

APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL ARGENTINA

Galvez Garau, Aldana Sofia

DNI: 41.059.172

aldigalvez@gmail.com

Profesor tutor: Medina Galván, Marcelo Enrique

Opción de Practica Profesional: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real.

**PRACTICA PROFESIONAL, LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN,
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN.**

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

INDICE

1.- DATOS GENERALES:	3
2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL	3
3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:	4
4.- DIVULGACIÓN.....	4
5.- CHARLAS DE LA PP, CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:.....	4
6.- BALANCE DE MI EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL:	6
7.- COMENTARIO DEL DIRECTOR S/ EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE.....	7
8.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA	7
PLAN DE TRABAJO	8
1° INFORME DE AVANCE	19
2° INFORME DE AVANCE	20
3° INFORME DE AVANCE	21
Divulgación: Reunión de Discusión de Avances de la PP LEA.....	22
Divulgación: VII MATILA	24
TRABAJO DE CAMPO	1

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

1.- DATOS GENERALES:

Apellido y Nombres: Galvez Garau, Aldana Sofia	Apellido y Nombres del Director: Medina Galván, Marcelo Enrique
DNI 41.059.172	DNI 25.922.471
Tema: "Aplicación de herramientas de gestión en el área de compras de una empresa industrial argentina"	
Opción de Práctica Profesional: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real.	
Lugar de Trabajo: Empresa industrial	

2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

Para el desarrollo de la Práctica Profesional se optó por la opción de trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real, el cual se llevó a cabo en una empresa industrial argentina.

Como primera instancia se desarrolló el Plan de Trabajo y se presentó el mismo en clase de Práctica Profesional. Posteriormente se lo reformuló a partir de las observaciones realizadas por el tutor y los profesores de la cátedra.

Luego de una intensiva revisión bibliográfica, se comenzó con la recolección de datos mediante observación participativa en el proceso y se realizaron entrevistas en profundidad, abiertas e informales a tres participantes. Se analizó toda la información obtenida y se transcribió formalmente el relevamiento completo que se presentó al sector de Auditoría de la empresa y con su aprobación del mismo se inició con el desarrollo de los objetivos del trabajo. En base a esto, se realizó y presentó el Primer Informe de Avance correspondiente al mes de Abril.

Durante el mes de Mayo, y con la información recolectada anteriormente, se realizó un mapa de proceso y se comenzó con el análisis de posibles mejoras a implementar que contribuyan a la formalización del proceso de importación de materia prima. Además, se revisaron las normativas legales vigentes que se deben tener en cuenta. Se presentó el Segundo Informe de Avance.

Se desarrollaron diagramas de flujo, manuales de procedimiento, matrices administrativas y matrices de control interno de los subprocesos de "Pedido de Materia Prima", "Emisión de la Orden de Compra", "Recepción de Factura de Proveedor del Exterior" y "Pago a Proveedor del Exterior". Se presentó el Tercer Informe de Avance.

A lo largo de esta etapa, se participó en la Reunión de Discusión de Avances y en la VII MATILA.

Se realizó un relevamiento de los costos intervinientes en el proceso y la manera en la que se interrelacionan los mismos para diseñar un instrumento que permite determinar el costo de adquisición por tn de materia prima. Este dato, sirve como entrada al modelo de programación lineal que permite determinar la cantidad óptima a comprar al proveedor del exterior con respecto al proveedor nacional.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	menos del 25%
X				

4.- DIVULGACIÓN

Reunión de Discusión de Avances de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración – Instituto de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán - Fecha: 23 de Junio de 2021.

VII Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración - Instituto de Administración, Facultad de Ciencias Económicas, Universidad Nacional de Tucumán - Fecha: 09 de Agosto de 2021 al 13 de Agosto de 2021.

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

“El poder de la información oculta en los datos y su utilidad para la toma de decisiones inteligentes” – Ignacio Schuttemberger – Charlas de Egresados de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT – Fecha: 07 de Abril de 2021.

Comentario: “Muy interesante la charla de Ignacio y, más allá de su experiencia personal, deja un gran aprendizaje presentando un caso real donde se integran distintas disciplinas de la Licenciatura y demuestra el valor de lo aprendido con ejemplos del día a día. Además, resulta muy valiosa su manera de explicar lo que es el Data Science y su relevancia para distintos tipos de organizaciones que pueden obtener grandes resultados si se aplica correctamente teniendo en cuenta la gran disponibilidad de datos a la que se enfrentan en la actualidad y la importancia, muchas veces desconocida, de contar con métodos que permitan extraer al máximo su potencial. Por otro lado, destacar lo fundamental de trabajar con responsabilidad social y ética como así también que la empresa tome siempre proyectos alineados con sus valores.”

“Mi experiencia profesional” – Ana D’Arterio – Charlas de Egresados de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT – Fecha: 26 de Mayo de 2021.

Comentario: “La charla me pareció sumamente enriquecedora tanto personal como profesionalmente. Nos invita a estar siempre en búsqueda de lo que nos apasiona teniendo en cuenta la gran variedad de ramas a las que puede abocarse un Licenciado en Administración. Algo fundamental, que muchas veces dejamos de lado, son las habilidades blandas y nuestra carrera nos brinda múltiples oportunidades para desarrollarlas. Por otro lado, menciona nuevas herramientas que se escuchan bastante en el mundo laboral actual como Power BI, SQL, entre otras; refleja la importancia de continuar siempre capacitándonos para estar actualizados en los tiempos que corren.

En cuanto al área en la que ella se desenvuelve, me llamó la atención el gran impacto que continúa teniendo el marketing tradicional. Además, verla aplicar en grandes empresas conocimientos que nos dio la facultad, es muy inspirador como estudiantes que recién nos estamos insertando en el mundo laboral.”

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

“Mi experiencia profesional y el impacto ambiental como propuesta de valor”

– Bautista Garzón – Charlas de Egresados de la Licenciatura en Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT – Fecha: 16 de Junio de 2021.

Comentario: “Muy interesante la charla de Bautista y su emprendimiento. Considero que el compromiso con el medio ambiente es el futuro de la sociedad y de los negocios, sobre todo para una empresa de este tipo que busca incorporar consumidores. Es muy valioso ver actuar la sinergia entre la responsabilidad social y la economía. Destaco la distinción entre la economía lineal y la economía circular, que deberían incorporarlo todas las empresas.

Por otro lado, comparte una modalidad de negocio distinta a las que estamos acostumbrados y algo muy interesante que desconocía son los "pitch".

Es muy inspirador que un proyecto que tenga sus inicios con la Práctica Profesional de nuestra carrera continúe en la actualidad y haya crecido tanto.

¡Los mejores éxitos para Bautista y CIRCCLO!”

Curso: **Excel Avanzado** – Escencial Consultores – Fecha: 18 de Mayo de 2021 al 06 de Julio de 2021

AVANZADO		
18:30 a 20:30	18/5/2021	Base de Datos y Filtros Avanzados
Todo los Martes	25/5/2021	Planificación de Escenarios con distintas variables. Función Buscar Y, Función BuscarH, Función buscarX
	1/6/2021	Función Si Compleja con otras Funciones Anidadas. Funciones Y/O.
	8/6/2021	TABLAS DINAMICAS AVANZADAS: Modificación de una tabla dinámica. Cambio de la organización de una tabla dinámica. Actualización de una tabla dinámica. Selección de elementos de una tabla dinámica. Formateo de una tabla dinámica. Uso de varios campos de datos. Cambio de denominación de campos y elementos. Uso de totales generales y subtotales. Diseño de Campo Calculado. Diseño de Distintos Tipos de informes.
	15/6/2021	Macros: Definición de Macros. Para que sirven las Macros. Aplicación de la Opción de Desarrollador/Programador en el Menú de Opciones. Grabadora de Macros. Diseño de Macro en base de Datos. Diseño de Macro para Filtros Avanzados. Creación de Macro para Proteger Hojas de Excel.
	22/6/2021	GRAFICOS AVANZADOS: Gráficos Dinámicos. Combinación de Varios Gráficos Dinámicos y Conexión entre si. Segmentadores.
	29/6/2021	ANALISIS DE DATOS/TABLERO DE COMANDO/INTELIGENCIA DE NEGOCIOS.
	6/7/2021	Genie - Examen y mejoras de planillas

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION



EXCEL AVANZADO EXAMEN FINAL

NOMBRES	APELLIDOS	NOTA
Aldana Sofia	Gálvez Garau	10

6.- BALANCE DE MI EXPERIENCIA EN LA PRACTICA PROFESIONAL:

Considero la experiencia de Práctica Profesional demasiado enriquecedora. Desde lo profesional y académico, me permitió profundizar en conocimientos adquiridos a lo largo de todos los años de cursado y la manera en que se relacionan distintas asignaturas. Además, tener la oportunidad de implementar un desarrollo personal en un ambiente laboral real es muy motivador y gratificante. También tuve la posibilidad de poner en práctica los conocimientos adquiridos en el Curso de Excel Avanzado realizado durante este periodo.

