Empresa.

2. Funciones

- 2.1. Formular objetivos, políticas y programas tendientes a lograr el mayor beneficio para el establecimiento en materia de abastecimientos de mercaderías, insumos y materiales.
- 2.2. Formular el presupuesto periódico de compras en función de los niveles de actividad programados y el presupuesto de gastos asignados a su área.
- 2.3. Verificar que se mantenga actualizado el registro de Proveedores, respecto a nuevos productos que ofrezcan, su cumplimiento de compras efectuadas, capacidad de aprovisionamiento, descuentos y bonificaciones.
- 2.4. Mantener permanentemente actualizada la información sobre las condiciones en que se desean vender los distintos proveedores y el mercado en general.
- 2.5. Mantener actualizado el ranking de proveedores de los distintos rubros sobre los que se otorgan compras.
- 2.6. Velar por una correcta registración en tiempo y forma de las operaciones de compras y de la documentación correspondiente, garantizando su correcta imputación dentro del Sistema de Gestión de la Empresa.
- 2.7. Ejecutar los procesos de colocación de pedidos según la política definida y/o productos o características de las compras a realizar.
- 2.8. Generar las Órdenes de Compra correspondientes y gestionar autorización de las mismas según esquema de firmas definido.

- 2.9. Gestionar y efectuar los reclamos a proveedores por inconsistencias de calidad, cantidad, precio y financiación de las compras y contrataciones, hasta su resolución definitiva.
- 2.10. Elaborar informes periódicos sobre los cumplimientos de los contratos y dar cuenta en forma oportuna sobre situaciones que pongan en riesgo el normal funcionamiento del establecimiento.
- 2.11. Alta de proveedores en el sistema de gestión.
- 2.12. Controlar la actualización sistemática de los precios de todos los bienes y productos comprados.
- 2.13. Velar por la correcta codificación de los bienes y servicios nuevos, que se incorporen a los maestros correspondientes, de acuerdo a los criterios definidos por la Dirección.

3. Alcance y autoridad de control

- 3.1. Depende de la Gerencia Comercial.
- 3.2. Posee bajo su responsabilidad la siguiente estructura:
 - > Compras Metalúrgicas
 - > Compras Ferrería
 - > Compras Terminaciones
 - > Factura de Proveedores

Manual de Funciones

Puesto: Departamento de Compras (Metalúrgicas, Ferrería, Terminaciones)

1. Misión

Llevar a cabo la gestión operativa de las Compras de cada rubro.

2. Funciones

- 2.1. Recibir los Pedidos Internos de Compra.
- 2.2. Efectuar proceso de cotización de los pedidos solicitados.
- 2.3. Cargar en el Sistema de Gestión las Ofertas recibidas de los Proveedores.
- 2.4. Elaborar Planilla Comparativa de Presupuestos (PCP) con las distintas cotizaciones.
- 2.5. Efectuar proceso de re-cotización en caso de ser necesario.
- 2.6. Emitir las Órdenes de Compra (OC) necesarias para efectuar las compras.
- 2.7. Enviar las OC a los Proveedores.
- 2.8. Velar por el procesamiento en tiempo y forma de los Documentos Recibidos de parte del Proveedor.
- 2.9. Gestionar y realizar el seguimiento de las inconsistencias o diferencias que pudieran producirse con los Proveedores hasta la resolución definitiva.
- 2.10. Analizar el abastecimiento de las Sucursales y emitir Orden de Distribución.
- 2.11. Recibir los Informes de Recepción originales procesados por Depósito, verificando que se haya realizado este proceso.
- 2.12. Verificar el cumplimiento de las OC a partir de los Remitos y documentos internos conformados en Depósito.
- 2.13. Completar Legajo de Compras con Remito e Informes de Recepción.

3. Alcance y autoridad de control

- 3.1. Depende del Jefe/Encargado de Compras
- 3.2. No posee personal a su cargo.

Manual de Funciones

Puesto: Registración Facturas de Proveedores

1. Misión

Realizar de manera correcta y oportuna la registración de las Facturas de Compras de manera que el Legajo de Compras quede completamente conformado.

2. Funciones

- 2.1. Recibir la Factura de los Proveedores por las compras realizadas.
- 2.2. Controlar las Facturas con la OC y el Remito correspondiente.
- 2.3. Anotar todo tipo de observaciones e inconsistencias que sean necesarias.
- 2.4. En caso de corresponder una Devolución de compra, ordenar la misma.
- 2.5. Conformar la Factura del Proveedor.
- 2.6. Procesar en sistema de gestión, sellar y firmar la Factura del proveedor.
- 2.7. Enviar toda la documentación de Compras a Cuentas Corrientes.

3. Alcance y autoridad de control

- 3.1. Depende del Jefe/Encargado de Compras
- 3.2. No posee personal a su cargo.

**INFORME FINAL PRÁCTICA
PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Anexo 4: Políticas de Compras

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

POLÍTICAS DE COMPRAS

Objetivo

Permiten ordenar las actividades de compras de la Compañía. Son un marco de referencias que brinda lineamientos generales para la toma de decisiones y que complementan el logro de los objetivos.