Personalmente, me encuentro muy agradecida por la guía de mi profesor tutor y por la ayuda brindada por mis compañeros de la empresa quienes se mostraron abiertos desde el inicio con gran predisposición. Me llevó también el aprendizaje que me dejaron los errores, para trabajar en ellos y mejorar a futuro.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

7.- COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE

Durante el período de la Práctica Profesional, Aldana Sofía Galvez Garau cumplió con altas creces las tareas encomendadas.

Ha demostrado como competencias destacables la proactividad, la administración del tiempo, la organización, el autocontrol, la modelización y el manejo de la incertidumbre.

Demostó compromiso y responsabilidad en todo el desarrollo del espacio curricular, recurriendo a la lectura de bibliografía y la aplicación de las herramientas de Gestión a la empresa objeto de este trabajo.

Ha participado en las reuniones de tutorías, en reuniones de discusión de avances de la Práctica Profesional y la Muestra Académica organizada por el Instituto de Administración. También participó en las charlas de egresados organizados por la Cátedra Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración y complementó su formación con el curso de Excel Avanzado.

Como contribución a la Práctica Profesional, el trabajo elaborado por Aldana representa una interesante aplicación de las herramientas de gestión en el área de compras de una empresa del medio, lográndose ampliamente los objetivos propuestos en el plan de trabajo.

El desempeño de Aldana se considera excelente y altamente satisfactorio, demostrando una gran capacidad de integración y visión holística como futura egresada de la Licenciatura en Administración.

Firma del Director _____

Aclaración _____

Fecha

8.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA

Se adjunta toda la documentación probatoria

PLAN DE TRABAJO

“APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL ARGENTINA”

Autora: Galvez Garau, Aldana Sofia.

DNI: 41.059.172

Opción de Practica Profesional: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real.

Profesor tutor: Medina Galván, Marcelo Enrique.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

ÍNDICE

Resumen.....	3
Introducción.....	4
Presentación del problema.....	4
Objetivos.....	5
1.Objetivo general.....	5
2.Objetivos específicos.....	5
Marco Metodológico.....	5
Marco Teórico.....	5
Cronograma.....	9
Bibliografía.....	10

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

RESUMEN

El presente trabajo se lleva a cabo en una empresa industrial argentina y plantea una investigación con un enfoque del tipo mixto CUAL-cuan bajo un diseño del tipo exploratorio secuencial que busca proponer herramientas que contribuyan a la formalización del proceso de compra de materias primas, específicamente aquellas adquiridas a través de importaciones, con el fin de mejorar la gestión de aprovisionamiento y controlar los costos intervinientes a través de un sistema de información confiable.

Para dar cumplimiento a este propósito, se utilizará una metodología de recolección de datos a través de observación participativa, entrevistas en profundidad, análisis de documentos, tecnologías de información, bases de datos y registros de datos cuantitativos.

Los resultados que se pretenden lograr son un diagnóstico de la situación actual en cuanto a la gestión de compras de materias primas y el proceso de importaciones, identificando las partes que intervienen en su ejecución y las actividades que realizan. Luego, se analizarán posibles mejoras a implementar y se propondrán herramientas que contribuyan a las mismas. Por último, se pretende realizar un estudio de los costos inherentes a las materias primas importadas con el fin de evaluar su conveniencia para la empresa.

Palabras claves: estructura, sistema de información, herramientas de gestión, materias primas, importaciones.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, desarrollado en el marco de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, se llevará a cabo en una empresa industrial argentina que fabrica y comercializa premoldeados y pretensados de hormigón. Actualmente cuenta con dos plantas, una en Tucumán y otra en Córdoba, ubicadas de esta forma para abastecer al mercado nacional.

El éxito de una organización, la reducción de costos y la satisfacción de las necesidades de sus clientes, depende de una cadena de suministro bien gestionada, integrada y flexible, controlada en tiempo real y en la que fluya la información eficientemente. La gestión de aprovisionamiento es considerada una actividad crucial en la reducción de costos, dentro de la cadena de valor, junto a la mejora de la calidad de los productos o servicios ofrecidos a los clientes. El proceso de aprovisionamiento, a su vez, se compone de la gestión de inventarios y la gestión de compras.

Para aprovisionar los procesos productivos, la empresa, se abastece de materia prima tanto nacional como importada. Las importaciones, otorgan la posibilidad de acceder a productos más baratos o más eficientes, acceder a nuevas maquinarias y tecnologías, pero fundamentalmente han adquirido una creciente relevancia en los últimos años gracias al desarrollo de las cadenas globales de valor. Las mejoras en los transportes y en las tecnologías de información, así como los procesos de liberalización comercial, han facilitado la comunicación e interacción y el desplazamiento de mercancías entre los países con menores trabas y aranceles.

Dentro de la arquitectura organizacional es fundamental contar con un diseño o estructura y un sistema de información, contable o no, que sostengan la estrategia empresarial. En esta interacción aparece el control de gestión como mecanismo de implementación de la estrategia. (Anthony R. y Govindarajan V., 2008)

Pérez-Carballo Veiga (2013), define el control de gestión como la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Para esto, aplica diversos procedimientos, métodos e instrumentos que han de estar integrados en un sistema formal.

Un adecuado sistema de control de gestión será el sistema que provea la información necesaria para la toma de decisiones gerenciales. La gestión de la información, aplicada por los individuos para la resolución de un problema, se convierte en gestión del conocimiento.

PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

En una empresa industrial, que pretende evitar paradas de fábrica o fallas en la producción, en ocasiones se toman decisiones de aprovisionamiento estratégicas entre las que se encuentra, principalmente, la importación de materias primas.

La gestión de compra en el exterior sobrepasa los procedimientos ordinarios establecidos, realizándose por pura intuición de los involucrados, lo que genera reiterados inconvenientes como duplicación de tareas, rechazos de la documentación, pérdidas de tiempo, ausencia de responsables, malestar, inquietud, estrés laboral, falta de cooperación y de competitividad, vulneración de normas, entre otros. Todo esto, a su vez, deriva en costos excesivos e innecesarios.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Es así, que se plantea el problema a abordar como la carencia de una estructura y un sistema de información confiable asociados al proceso de compra de materia prima importada.

Las preguntas de investigación que se plantean, son las siguientes:

- ¿Cómo se lleva a cabo la gestión de compras de materia prima en la empresa bajo estudio? ¿Cómo es el proceso de importaciones?
- ¿Quiénes participan en el mismo? ¿Cuáles son las tareas que realizan?
- ¿De qué datos y cómo se alimenta el sistema de información?
- ¿Cuáles son los puntos críticos a mejorar en los procedimientos?
- ¿Cuáles son los costos intervinientes en el proceso?

OBJETIVOS

Objetivo general

El objetivo general consistirá en proponer herramientas que contribuyan a la formalización del proceso de compra de materias primas, específicamente aquellas adquiridas a través de importaciones, con el fin de mejorar la gestión de aprovisionamiento y controlar los costos intervinientes a través de un sistema de información confiable que así lo permita.

Objetivos específicos

1. Identificar las partes intervinientes en la ejecución del proceso y las actividades que realizan.
2. Analizar mejoras a implementar y proponer herramientas que contribuyan a tal fin.
3. Estudiar los costos asociados al aprovisionamiento de materia prima a través de importaciones con el fin de evaluar su conveniencia.

MARCO METODOLÓGICO

Se aborda el presente trabajo bajo un enfoque mixto con diseño exploratorio secuencial que implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos, seguida de otra donde se recabaran y analizaran datos cuantitativos. (Hernández Sampieri, 2014).

La recolección de datos será mediante observación participativa en la empresa bajo estudio, entrevistas en profundidad al encargado del área de compras entre otros participantes, análisis de documentos intervinientes en los procesos, como así también análisis de bases de datos y registros de datos cuantitativos.

MARCO TEÓRICO

La **arquitectura organizacional** que sostiene la estrategia está compuesta por:

- el diseño organizacional o estructura organizativa, es decir, el conjunto de puestos, tareas, roles y funciones.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- el sistema de información, contable o no, que mide lo que se realiza y ejecuta para ver la congruencia de las acciones con la estrategia.
- el sistema de desempeño o incentivos.

En la interacción de estos elementos aparece el **control de gestión** como mecanismo de implementación de la estrategia, junto a su estructura, su administración de recursos humanos y su cultura. (Anthony R. y Govindarajan V., 2008)

El presente trabajo, busca proponer herramientas que contribuyan a la formalización del proceso de compra de materias primas importadas, con el fin de mejorar la gestión de aprovisionamiento y controlar los costos intervinientes a través de un sistema de información confiable que así lo permita.

Stair y Reynolds (2012), definen a un **sistema de información (si)** como un conjunto de elementos o componentes interrelacionados que recaban (entrada), manipulan (proceso), almacenan y distribuyen (salida) datos e información y proporciona una reacción correctiva (mecanismo de retroalimentación) si no se ha logrado cumplir un objetivo. Además de este enfoque reactivo, el mecanismo de retroalimentación también puede ser proactivo, esto es, predecir eventos futuros con el fin de evitar problemas. Este concepto, conocido a menudo como **pronóstico**.

Según Daft (2007), el **diseño organizacional** es la administración y ejecución del plan estratégico. Las dimensiones del diseño organizacional se dividen en dos tipos:

Dimensiones estructurales:

La *formalización* se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización, incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Éstos, describen el comportamiento y las actividades.

La *especialización* es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados. En ocasiones, se conoce como la división del trabajo.

La *jerarquía de la autoridad* describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente. En el organigrama, la jerarquía se muestra por las líneas verticales. Está relacionada con el tramo de control (el número de empleados que le reportan a un supervisor)

La *centralización* se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada.

El *profesionalismo* es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. El profesionalismo se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para tener ciertos puestos en la organización

Las *razones de personal* se refieren a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos.

Dimensiones contextuales:

El *tamaño* para la organización se puede medir como un todo o por sus componentes específicos, como una planta o división. Como las organizaciones son sistemas sociales, por lo regular, el tamaño se mide por el número de empleados.

La *tecnología organizacional* se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos. Tiene que ver con la forma en que la organización produce realmente los bienes y servicios que ofrece a sus clientes e incluye elementos como una manufactura flexible, sistemas de información avanzados e internet.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

El *entorno* incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. La mayor parte de las veces son otras organizaciones

Las *metas y la estrategia* de una organización definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones. A menudo, las metas se anotan como una declaración duradera de la misión de una empresa. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para enfrentar el entorno y alcanzar las metas de la organización. Las metas y estrategias Definen el alcance de las operaciones y la relación con empleados, clientes y competidores.

La *cultura* de una organización es el conjunto subyacente de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados.

Respecto a la **configuración organizacional**, Mintzberg (1979) sugiere que toda organización tiene cinco partes interrelacionadas entre sí:

El *centro técnico* incluye a las personas que realizan el trabajo básico de la organización. Esta parte genera en realidad los productos y servicios, donde tiene lugar la transformación primaria de insumos y productos.

La *función de apoyo técnico* ayuda a la organización a adaptarse al entorno. Revisan el entorno para detectar problemas, oportunidades y desarrollos tecnológicos. Es responsable de crear innovaciones en el centro técnico, ayudando a la organización a cambiar y adaptarse

La *función de apoyo administrativo* es responsable de la operación eficiente de la organización, incluidos sus elementos físicos y humanos.

La administración es una función diferente, responsable de dirigir y coordinar otras partes de la organización. La *alta gerencia o del nivel alto* proporciona dirección, planeación, estrategia, metas y políticas a toda la organización o principales divisiones. La *gerencia de nivel medio* es la responsable de la implementación y coordinación en el nivel departamental. En las organizaciones tradicionales, las gerencias de nivel medio son responsables de mediar entre la gerencia del nivel alto y el centro técnico, como la implementación de reglas y el paso de la información hacia los niveles superiores e inferiores de la jerarquía

El profesor Michael E. Porter (1985), de la Universidad de Harvard, se sirvió del análisis utilizado previamente por Mckinsey & Co., e introdujo el concepto de la **cadena de valor** como una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa. La cadena de valor consigue examinar y dividir la compañía en sus actividades estratégicas más relevantes a fin de entender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en qué radica la diferenciación. Distingue *actividades primarias y actividades de apoyo*

La cadena de valor establece cuatro aspectos del panorama competitivo:

- Grado de integración: Se definen todas aquellas actividades que se realizan en la propia empresa y no en otras compañías independientes.
- Panorama industrial: Es el mercado y los sectores relacionados con nuestra empresa y con los que compete. Se establece una estrategia delimitada con el claro objetivo de conseguir los objetivos marcados en primera instancia.
- El panorama de segmento: En este caso se hace referencia a las variaciones a las que se puede verse afectados el producto y los compradores de este artículo.
- El panorama geográfico: Se engloban los países, ciudades o regiones donde compete la empresa.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

A su vez, su estudio se aplica también a otras actividades como *la cadena de suministro y las redes de distribución*. La *globalización* ha llevado a la creación de las *cadena globales de valor*. (Peiró, 2017)

Roldán (2017) define **cadena global de valor** como el conjunto de actividades necesarias para la producción de un bien o servicio, y que se llevan a cabo en distintas localidades geográficas. Los eslabones consisten en las distintas tareas que la empresa u organización debe desarrollar para lograr obtener y colocar su mercancía. El término global se refiere a que las etapas de la cadena de valor no se realizan en un solo territorio. En cambio, se reparten en distintas naciones, para luego completar el producto final en un solo lugar.

Ahora sí, nos encontramos en condiciones de definir el **abastecimiento de una empresa** como todas aquellas actividades que hacen posible la correcta identificación y compra de los bienes o servicios que nuestra empresa necesita para poder desarrollar sus funciones comerciales. El ciclo del abastecimiento se compone de los siguientes factores:

Suministros: son el conjunto de insumos pudiendo ser desde una pluma o una máquina especializada (bienes) hasta el conjunto de personas contratadas para desarrollar una tarea específica (servicios), que se ha identificado necesitamos comprar para nuestra empresa.

Proveedores: son las empresas externas a la nuestra, que nos venden las materias primas, materiales de consumo o servicios, que nosotros no somos capaces de producir o realizar, y que necesitamos.

Logística: son el conjunto de actividades necesarias por las que tiene que pasar el bien o servicio que compramos, para que logren cumplir con su finalidad.

Almacenamiento: es la acción de guardar o acumular los bienes o insumo, hasta que estos sean necesarios.

Aprovisionamiento: es la actividad dentro del abastecimiento, que se encarga de anticipar el suministro de los elementos necesarios para que nuestra empresa subsista o funcione.

Dicho esto, tal como señala el especialista Carlos Antonio Portal Ruedas (2011), la **gestión de compras** "tiene por objetivo adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio". Ésta, cumple dos funciones fundamentales: *adquisición y apoyo a las operaciones*.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

CRONOGRAMA

ACTIVIDADES	SEMANAS															
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16
Recopilación, estudio y análisis de bibliografía																
Observación en el campo y recopilación de información																
Entrevistas a los actores																
Análisis de la información recopilada																
Desarrollo de propuestas de mejoras y herramientas formales																
Estudio de costos																
Informe final																

Detalle de cronograma

- Plan de trabajo: 20 hs.
- Elaboración de informes: 60 hs.
- Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real: 320 hs.

Total: 400 hs.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

BIBLIOGRAFÍA

- Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay. (2008). *Sistemas de control de gestión* (12ª ed.). Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana
- Bustelo Ruesta, C. & Amarilla Iglesias, R. (2001) Gestión del conocimiento y gestión de la información. *PH Boletín*, (34), 226-230. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/334010526_Gestion_del_conocimiento_y_gestion_de_la_informacion
- Daft, Richard L. (2011) *Teoría y diseño organizacional* (10ª ed.). México D.F, México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc.
- Hernández Sampieri (2014). *Metodología de Investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Mintzberg, Henry. (1979) *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Peiró, Rosario (05 de Julio, 2017) Cadena de valor. *Economipedia*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>
- Pérez-Carballo Veiga, Juan F. (2013). *Control de gestión empresarial* (8ª ed.). Alfaomega ESIC.
- Portal Rueda, Carlos Antonio. (21 de junio, 2011). Gestión de compras. *Gestiopolis*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-compras/>
- Porter, Michael E. (1987) *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (14ª ed.) Compañía Editorial Continental.
- Roldán, Paula Nicole (16 de febrero, 2017). Cadena global de valor. *Economipedia*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-global-valor.html>
- Stair, Ralph M. & Reynolds, George W. (2010). *Principios de sistemas de información: un enfoque administrativo* (9ª ed.). México D.F, México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

[¿Qué es el abastecimiento y cuál es su función?] (s.f) Recuperado de:
<https://www.abastecimiento.org/definicion-y-funcion/>

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

1° INFORME DE AVANCE MES DE ABRIL 2021

Nombre del trabajo: “Aplicación de herramientas de gestión en el área de compras de una empresa industrial argentina”

Alumna: Aldana Sofia Galvez Garau

DNI: 41.059.172

Profesor Tutor: Marcelo E. Medina Galván

Actividades realizadas

Presentación del Plan de Trabajo

Exposición del Plan de Trabajo en clase de Práctica Profesional

Reformulación del Plan de Trabajo a partir de observaciones realizadas por el tutor y los profesores de la cátedra

Lectura bibliográfica de “Teoría y diseño organizacional” de Richard L. Daft (2010), “Principios de sistemas de información: un enfoque administrativo” de Ralph M. Stair y George W. Reynolds (2010), “Metodología de Investigación” de Hernández Sampieri (2014), “Ventaja competitiva, creación y sostenimiento de un desempeño superior” de Michael E. Porter (1987), “Sistemas de control de gestión” de Robert N. Anthony y V. Govindarajan (2008), entre otros libros y gran variedad de artículos.

Se comenzó con la recolección de datos mediante observación participativa en el ambiente real, de la forma en la que se lleva a cabo la gestión del proceso de compra de materias primas.

Se realizó una entrevista informal al Director de Calidad de la empresa para comenzar con la inducción al proceso de importaciones.

A partir de lo anterior, se realizaron anotaciones que se utilizaron como base para, posteriormente, entrevistar al responsable de finanzas y al encargado de compras.