Es por eso, que en función de priorizar la calidad de los productos comercializados y del servicio prestado es necesario una política de compras y aprovisionamiento que esté alineada con los objetivos organizacionales.

Definición 1 – Clasificación de Compras

Las compras se clasifican de la siguiente manera:

- Compra de Mercadería
 1. Productos Farmacia
 2. Productos Terminación
 3. Productos Metalúrgica

Definición 2 – Centralización de la función compras

Función de Compras

Las funciones de las compras para situarlas a la compañía están a cargo del Departamento Compras, responsable del control y ejecución en tiempo y forma de los distintos Compras de la Empresa.

Compra de Mercadería de Reventa

Las compras de mercadería para reventa, serán ejecutadas por cada comprador especializado, siguiendo los lineamientos generales definidos por la empresa.

Definición 3 – Necesidad de Compra

Las necesidades de compra se determinan teniendo en cuenta:

- Nivel de Stock
 - Stock Mínimo: debe coincidir con el stock de seguridad definido por cada sector, entendiéndose por stock de seguridad aquel que evita paradas de la producción teniendo en cuenta el plazo máximo de reposición del proveedor.
 - Stock Máximo: se entiende por la cantidad máxima de un producto que se puede mantener en almacén.
 - Punto de Pedido: es nivel de existencias que indica la necesidad de iniciar una compra.
- Decisión de los socios, en el caso de promociones, temporadas, diferencia de precios.
- Pedidos de Ventas, según "pedidos especiales de los clientes".

Definición 4 – Decisión y autorización de Compra

La decisión de compra se centraliza en la Dirección de la Compañía/Gerencia General, específicamente en el Director General/Gerente General, cuando se trata de nuevos proveedores o nuevas líneas de productos. En el caso de reposiciones la decisión es del Encargado de Compras.

Las decisiones de compra tendrán niveles de autorización en función al monto y al tipo de cliente.

Habrán niveles intermedios con atribuciones para autorizar compras hasta determinados montos.

Definición 5 – Proceso de Compra

Toda compra debe responder a la secuencia de emisión de una Solicitud de Cotización, cotización de una Muestra Comparativa de Presupuestos y emisión de un Pedido al Proveedor (Orden de Compra).

El proceso de cotización debe realizarse para todas las compras. A excepción de:

- Compras urgentes
- Compras menores

Las Solicitudes de Cotización deberán generarse en tiempo y forma que garanticen la igualdad de condiciones al momento de ser comparadas. En todos los casos deberá contarse como mínimo con 3 (tres) cotizaciones.

La instrumentación de todas las compras, se canalizarán a través del sector de Compras quien se encargará de seleccionar y negociar con proveedores, de reunir las autorizaciones correspondientes, emitir los Pedidos de Compra, y conformar las Facturas del proveedor.

Todo procedimiento de compras se inicia con una Orden de Compra, o bien por un Pedido interno de Reposición emitido desde el Depósito Central, al debitor faltante de stock, que servirá de base de control de las futuras recepciones.

Efectuada la compra la misma generará una Orden de Compra a efectos internos que servirá de base de control de las futuras recepciones.

Toda Orden de Compra generará una afectación preventiva del stock.

El seguimiento de las cuentas corrientes de Proveedores es responsabilidad del Dpto Contaduría.

La conformidad del Pedido y la Factura del Proveedor es responsabilidad del Encargado de Compras.

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Definición 6 – Conformidad de la Factura del Proveedor

Las Facturas con diferencias de precios, cantidades y/o condiciones de pago requieren la conformidad del sector de Compras para luego ser administradas por Contaduría en cuanto al análisis de las Cuentas Corrientes.

Una vez conformada la factura por Compras, debe registrar dichas facturas en el sistema de gestión independientemente de si se pagaron o no.

Definición 7 – Devolución de Compra

El Departamento Compras es responsable de gestionar y solucionar las inconsistencias que se puedan presentar. Los tipos de contingencias posibles:

- Que el producto recibido no sea el solicitado
- Demoras excesivas y no informadas en el envío de productos solicitados
- Inconsistencias de Precios, de Cantidad o de condiciones de pago

La devolución de una compra se originará en una Orden de Devolución generada por el Depto. Compras.

El Departamento Contaduría – Sección Facturación es responsable de emitir la Nota de Débito desde el sistema de gestión y enviar al proveedor.

En el caso de recibir insumos / bienes, que no estén contemplados en la Orden de Compra y/o la Empresa no haya solicitado, deberán ser devueltos (en el mismo momento de la recepción) al proveedor con la debida observación en el Remito. El responsable de revisar la inconsistencia en la recepción (diferencia entre lo recibido y lo detallado en la Orden de Compra) y ordenar la devolución al proveedor es el Encargado de Compras.

Definición 8 – Alta de Artículos

Es responsabilidad del sector de Compras la codificación de los artículos (Altas / Bajas / Modificaciones de artículos)

Definición 9 – Listas de Precios de Compras

La actualización de listas de precios será realizada por el sector de Compras. Esta tarea se realizará en forma periódica y con la correspondiente registración de la fecha de vigencia

Anexo 5: Presupuesto de Compras

PLAN Y PRESUPUESTO DE COMPRAS

Es la herramienta que servirá para definir las necesidades de insumos de la Organización en un período de tiempo determinado. Mediante este proceso se determinará: qué necesita la Compañía, cuánto necesita, cuándo lo necesita y los recursos con los que cuenta para adquirirlo.