Se entrevistó de manera semiabierto al responsable de finanzas para conocer el proceso de pagos al exterior, previo y posterior a la recepción de la mercadería.

Se entrevistó de manera semiabierto al encargado de compras para investigar en mayor profundidad acerca del proceso de importaciones de materia prima, desde que se genera el pedido internamente hasta que está en fábrica disponible para utilizar.

Con toda la información obtenida, se analizó y transcribió formalmente el relevamiento completo para presentar al sector de auditoría de la empresa. Obtenida la aprobación, se está en condiciones de comenzar a confeccionar los manuales que hacen a la formalización del proceso.

Se comenzaron a recabar datos de registros que permitirán realizar el análisis cuantitativo en el momento pertinente.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

2° INFORME DE AVANCE MES DE MAYO 2021

Nombre del trabajo: “Aplicación de herramientas de gestión en el área de compras de una empresa industrial argentina”

Alumna: Aldana Sofia Galvez Garau

DNI: 41.059.172

Profesor Tutor: Marcelo E. Medina Galván

Actividades realizadas

En base a la información obtenida, de la recolección de datos cualitativos, se analizaron posibles mejoras a implementar que contribuyan a la formalización del proceso de importación de materia prima.

Se realizó un mapa de proceso.

Se descartaron los manuales de funciones y políticas, ya que son herramientas que ya existen en la empresa para las áreas bajo estudio.

Se comenzó a trabajar en los manuales de procedimientos y diagramas de flujo, con la herramienta “Visio” de Office, de los siguientes subprocesos:

- Pedido de materia prima
- Emisión de la Orden de Compra
- Recepción de la Factura de proveedor del exterior
- Pago a proveedores del exterior
- Recepción de materia prima del exterior

Debido a que las herramientas anteriores solo describen lo pertinente a los sectores internos de la empresa, se digitalizaron los documentos intervinientes en el proceso para una mejor comprensión de la participación de terceros como, por ejemplo, el Despachante de Aduana.

Se comenzó a estudiar las normativas legales vigentes en el país que se deben tener en cuenta a lo largo del proceso y, por ende, en la confección de las herramientas. Entre éstas podemos encontrar el Código Aduanero de la República Argentina, normativas de AFIP, normativas del BCRA y normas IRAM.

Se comenzó el Curso “Excel Avanzado” brindado por la Consultora Escencial, con el objetivo de contar con mayores conocimientos en esta herramienta para utilizar en la etapa de análisis de datos cuantitativos.

Se continúan recabando datos de tipo cuantitativo para analizar posteriormente.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION
--

3° INFORME DE AVANCE MES DE JUNIO 2021

Nombre del trabajo: “Aplicación de herramientas de gestión en el área de compras de una empresa industrial argentina”

Alumna: Aldana Sofia Galvez Garau

DNI: 41.059.172

Profesor Tutor: Marcelo E. Medina Galván

Actividades realizadas

Se participó en la reunión de discusión de avances de la Práctica Profesional 2021. Se continuó trabajando en los manuales de procedimientos y diagramas de flujo de los procesos seleccionados:

- Pedido de materia prima
- Emisión de la Orden de Compra
- Recepción de la Factura de proveedor del exterior
- Pago a proveedores del exterior
- Recepción de materia prima del exterior

Se presentaron los mismos al área de Auditoria Interna de la empresa para su revisión y se realizaron las correcciones pertinentes.

Se comenzó a trabajar en las matrices administrativas y manuales de control interno teniendo en cuenta las normativas legales vigentes.

Se continuó con el Curso “Excel Avanzado” y se rindió el examen de Certificación.

Se realizó un análisis de los datos cuantitativos recolectados para seleccionar la mejor herramienta a implementar en base a los mismos y a los resultados que se pretenden lograr.

Lectura de:

Render, B., Stair JR., R. M., Hanna, M. E., y Hale, T. S. (2016). *Métodos cuantitativos para los negocios* (12ª ed.). Editorial Pearson.

Se comenzó a preparar la presentación para la IX MATILA y la elaboración del informe final de Práctica Profesional.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Divulgación: Reunión de Discusión de Avances de la PP LEA

REUNIÓN DE DISCUSIÓN DE AVANCES DE LA PRÁCTICA PROFESIONAL DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

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 23 de Junio de 2021, de 18:30 a 20:30 horas** en forma virtual por la plataforma Zoom,

<https://us02web.zoom.us/j/83365873364?pwd=TnVrNXNXc1ArVEFaM2wzV3FEc081UT09>

ID de reunión: 833 6587 3364

Código de acceso: pplea

Se discutirán los avances de los siguientes trabajos:

Miércoles 23/06	
Hora	Título del Trabajo
19:30	<p>“Proyecto “+Conectados”. Un análisis desde la perspectiva de los Procesos Internos”</p> <p>Alumna: Cárdenas, Carla Noelia. Tutor: García, Javier Antonio</p>
19:45	<p>“Aplicación de herramientas de gestión en el área de compras de una empresa industrial argentina”</p> <p>Alumno: Galvez Garau, Aldana Sofia. Tutor: Medina Galván, Marcelo Enrique.</p>
20:00	<p>“Hábitos en canales de comunicación digital en la nueva normalidad del NOA”</p> <p>Alumno: Vera del Barco, Pablo Agustín Tutor: Rodríguez, María Fernanda</p>

“Aplicación de herramientas de gestión en el área de compras de una empresa industrial argentina”

Alumno: Galvez Garau, Aldana Sofia.
Tutor: Medina Galván, Marcelo Enrique.

Resumen

El presente trabajo se lleva a cabo en una empresa industrial argentina que fabrica y comercializa premoldeados y pretensados de hormigón. Actualmente cuenta con dos plantas, una en Tucumán y otra en Córdoba, ubicadas de esta forma para abastecer al mercado nacional. El éxito de una organización, la reducción de costos y la satisfacción de las necesidades de sus clientes, depende de una cadena de suministros bien

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

gestionada, integrada y flexible, controlada en tiempo real y en la que fluya la información eficientemente.

La gestión de aprovisionamiento es considerada una actividad crucial que se compone, a su vez, de la gestión de inventarios y la gestión de compras. En una empresa de este tipo, que pretende evitar paradas de fábrica o fallas en la producción, en ocasiones se toman decisiones de aprovisionamiento estratégicas entre las que se encuentra la importación de materias primas. Las importaciones, otorgan la posibilidad de acceder a productos más baratos o más eficientes, acceder a nuevas maquinarias y tecnologías, pero fundamentalmente han adquirido una creciente relevancia en los últimos años gracias al desarrollo de las cadenas globales de valor.

Sin embargo, la gestión de compras en el exterior sobrepasa los procedimientos ordinarios establecidos, realizándose por pura intuición de los involucrados, lo que genera distintos inconvenientes y deriva, a su vez, en costos excesivos e innecesarios. Dentro de la arquitectura organizacional es fundamental contar con un diseño o estructura y un sistema de información, contable o no, que sostengan la estrategia empresarial. En esta interacción, aparece el control de gestión como mecanismo de implementación de la estrategia. Es así, que se plantea la necesidad de contar con una estructura y un sistema de información confiable asociados al proceso de compra de materia prima a través de importaciones. El trabajo se llevará a cabo bajo un enfoque del tipo mixto cual-cuan con diseño exploratorio secuencial que implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos, seguida de otra donde se recabaran y analizaran datos cuantitativos.

Se busca proponer herramientas que contribuyan a la formalización del proceso de compra de materias primas, específicamente aquellas adquiridas a través de importaciones, con el fin de mejorar la gestión de aprovisionamiento y controlar los costos intervinientes a través de un sistema de información confiable que así lo permita. Para dar cumplimiento a este propósito, se utilizará una metodología de recolección de datos a través de observación participativa en la empresa bajo estudio, entrevistas en profundidad a distintos actores, análisis de documentos intervinientes en los procesos, como así también, análisis de bases de datos y registros de datos cuantitativos.

Los resultados que se pretenden lograr son, en primer lugar, identificar las partes intervinientes en la ejecución del proceso y las actividades. Luego, se analizarán posibles mejoras a implementar y se propondrán herramientas que contribuyan a las mismas. Por último, se pretende estudiar los costos asociados al aprovisionamiento de materia prima a través de importaciones con el fin de evaluar su conveniencia.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Divulgación: VII MATILA

MATILA 2021



Aldi Galvez <aldigalvez@gmail.com>
para jornadasdeinvestigacion

dom

Buenos días.

Adjunto trabajo y link de presentación para la MATILA 2021 desde el área de Práctica Profesional.

<https://youtu.be/Zw-P0t9aZAg>

Saludos cordiales.

3 archivos adjuntos



Buscar



MATILA 2021 Galvez Garau Aldana Sofia

TRABAJO DE CAMPO

APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS DE UNA EMPRESA INDUSTRIAL ARGENTINA

Galvez Garau, Aldana Sofia

DNI: 41.059.172

aldigalvez@gmail.com

Profesor tutor: Medina Galván, Marcelo Enrique

Opción de Practica Profesional: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real.