Uno de los elementos del plan de Compras es el **Presupuesto de Compras**.

El Presupuesto de compras es el informe que contiene la cantidad de materiales directos en inventario que la empresa debe comprar durante cada período presupuestario. La cantidad indicada en el presupuesto es la necesaria para garantizar suficiente inventario disponible para cumplir con los pedidos de productos de los clientes.

Este presupuesto consta de 3 elementos básicos:

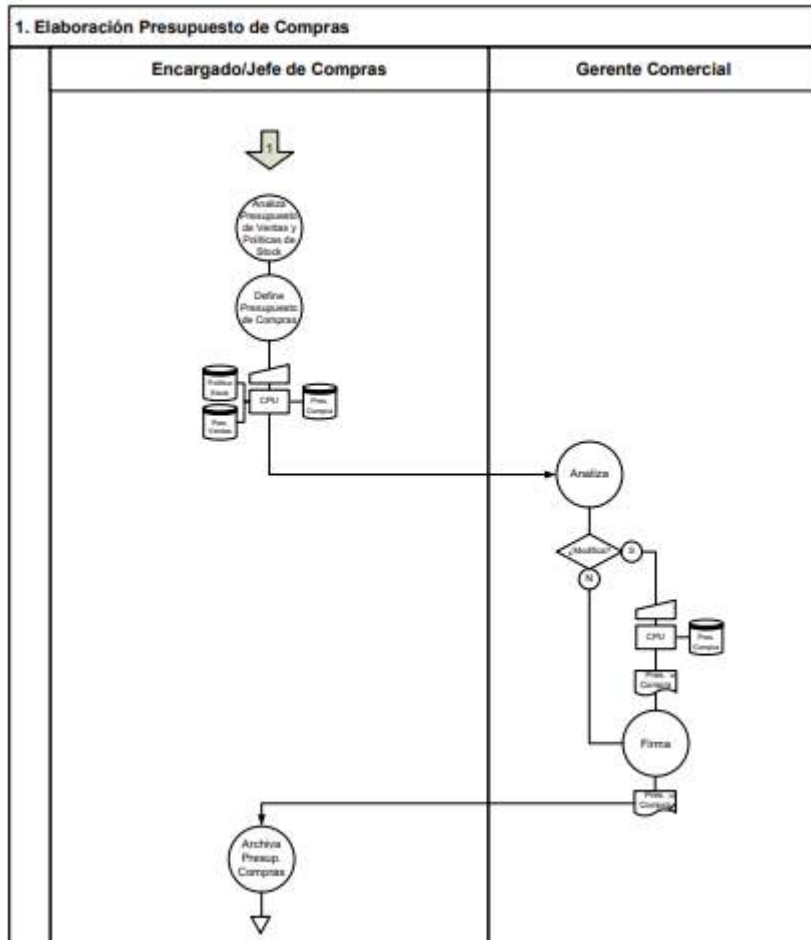
- **Rotación del inventario:** Se tiene que tomar en cuenta las políticas del inventario de la empresa y el costo que representa el manejo del mismo.
- **Estimación de ventas:** el presupuesto de ventas es la base para los presupuestos empresariales, como el de producción y compras.
- **Costo de los materiales:** este elemento es muy importante para poder planificar cuánto dinero se requiere para la compra de materiales en cada período, tomando en cuenta la cantidad de inventario necesaria para poder ofrecer un buen nivel de servicio y reflejando las posibles variaciones que puede haber en el costo.

Las principales utilidades de este presupuesto son:

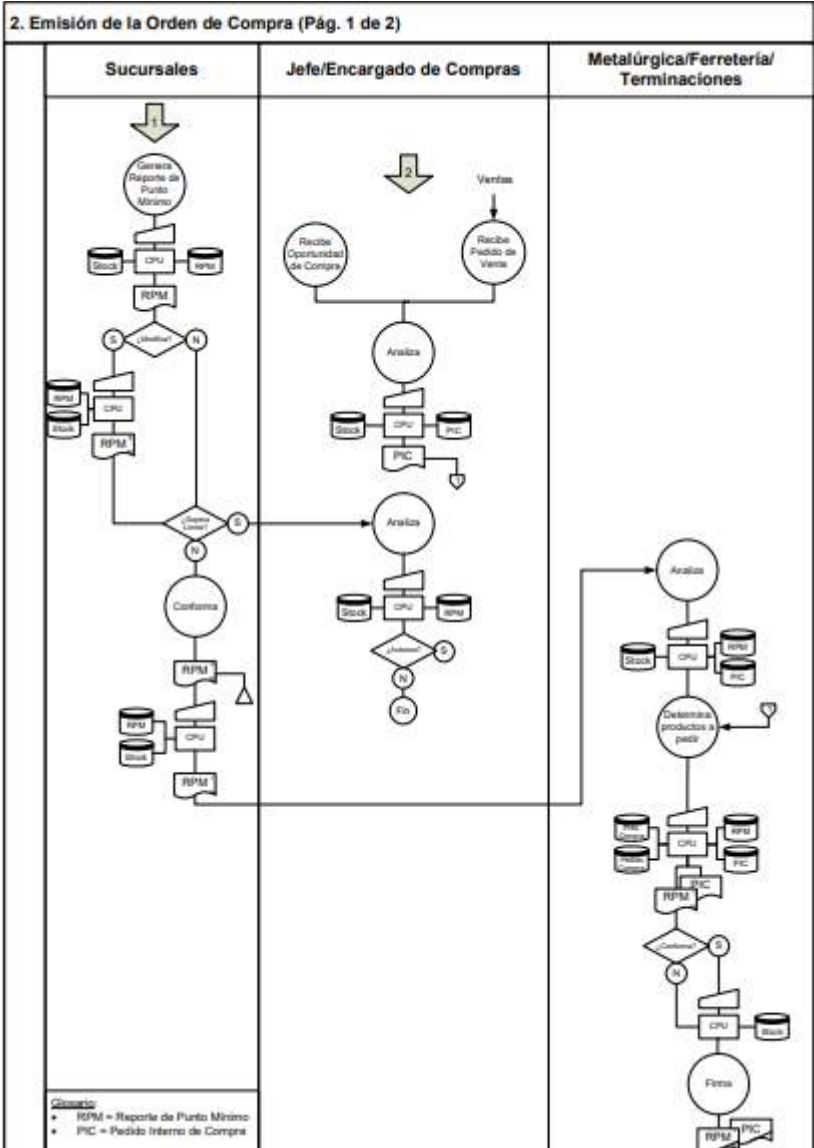
- Correcta Planificación.
- Optimizar Recursos.
- Determinar Costos y Gastos.
- Toma de Decisiones.
- Abastecimiento oportuno de mercaderías para cubrir la demanda.