**PRACTICA PROFESIONAL, LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN,
UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN.**

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

ÍNDICE

RESUMEN.....	3
INTRODUCCIÓN.....	4
PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA.....	4
OBJETIVOS.....	5
Objetivo general.....	5
Objetivos específicos.....	5
MARCO METODOLÓGICO.....	5
Instrumentación.....	6
MARCO TEÓRICO.....	6
RESULTADOS.....	12
Mapa de proceso.....	14
Manuales de procedimientos.....	15
I. Pedido de materia prima.....	15
II. Emisión de la Orden de Compra.....	15
III. Recepción de Factura del Proveedor del Exterior.....	17
IV. Pago a Proveedor del Exterior.....	18
Diagramas de flujo.....	19
I. Pedido de Materia Prima.....	19
II. Emisión de Orden de Compra.....	20
III. Recepción de Factura del Proveedor del Exterior.....	23
IV. Pago a Proveedores del Exterior.....	24
Matrices Administrativas.....	26
I. Pedido de Materia Prima.....	26
II. Emisión de Orden de Compra.....	26
III. Recepción de Factura del Proveedor del Exterior.....	27
IV. Pago a Proveedor del Exterior.....	28
Matrices de Control Interno.....	29
I. Emisión de la Planilla Comparativa de Presupuestos.....	29
II. Emisión de la Orden de Compra.....	29
III. Conformidad de la Factura del Proveedor.....	30
IV. Pago a proveedores del exterior.....	31
Modelo de evaluación de los costos.....	31
I. Costo de adquisición.....	32
II. Variables de decisión.....	34
III. Función objetivo.....	34
IV. Restricciones.....	34
V. Resultados.....	34
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	35
ANEXOS.....	36
ANEXO I.....	36
BIBLIOGRAFÍA.....	39

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

RESUMEN

El presente trabajo se lleva a cabo en una empresa industrial argentina y plantea una investigación con un enfoque del tipo mixto cual – cuan bajo un diseño exploratorio secuencial que busca proponer herramientas que contribuyan a la formalización del proceso de compra de materia prima a través de importaciones con el fin de mejorar la gestión de aprovisionamiento y evaluar los costos intervinientes mediante un sistema de información confiable.

Para dar cumplimiento a este propósito, se utiliza una metodología de recolección de datos a través de observación participativa en la empresa bajo estudio, entrevistas en profundidad a distintos participantes, análisis de documentos, bases de datos y registros cuantitativos.

Los resultados logrados en la fase cualitativa abarcan la fragmentación del proceso e identificación de las partes intervinientes y las actividades que realizan, el análisis de mejoras a implementar y la propuesta de herramientas que contribuyan a las mismas. En la fase cuantitativa, se diseñó una herramienta que permite evaluar el costo por tonelada de materia prima comprada a través de importaciones mediante el análisis de la interrelación de todos los costos que intervienen en el proceso de adquisición. A partir de esta, se propone un modelo simple de programación lineal que permite determinar la cantidad óptima de materia prima a comprar al proveedor del exterior, ante la posibilidad de comprar en el país, en función a los costos de adquisición y otras restricciones.

Palabras claves: estructura, sistema de información, herramientas de gestión, materia prima, importaciones.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

INTRODUCCIÓN

El presente trabajo, desarrollado en el marco de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, se lleva a cabo en una empresa industrial argentina que fabrica y comercializa premoldeados y pretensados de hormigón. Actualmente cuenta con dos plantas, una en Tucumán y otra en Córdoba, ubicadas de esta forma para abastecer al mercado nacional.

El éxito de una organización, la reducción de costos y la satisfacción de las necesidades de sus clientes, depende de una cadena de suministro bien gestionada, integrada y flexible, controlada en tiempo real y en la que fluya la información eficientemente. La gestión de aprovisionamiento es considerada una actividad crucial en la reducción de costos, dentro de la cadena de valor, junto a la mejora de la calidad de los productos o servicios ofrecidos a los clientes. El proceso de aprovisionamiento, a su vez, se compone de la gestión de inventarios y la gestión de compras.

Para aprovisionar los procesos productivos, la empresa bajo estudio, se abastece de materia prima tanto nacional como importada. Las importaciones, otorgan la posibilidad de acceder a productos más baratos y eficientes, acceder a nuevas maquinarias y tecnologías, pero fundamentalmente han adquirido una creciente relevancia en los últimos años gracias al desarrollo de las cadenas globales de valor. Las mejoras en los transportes y en las tecnologías de información, así como los procesos de liberalización comercial, han facilitado la comunicación e interacción y el desplazamiento de mercancías entre los países con menores trabas y aranceles.

Dentro de la arquitectura organizacional es fundamental contar con un diseño o estructura y un sistema de información, contable o no, que sostengan la estrategia empresarial. En esta interacción aparece el control de gestión como mecanismo de implementación de la estrategia. (Anthony R. y Govindarajan V., 2008)

Pérez-Carballo Veiga (2013), define el control de gestión como la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Para esto, aplica diversos procedimientos, métodos e instrumentos que han de estar integrados en un sistema formal.

Un adecuado sistema de control de gestión será el sistema que provea la información necesaria para la toma de decisiones gerenciales.

PRESENTACIÓN DEL PROBLEMA

En una empresa industrial, que pretende evitar paradas de fábrica o fallas en la producción, en ocasiones se toman decisiones de aprovisionamiento estratégicas entre las que se encuentra, principalmente, la importación de materias primas.

La gestión de compra en el exterior sobrepasa los procedimientos ordinarios establecidos, realizándose por pura intuición de los involucrados, lo que genera reiterados inconvenientes como duplicación de tareas, rechazos de la documentación, pérdidas de tiempo, ausencia de responsables, malestar, inquietud, estrés laboral, falta de cooperación y de competitividad, vulneración de normas, entre otros. Todo esto, a su vez, deriva en costos excesivos e innecesarios.

Es así, que se plantea la necesidad de contar con una estructura y un sistema de información confiable asociados al proceso de compra de materia prima a través de importaciones.

Las preguntas de investigación que se plantean son las siguientes:

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- ¿Cómo se lleva a cabo la gestión de compras de materia prima en la empresa bajo estudio? ¿Cómo es el proceso de importaciones?
- ¿Quiénes participan en el mismo? ¿Cuáles son las tareas que realizan?
- ¿De qué datos y cómo se alimenta el sistema de información?
- ¿Cuáles son los puntos críticos a mejorar en los procedimientos?
- ¿Cuáles son los costos intervinientes en el proceso?

OBJETIVOS

Objetivo general

El objetivo general consiste en proponer herramientas que contribuyan a la formalización del proceso de compra de materias primas, específicamente aquellas adquiridas a través de importaciones, con el fin de mejorar la gestión de aprovisionamiento y controlar los costos intervinientes a través de un sistema de información confiable que así lo permita.

Objetivos específicos

- Identificar las partes intervinientes en la ejecución del proceso y las actividades que realizan.
- Analizar mejoras a implementar y proponer herramientas que contribuyan a tal fin.
- Diseñar una herramienta que permita evaluar los costos de adquisición de materia prima en el exterior con el fin de evaluar su conveniencia ante la posibilidad de comprar en el país

MARCO METODOLÓGICO

Se aborda el presente trabajo bajo un enfoque mixto con diseño exploratorio secuencial.

Los métodos mixtos representan un conjunto de procesos sistemáticos, empíricos y críticos de investigación e implican la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos, así como su integración y discusión conjunta, para realizar inferencias producto de toda la información recabada (metainferencias) y lograr un mayor entendimiento del fenómeno bajo estudio.

Con respecto a los diseños de investigación, los métodos mixtos, son multimetódicos. En éstos, el investigador define el número de fases, el enfoque que tiene mayor peso, o bien, si se les otorga la misma prioridad, las funciones a cubrir y si se cuenta o no con una perspectiva teórica y cuál es. No hay un solo proceso mixto, sino que en un estudio híbrido concurren diversos procesos. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008).

El diseño exploratorio secuencial (DEXPLOS), que atraviesa este estudio, implica una fase inicial de recolección y análisis de datos cualitativos, seguida de otra donde se recaban y analizan datos cuantitativos. Existen dos modalidades del mismo:

- Derivativa: la recolección y el análisis de los datos cuantitativos se hacen sobre la base de los resultados cualitativos. La mezcla mixta ocurre cuando se conecta el análisis cualitativo de los datos y la recolección de datos cuantitativos. La interpretación final es producto de la comparación e integración de ambos resultados. Es utilizado, mayormente, cuando el investigador, necesita desarrollar un instrumento estandarizado porque las herramientas existentes son inadecuadas o no se puede disponer de ellas.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Comparativa: en la primera fase se recolectan y analizan datos cualitativos para explorar un fenómeno, generándose una base de datos; posteriormente, en la segunda etapa se recolectan y analizan datos cuantitativos y se obtiene otra base de datos. Esta última fase, no se construye completamente sobre la plataforma de la primera, pero si se toman en cuenta los resultados iniciales. (Hernández-Sampieri y Mendoza, 2008 y Creswell *et. al.*, 2008)

Habiendo expuesto lo anterior, se establece que la presente investigación se encuadra en la modalidad del tipo *derivativa*.

Instrumentación

La recolección de datos proviene de diferentes fuentes:

- Observación participativa: involucración en las áreas de Suministros y Administrativa Financiera
- Entrevistas en profundidad, abiertas e informales a tres colaboradores claves.
- Análisis de la documentación.
- Análisis del sistema de gestión ERP con el que se desarrollan las tareas.
- Análisis de bases de datos y registros.

MARCO TEÓRICO

La **arquitectura organizacional** que sostiene la estrategia está compuesta por:

- el diseño organizacional o estructura organizativa, es decir, el conjunto de puestos, tareas, roles y funciones.
- el sistema de información, contable o no, que mide lo que se realiza y ejecuta para ver la congruencia de las acciones con la estrategia.
- el sistema de desempeño o incentivos.

El presente trabajo, busca proponer herramientas que contribuyan a la formalización del proceso de compra de materia prima importada, con el fin de mejorar la gestión de aprovisionamiento y controlar los costos intervinientes a través de un sistema de información confiable que lo permita. Es por ello, que se desarrollan los siguientes conceptos:

Según Daft (2007), el **diseño organizacional** es la administración y ejecución del plan estratégico. Las dimensiones del diseño organizacional se dividen en dos tipos:

Dimensiones estructurales:

La *formalización* se refiere a la cantidad de documentación escrita en la organización, incluye procedimientos, descripciones de puestos, regulaciones y manuales de políticas. Éstos, describen el comportamiento y las actividades.

La *especialización* es el grado en el que las tareas organizacionales se encuentran subdivididas en trabajos separados. En ocasiones, se conoce como la división del trabajo.

La *jerarquía de la autoridad* describe quién le reporta a quién y el tramo de control para cada gerente. En el organigrama, la jerarquía se muestra por las líneas verticales. Está relacionada con el tramo de control (el número de empleados que le reportan a un supervisor)

La *centralización* se refiere al nivel jerárquico que tiene la autoridad para tomar una decisión. Cuando la toma de decisiones se mantiene en el nivel superior, la organización está centralizada. Cuando las decisiones son delegadas a niveles organizacionales más bajos, está descentralizada.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

El *profesionalismo* es el nivel de educación formal y capacitación de los empleados. El profesionalismo se considera alto cuando los empleados requieren largos periodos de capacitación para tener ciertos puestos en la organización

Las *razones de personal* se refieren a la distribución de personas entre las diversas funciones y departamentos.

Dimensiones contextuales:

El *tamaño* para la organización se puede medir como un todo o por sus componentes específicos, como una planta o división. Como las organizaciones son sistemas sociales, por lo regular, el tamaño se mide por el número de empleados.

La *tecnología organizacional* se refiere a las herramientas, técnicas y acciones empleadas para transformar los insumos en productos. Tiene que ver con la forma en que la organización produce realmente los bienes y servicios que ofrece a sus clientes e incluye elementos como una manufactura flexible, sistemas de información avanzados e internet.

El *entorno* incluye todos los elementos fuera de los límites de la organización. Los elementos clave incluyen la industria, el gobierno, los clientes, los proveedores y la comunidad financiera. La mayor parte de las veces son otras organizaciones

Las *metas y la estrategia* de una organización definen el propósito y las técnicas competitivas que la diferencian de otras organizaciones. A menudo, las metas se anotan como una declaración duradera de la misión de una empresa. Una estrategia es el plan de acción que describe la distribución de los recursos y las actividades para enfrentar el entorno y alcanzar las metas de la organización. Las metas y estrategias Definen el alcance de las operaciones y la relación con empleados, clientes y competidores.

La *cultura* de una organización es el conjunto subyacente de valores, creencias, entendimientos y normas clave compartidos por los empleados.

Respecto a la **configuración organizacional**, Mintzberg (1979) sugiere que toda organización tiene cinco partes interrelacionadas entre sí:

El *centro técnico* incluye a las personas que realizan el trabajo básico de la organización. Esta parte genera en realidad los productos y servicios, donde tiene lugar la transformación primaria de insumos y productos.

La *función de apoyo técnico* ayuda a la organización a adaptarse al entorno. Revisan el entorno para detectar problemas, oportunidades y desarrollos tecnológicos. Es responsable de crear innovaciones en el centro técnico, ayudando a la organización a cambiar y adaptarse

La *función de apoyo administrativo* es responsable de la operación eficiente de la organización, incluidos sus elementos físicos y humanos.

La administración es una función diferente, responsable de dirigir y coordinar otras partes de la organización. La *alta gerencia o del nivel alto* proporciona dirección, planeación, estrategia, metas y políticas a toda la organización o principales divisiones. La *gerencia de nivel medio* es la responsable de la implementación y coordinación en el nivel departamental. En las organizaciones tradicionales, las gerencias de nivel medio son responsables de mediar entre la gerencia del nivel alto y el centro técnico, como la implementación de reglas y el paso de la información hacia los niveles superiores e inferiores de la jerarquía

El profesor Michael E. Porter (1985), de la Universidad de Harvard, se sirvió del análisis utilizado previamente por Mckinsey & Co., e introdujo el concepto de la **cadena de valor** como una herramienta de análisis estratégico que ayuda a determinar la ventaja competitiva de la empresa. La cadena de valor consigue examinar y dividir la compañía

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

en sus actividades estratégicas más relevantes a fin de entender cómo funcionan los costos, las fuentes actuales y en qué radica la diferenciación. Distingue *actividades primarias* y *actividades de apoyo*

La cadena de valor establece cuatro aspectos del panorama competitivo:

- Grado de integración: Se definen todas aquellas actividades que se realizan en la propia empresa y no en otras compañías independientes.

- Panorama industrial: Es el mercado y los sectores relacionados con nuestra empresa y con los que compete. Se establece una estrategia delimitada con el claro objetivo de conseguir los objetivos marcados en primera instancia.

- El panorama de segmento: En este caso se hace referencia a las variaciones a las que se puede verse afectados el producto y los compradores de este artículo.

- El panorama geográfico: Se engloban los países, ciudades o regiones donde compete la empresa.

A su vez, su estudio se aplica también a otras actividades como *la cadena de suministro* y *las redes de distribución*. La *globalización* ha llevado a la creación de las *cadena globales de valor*. (Peiró, 2017)

Roldán (2017) define **cadena global de valor** como el conjunto de actividades necesarias para la producción de un bien o servicio, y que se llevan a cabo en distintas localidades geográficas. Los eslabones consisten en las distintas tareas que la empresa u organización debe desarrollar para lograr obtener y colocar su mercancía. El término global se refiere a que las etapas de la cadena de valor no se realizan en un solo territorio. En cambio, se reparten en distintas naciones, para luego completar el producto final en un solo lugar.









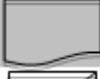







Por otro lado, desde el punto de vista de la Gestión de las Organizaciones, un **proceso** puede definirse como “cualquier actividad o grupo de actividades que emplee un insumo, le agregue valor a éste y suministre un producto a un cliente externo o interno” (H.J. Harrington, 1993, p.309).

Por su parte, la norma ISO 9001:2015 los define como el conjunto de actividades mutuamente relacionadas, que utilizan las entradas para proporcionar un resultado previsto.

Para el análisis de procesos pueden usarse métodos descriptivos y métodos gráficos. Entre los métodos gráficos se destaca el diagrama de flujo o diagrama de actividades (cursograma) que permite analizar procesos o procedimientos mediante el gráfico de las distintas operaciones que lo componen. Son normalmente utilizados para representar, mediante una simbología preestablecida, una secuencia de actividades y para describir sus características, particularidades y componentes. El objetivo de normalizar la simbología persigue el fin de ser comprendida por todo aquel que vea el gráfico, permitiendo de esta manera su correcta difusión y revisión.

A continuación, se representa parte de la simbología definida por la Cátedra de Organización Contable de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad Nacional de Tucumán, la cual se utiliza durante el desarrollo del presente trabajo:

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Símbolo	Descripción	Símbolo	Descripción
	Comprobante manual o externo		Terminal
	Operación manual		Disco o archivo
	Decisión		Inicio o reintegro de una operatoria
	CPU		Línea de trayectoria
	Comprobante o plantilla emitida por sistema		Curso alternativo/ toma o entrega de información
	Anexión		Posnet
	Archivo transitorio		Archivo definitivo
	Conector		Efectivo

Mediante los métodos descriptivos se producen narraciones detalladas de los pasos a seguir en cada proceso. Una herramienta para esto son los manuales de procedimiento en los cuales son consignadas, metódicamente tanto las acciones como las operaciones que deben seguirse para llevar a cabo las funciones generales de la empresa. Además, con los mismos, puede hacerse un seguimiento adecuado y secuencial de las actividades anteriormente programadas en orden lógico y en un tiempo definido.

Complementariamente a los instrumentos mencionados anteriormente, las Matrices de Sistemas Administrativos son representaciones por áreas de responsabilidad, que sintetizan el conjunto integrado de procedimientos, actividades y tareas, que incluyen documentación e información, de los procesos y subprocesos en análisis. Éstas se componen de:

- Recursos: comprobantes que se reciben, archivos de sistema proveedores de datos e información, planes, ideas, etc.
- Proceso: actividades y tareas interrelacionadas que transforman entradas en salidas. Agrega valor.
- Resultados: comprobantes que se generan, archivos de sistema que resguardan datos e información, informes, reportes, etc.