**INFORME FINAL PRÁCTICA
PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

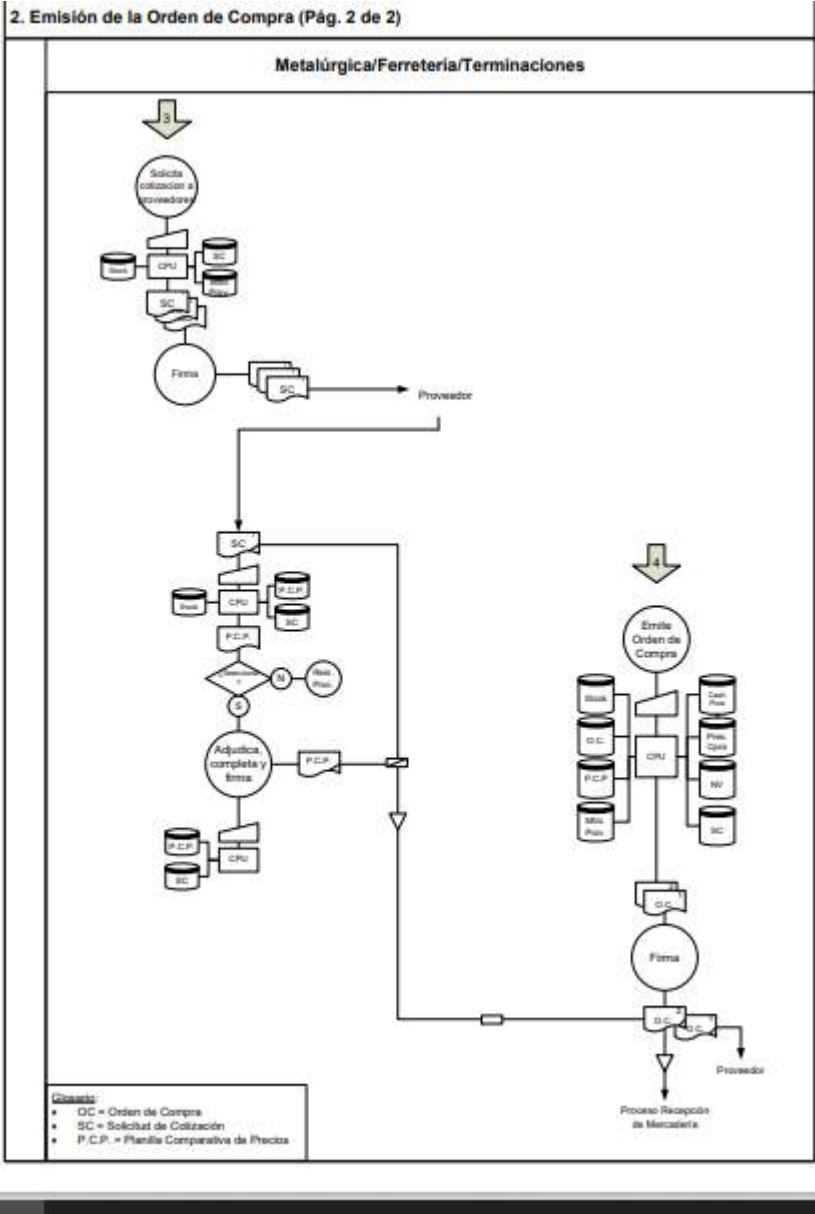
Anexo 6: Cursogramas



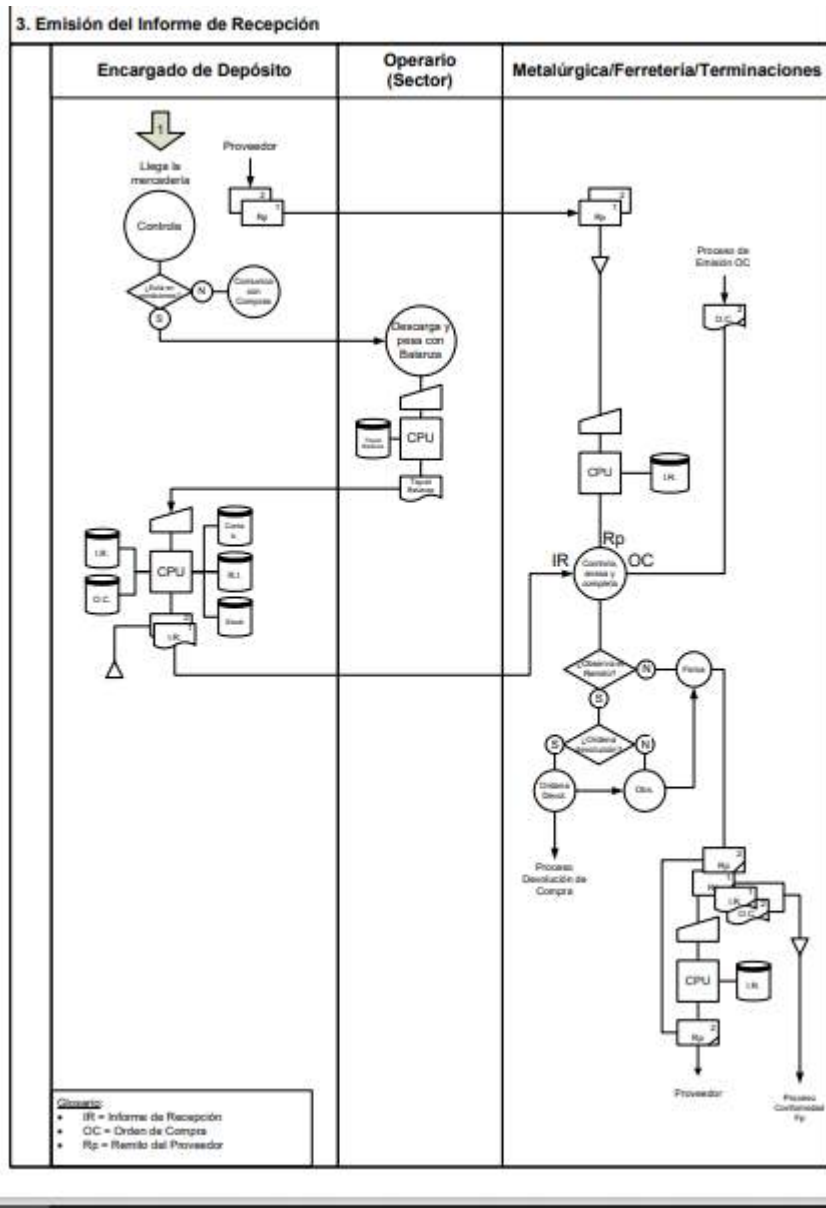
**INFORME FINAL PRÁCTICA
PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



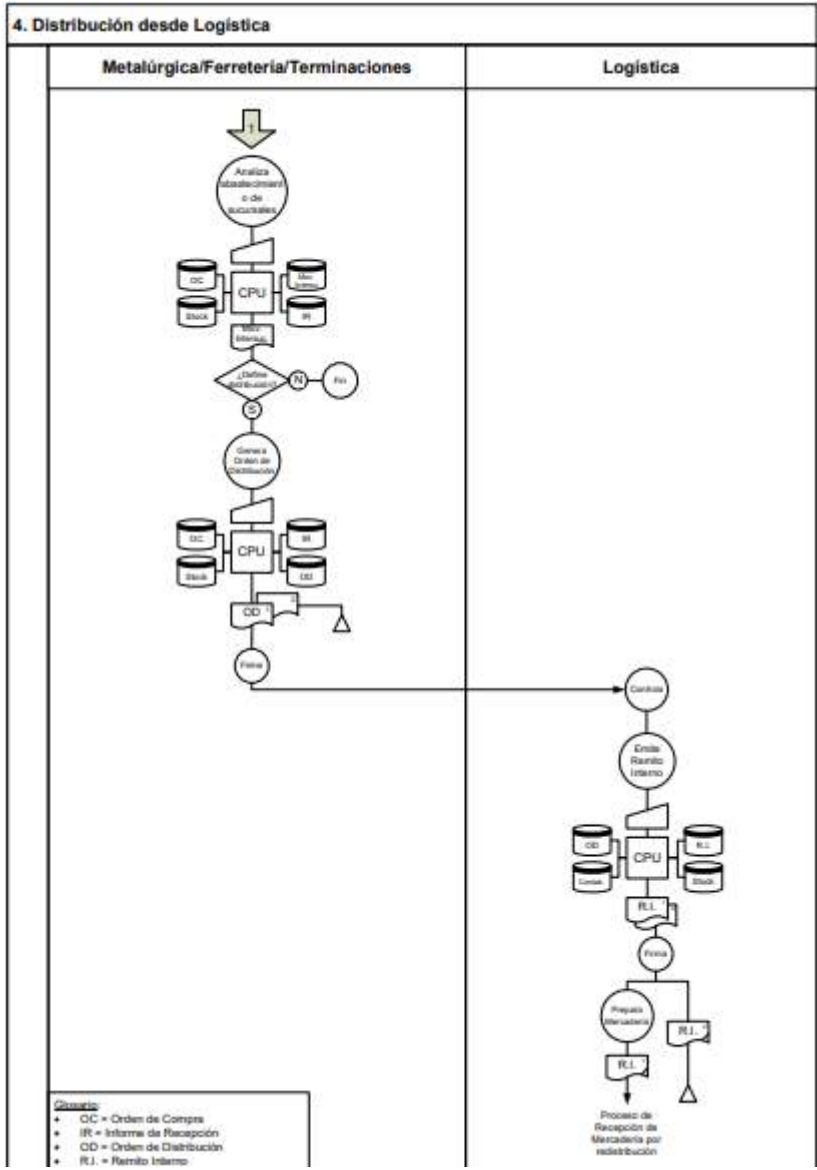
**INFORME FINAL PRÁCTICA
PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



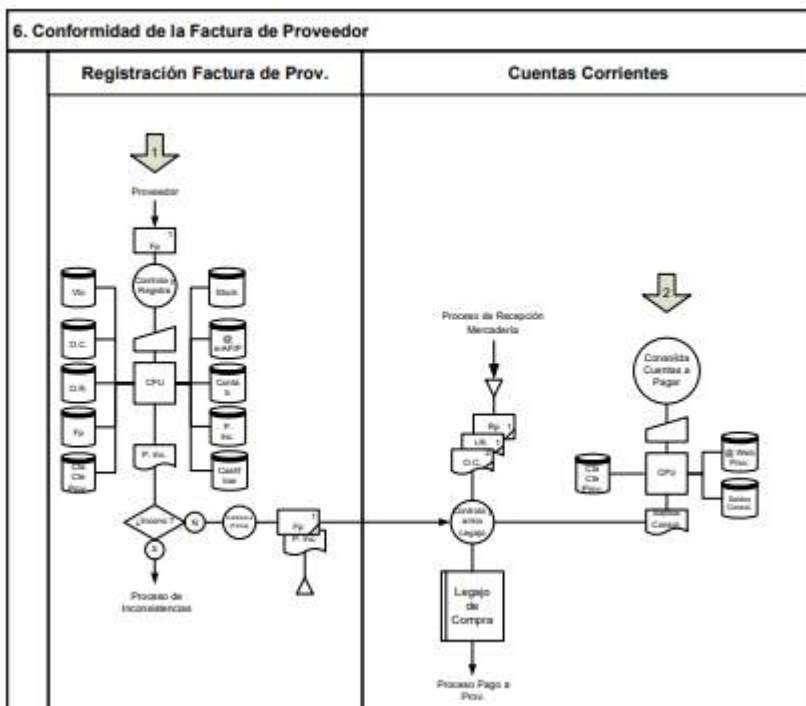
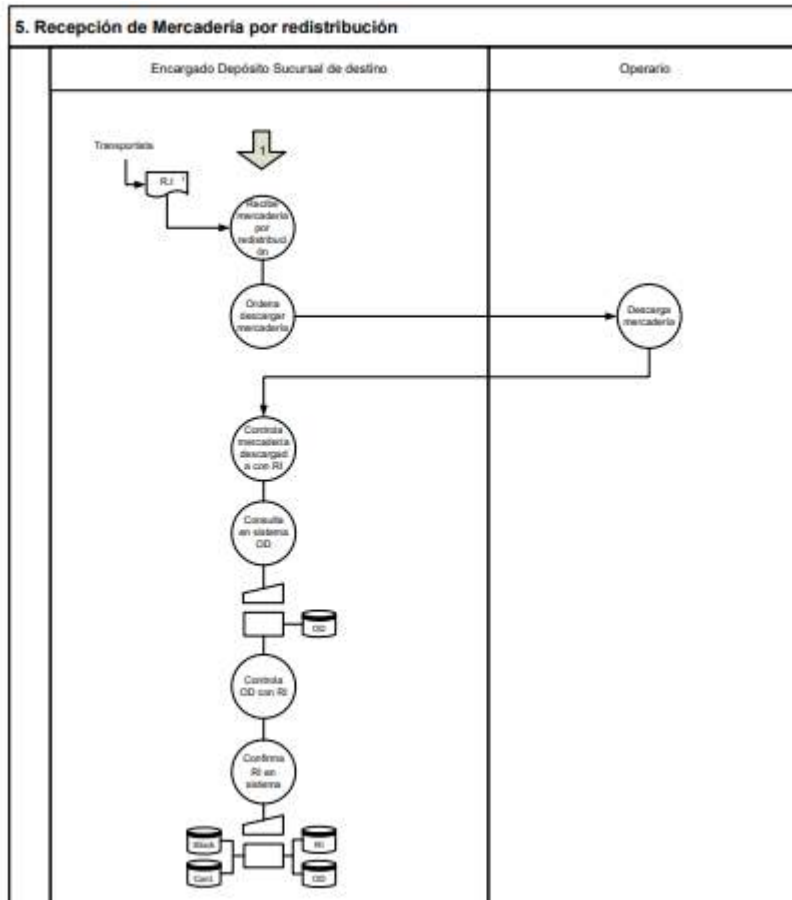
**INFORME FINAL PRÁCTICA
PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