Stair y Reynolds (2012), definen a un **sistema de información (si)** como un conjunto de elementos o componentes interrelacionados que recaban (entrada), manipulan (proceso), almacenan y distribuyen (salida) datos e información y proporciona una reacción correctiva (mecanismo de retroalimentación) si no se ha logrado cumplir un objetivo. Además de este enfoque reactivo, el mecanismo de retroalimentación también puede ser proactivo, esto es, predecir eventos futuros con el fin de evitar problemas. Este concepto, conocido a menudo como **pronóstico**.

Para dar entidad a la última herramienta de gestión utilizada en la etapa cualitativa de este trabajo, y en el marco de los informes COSO (Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission) y COCO (Criteria of Control), se define el **control interno** como un proceso efectuado por el consejo de administración, la dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objetivo de proporcionar un grado

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

de seguridad razonable en cuanto a la consecución de objetivos dentro de las siguientes categorías:

- Eficacia y eficiencia de las operaciones.
- Fiabilidad de la información financiera.
- Cumplimiento de las leyes y normas aplicables.

Un excelente sistema de control interno es aquel que no daña las conexiones empresa-clientes y mantiene, en un nivel de alta dignidad humana, las relaciones de dirigentes y subordinados. Su función es aplicable a todas las áreas de operación de los negocios y de su efectividad depende que la administración obtenga la información necesaria para seleccionar las alternativas que mejor convengan a los intereses de la entidad (González, 2013).

El informe COSO, además, consta de cinco componentes que la administración diseña y aplica para proporcionar la seguridad razonable de que sus objetivos de control se llevarán a cabo adecuadamente. Estos son:

- I. Ambiente de control.
- II. Evaluación de los riesgos.
- III. Actividades de control.
- IV. Información y comunicación.
- V. Monitoreo.

En cuanto a las herramientas propuestas en la etapa cuantitativa de este trabajo, posteriormente a la determinación del costo por tn de materia prima a través de importación, se propone un modelo simple de programación lineal que permite determinar las cantidades óptimas a comprar al proveedor del exterior y nacional reduciendo al mínimo los costos de adquisición.

Render, B., Stair JR., R. M., Hanna, M. E., y Hale, T. S. (2016) describen la **optimización lineal** como una técnica de modelado matemático ampliamente utilizada, que está diseñada para ayudar a los gerentes en la planeación y toma de decisiones respecto a la asignación de recursos, con el objetivo de maximizar o minimizar una cantidad, por lo general la utilidad o el costo. Para ello, se debe plantear los elementos para su uso (función objetivo, restricciones, definir las variables, cursos de acción alternativos, relaciones matemáticas entre las variables, entre otros.) y seguir una serie de pasos para obtener resultados e informes que ayuden a la toma de decisiones. Estos pasos son:

- I. Entender cabalmente el problema administrativo que se enfrenta.
- II. Identificar el objetivo y las restricciones.
- III. Definir las variables de decisión.
- IV. Utilizar las variables de decisión para escribir expresiones matemáticas de la función objetivo y de las restricciones.

En todas las herramientas mencionadas son fundamentales la intuición, la experiencia y el juicio administrativo.

Ahora sí, nos encontramos en condiciones de definir el **abastecimiento de una empresa** como todas aquellas actividades que hacen posible la correcta identificación y compra de los bienes o servicios que nuestra empresa necesita para poder desarrollar sus funciones comerciales. El ciclo del abastecimiento se compone de los siguientes factores:

Suministros: son el conjunto de insumos pudiendo ser desde una pluma o una máquina especializada (bienes) hasta el conjunto de personas contratadas para desarrollar una tarea específica (servicios), que se ha identificado necesitamos comprar para nuestra empresa.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Proveedores: son las empresas externas a la nuestra, que nos venden las materias primas, materiales de consumo o servicios, que nosotros no somos capaces de producir o realizar, y que necesitamos.

Logística: son el conjunto de actividades necesarias por las que tiene que pasar el bien o servicio que compramos, para que logren cumplir con su finalidad.

Almacenamiento: es la acción de guardar o acumular los bienes o insumo, hasta que estos sean necesarios.

Aprovisionamiento: es la actividad dentro del abastecimiento, que se encarga de anticipar el suministro de los elementos necesarios para que nuestra empresa subsista o funcione.

Dicho esto, tal como señala el especialista Carlos Antonio Portal Ruedas (2011), la **gestión de compras** "tiene por objetivo adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio". Ésta, cumple dos funciones fundamentales: *adquisición y apoyo a las operaciones*.

Normativas legales

El **Código Aduanero de la República Argentina**, sancionado y promulgado el 2 de marzo de 1981 como ley 22.415, se publicó en el Boletín Oficial el 23 de marzo de ese mismo año, y entró en vigencia a los seis meses de su publicación. La Comisión Redactora del Código Aduanero tenía la misión de elaborar un cuerpo de normas organizado armónico y moderno destinado a regular en forma sistemática la materia aduanera, tenía por objeto regular todos los institutos que conforman el ordenamiento aduanero de base, sustituyendo toda la legislación aduanera hasta entonces vigente.

Fue reglamentado por el Decreto 1.001 del 2 de mayo de 1982, publicado en el Boletín Oficial del 27 de mayo de 1982.

La **Dirección General de Aduanas** es un órgano que integra la **Administración Federal de Ingresos Públicos (AFIP)** y tiene a su cargo la aplicación de la legislación relativa a la importación y exportación de mercaderías, como así también el control del tráfico de los bienes que ingresan o egresan en el territorio aduanero.

Su función principal es valorar, clasificar, verificar y controlar la entrada y salida de mercaderías, como así también los medios en que son transportadas, asegurando el cumplimiento de las disposiciones vigentes. Además, la Aduana colabora en el resguardo de intereses del Estado, tales como la seguridad nacional, la economía, la salud pública y el medio ambiente, vedando el flujo de mercaderías peligrosas o ilegales. También fomenta la cultura del cumplimiento voluntario por parte de los usuarios.

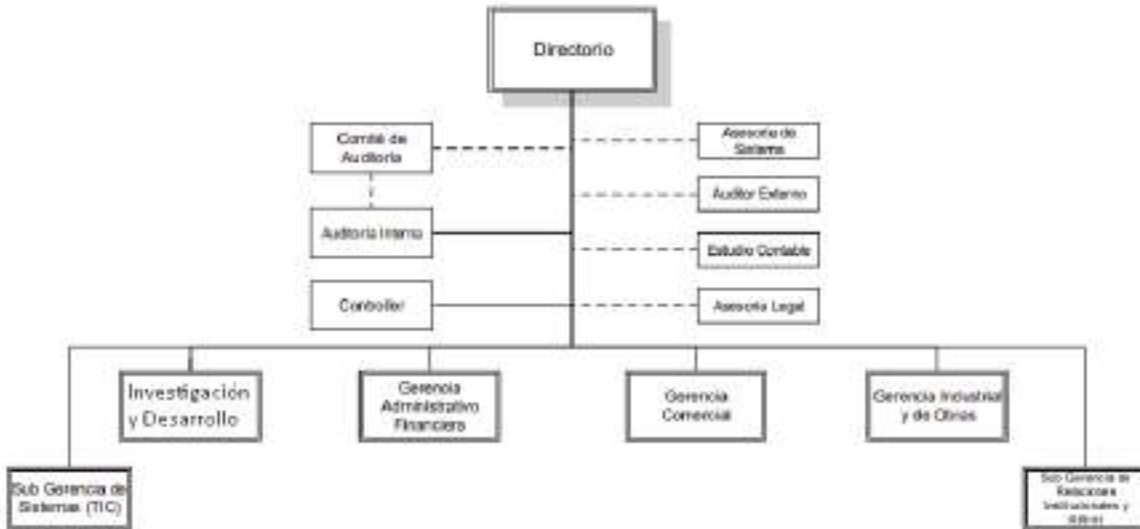
Considera "operadores de comercio exterior" a los importadores, exportadores, auxiliares del comercio y del servicio aduanero, sus apoderados generales y dependientes y los otros sujetos comprendidos en el título IV de la Sección I de la Ley 22.415.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