**INFORME FINAL PRÁCTICA
PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



**INFORME FINAL PRÁCTICA
PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Anexo 7: Matrices Administrativas

PROCESO	SUBPROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT	
			DOC.	ARCHIVO		DOC.	ARCHIVOS
Elaboración presupuesto de compras	Definición Presup. Compras	Jefe de compras		Print Stock	Analizar Polit. Stock y Presup. Ventas		Presup. Compras
				Presup. Ventas	Definir Presupuesto de compras		
	Autorización Presup. Compras	Gerente comercial		Presup. Compras	Analizar Presup. Compras	Presup. Compras	Presup. Compras
					Modificar Presup. Compras en caso de ser necesario		
					Emite y firma Presup. Compras		
	Archivo Presup. Compras	Jefe de compras	Presup. Compras		Archivar Presupuesto autorizado y consolidado		

PROCESO	SUBPROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT	
			DOC.	ARCHIVO		DOC.	ARCHIVOS
Compra de Mercadería	Aparición de la necesidad/oport. de Compra	Sucursal/Gte. Comercial		Stock	Generar Reporte de Puntos Mínimos		Stock
					Recibir Oportunidad de Compra o Pedido de Venta extraordinario	RPM	RPM
					Generar Pedido Interno de Compra	PIC	PIC
					Analizar y/o modificar PIC y RPM		
					Conformar y autorizar PIC y RPM		
	Solicitud de Cotización	Metalúrgica/Ferrería /Terminaciones	RPM	RPM	Analizar PIC y RPM	Stock	Pedido de Compras
			PIC	PIC	Examinar Presup. Compras	SC	SC
				Stock	Determinar productos a pedir	PCP	PCP
				Presup. Compras	Emite Solicitud de Cotización		
			SC	SC	Emite SC a proveedoras		
			PCP	PCP	Recibir Cotizaciones de proveedores		
					Emite Planilla comparativa de Precios		
			Seleccionar y adjudicar la compra				
	Emisión Orden de Compra	Metalúrgica/Ferrería /Terminaciones		Stock	Emite Orden de Compra		Stock
				PCP	Firmar OC		Cash flow
			Mtro prov.	Envia OC original al proveedor	OC	OC	
			Presup. Compras	Archivar transitoriamente OC duplicado			
			Cash flow				
			SC				
			NV				

PROCESO	SUBPROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT	
			DOC.	ARCHIVO		DOC.	ARCHIVOS
Recepción de la Mercadería	Emisión del Informe de Recepción	Depósito	Rp		Recibe al transportista/proveedor y controlar mercadería	TB	Ticket Balanza
				OC	Determinar calidad de la mercadería cargada	IR	IR
					Descargar mercadería y pesar en Balanza		Stock
					Emite Ticket Balanza		Contab.
					Emite Informe de Recepción		
	Conformidad del Rp	Metalúrgica/Ferrería /Terminaciones	Rp		Control de documentación (Rp, OC e IR)	Rp conf.	
			OC		Determinar si corresponde devolución de mercadería		
			duplicado	IR	Confirmar y firmar Rp		
					Entregar Rp duplicado firmado al transportista/prov.		
					Archivar transitoriamente el resto de la documentación		

PROCESO	SUBPROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT	
			DOC.	ARCHIVO		DOC.	ARCHIVOS
Distribución de Mercadería desde Logística	Abastecimiento de Sucursales	Metalúrgica/Ferrería /Terminaciones		Stock	Analizar abastecimiento de Sucursales	Mov. Intrauc.	Mov. Intrauc.
				OC	Generar Orden de Distribución	OD	OD
				IR	Firmar Orden de Distribución		
	Envío de Mercadería	Logística	OD	OD	Analizar Orden de Distribución	RI	RI
			Stock	Emite Remito Interno		Contab.	
				Firmar Remito Interno			
				Preparar mercadería y enviar a Sucursal de destino			

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

PROCESO	SUBPROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT	
			DOC.	ARCHIVO		DOC.	ARCHIVOS
Recepción de Mercadería por redistribución	Recepción de Mercadería	Depósito	RI		Recibir mercadería por redistribución	RI	RI
				OD	Descargar mercadería		Stock
					Controlar mercadería descargada con RI		Contab.
					Consultar OD en sistema		
					Controlar OD vs RI		
				Confirmar RI en sistema			

PROCESO	SUBPROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT		
			DOC.	ARCHIVO		DOC.	ARCHIVOS	
Conformidad de la Fp	Control de la Fp	Registración Facturas de Prov.	Fp	Fp	Controlar Fp vs OC, Rp e IR		Cte Cte prov.	
			IR	IR	Registrar Fp en sistema		Cash flow	
			Rp		Entrar Planilla de Inconsistencias		Contab.	
			OC duplicado	OC	Determinar inconsistencias	P. Inconsist.	P. Inconsist.	
					Conformar Fp	Fp	Fp	
	Consolidación de la Cuenta Corriente	Cuentas Corrientes		Rp		Amar Legajo de Compras		Cte Cte prov.
				OC duplicado		Consolidar Cuentas a Pagar del prov.	Saldo cons.	Saldo cons.
				Fp				Web prov.
				IR				

Anexo 8: Matrices de actividades de control

CICLO	OPERACIÓN	OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO
Elaboración del Presupuesto de Compras	Definición del Presupuesto de Compras	Que se estime la cantidad de materiales directos en inventario que la empresa debe comprar durante cada período presupuestario	Operacional e informativo	No contemplar toda la cantidad de materiales directos necesarios para cubrir la demanda	Capacitar al Jefe de Compras y al Gerente comercial sobre temas de planificación y presupuestación
					Analizar periodos anteriores de adjudicaciones

CICLO	OPERACIÓN	OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO
Emisión de la Orden de Compra	Análisis del PIC	Que todas las compras estén presupuestadas y autorizadas	Operacional e informativo	Dar curso a un pedido de compra no contemplado en el presupuesto de compra	Vincular cada pedido de compra con el ítem específico del Presupuesto
					Verificar si la firma corresponde al Nivel de Autorización definido por la Empresa
	Adjudicación de la compra	Que se compre al proveedor que ofrece mejores condiciones	Operacional e informativo	Elegir a un proveedor que no ofrece las mejores condiciones Elegir por afinidad, parentesco u otros motivos	La adjudicación debe tener un Dictamen debidamente fundado
					La adjudicación se acompaña con las respuestas de todos los proveedores interesados
					Rotar periódicamente al personal de Compras
	Emisión de la Orden de Compra	Que el proveedor identifique exactamente lo solicitado	Operacional e informativo	El proveedor no comprende las especificaciones del producto solicitado	Reproducir en la Orden de Compra, exactamente lo indicado en la Solicitud de Cotización
					Actualizar periódicamente las especificaciones técnicas, con un Programa preestablecido, e impactar en la Base de Datos de los productos
					Referenciar el producto en la Orden de Compra, con el código del proveedor

INFORME FINAL PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

CICLO	OPERACIÓN	OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO
Recepción de la mercadería	Emisión del Informe de Recepción	Que se reciba la mercadería comprada en tiempo, forma y calidad	Operacional e informativo	Recibir mercadería distinta a la especificada en la OC	Quien compra debe ser diferente de quien recibe la mercadería Controlar el IR con la OC ciega
	Conformidad del Remito del Proveedor	Que se conforme que la mercadería recibida corresponde a la mercadería comprada	Operacional e informativo	Conformar el Rp incorrectamente	El Rp debe ser conformado por el área de Compras Comparar el Rp con la OC
Distribución de Mercadería desde Logística	Abastecimiento de Sucursales	Detectar en tiempo y forma la necesidad de abastecimiento a Sucursales	Operacional e informativo	Generar una Orden de Entrega por cantidades incorrectas	Toda OE debe tener su documento de Mov. Inter sucursales El documento Mov. Inter suc. Debe generarse tomando la información del stock de la sucursal y de la OC
	Envío de Mercadería	Enviar la mercadería correcta	Operacional e informativo	Distribuir mercadería que no este autorizada	Toda salida de mercadería por distribución debe tener su respectivo RI Vinculación numérica entre el RI y la OE
Recepción de Mercadería por redistribución	Recepción de Mercadería	Recibir la mercadería solicitada de manera eficaz y eficiente	Operacional e informativo	Recibir mercadería distinta a la requerida	Controlar la mercadería recibida con el RI Confirmar en el sistema el RI previamente habiendo chequeado la OE

CICLO	OPERACIÓN	OBJETIVO	TIPO DE OBJETIVO	RIESGO	ACTIVIDADES DE CONTROL INTERNO
Conformidad de la Factura del Proveedor	Control de la Factura del Proveedor	Confirmar la Factura correctamente	Operacional e informativo	Conformar incorrectamente la Fp	Toda Fp debe tener su respectiva DC y ser equivalentes La P. Inconsist. Debe generarse automáticamente luego de registrar la Fp y vincularla a una OC
				Conformar una Fp de un proveedor que no cumple con los requisitos legales	Verificar en la web del Afp, que el proveedor este habilitado y registrado
	Consolidación de la Cuenta Corriente	Consolidar las Cuentas a Pagar del proveedor en tiempo y forma	Operacional e informativo	Consolidar incorrectamente las Cuentas a Pagar	Verificar en la pagina web del proveedor el saldo deudor Vinculación sistemática entre la Cta. Cte del Prov. Y los Saldo Consolidad.