RESULTADOS

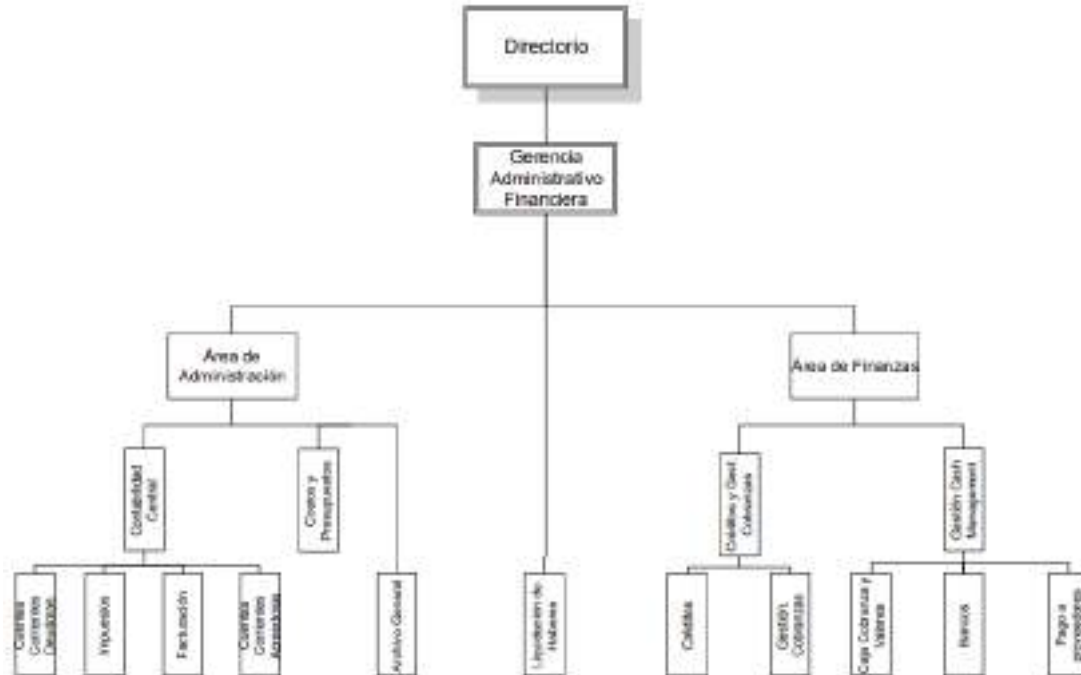
Para responder las preguntas de investigación planteadas en el presente, se comenzó con la recolección y análisis de datos cualitativos. A continuación, se presentan los organigramas de la empresa, que permitirán una mejor comprensión de las etapas posteriores:

ORGANIGRAMA GENERAL



Fuente: documentos de la empresa

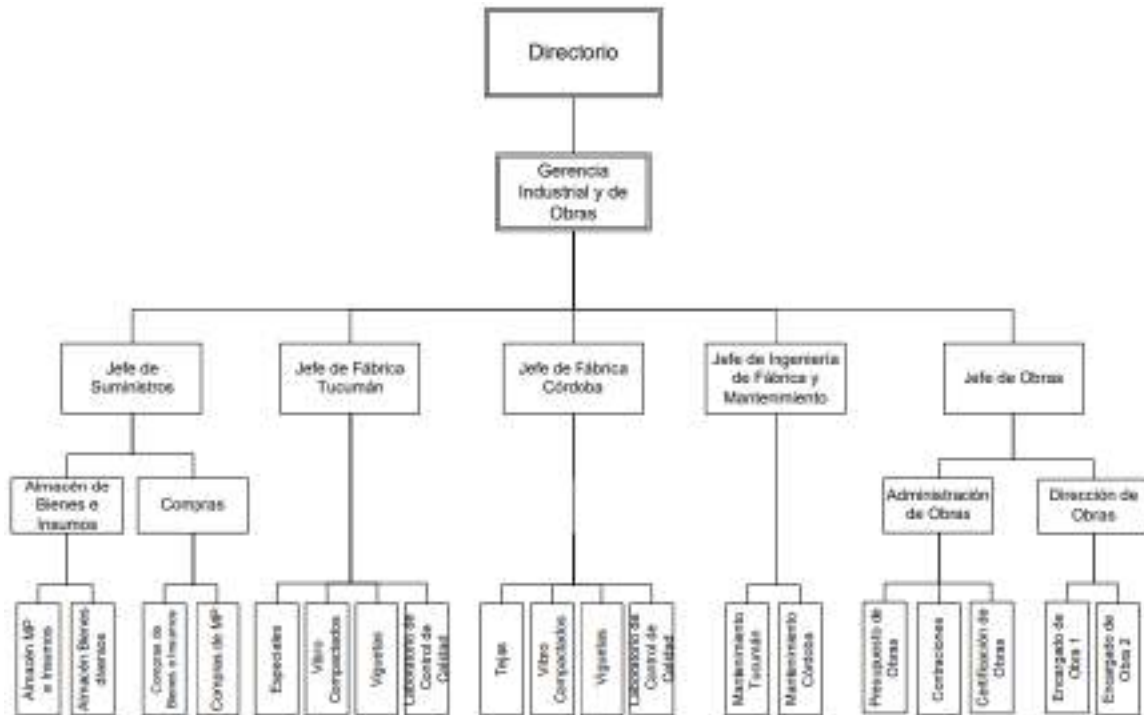
GERENCIA ADMINISTRATIVO FINANCIERA



Fuente: documentos de la empresa

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

GERENCIA INDUSTRIAL Y DE OBRAS



Fuente: documentos de la empresa

Se realizaron entrevistas informales, abiertas y en profundidad a los siguientes participantes:

Director de Gestión y Calidad. Se obtuvo una inducción general al proceso de importación de materia prima que lleva a cabo la empresa y, a su vez, es el punto de partida para las siguientes entrevistas realizadas.

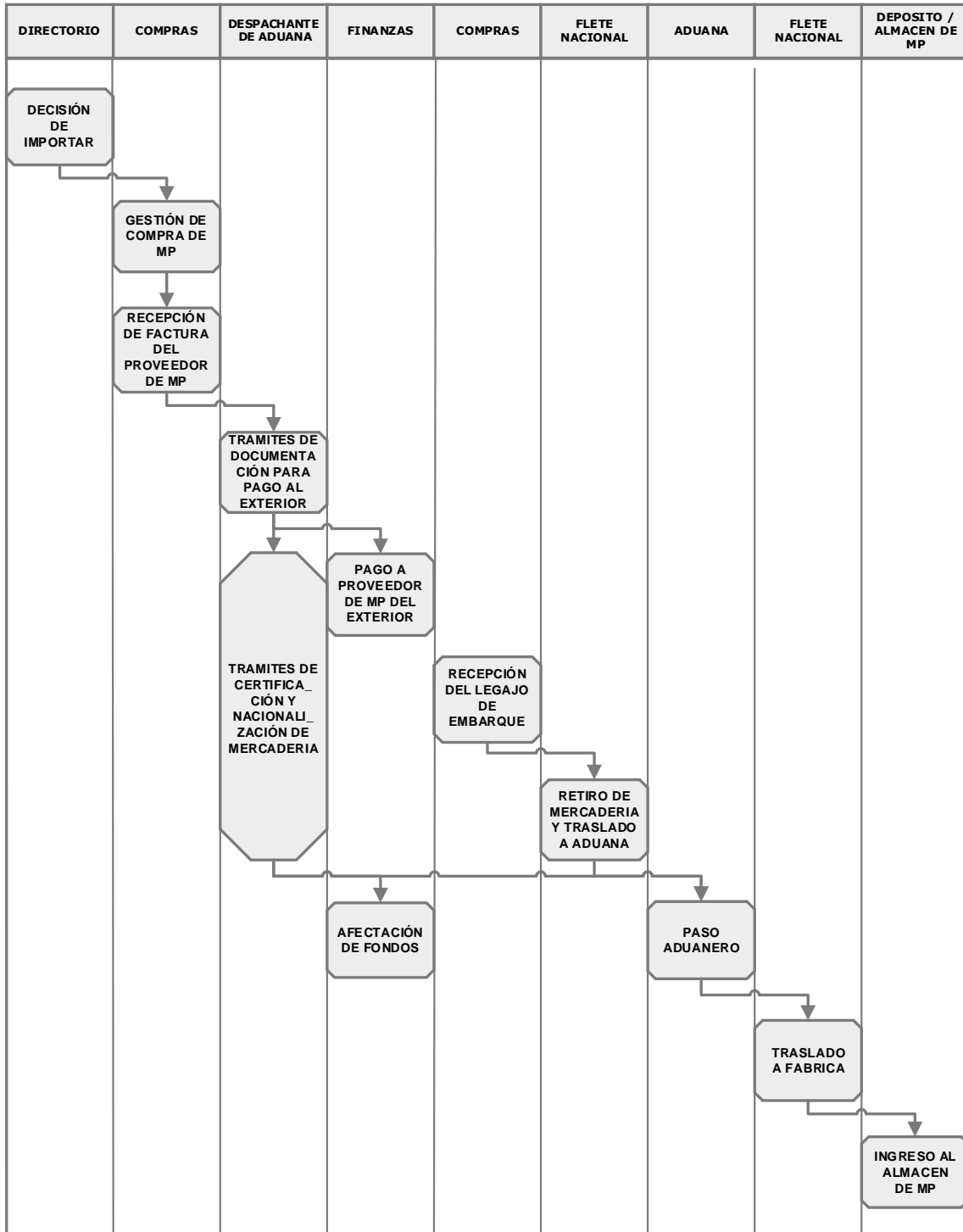
Responsable de Finanzas. Permitió conocer en detalle cómo es la modalidad de pagos a proveedores del exterior y los distintos momentos en los que participa a lo largo de todo el proceso bajo estudio, como así también, la documentación interviniente y los requisitos para realizar este tipo de operaciones financieras fuera del país.

Encargado de Compras. Permitió desarrollar en detalle la globalidad del proceso de importación de materia prima. Se conocieron las distintas etapas y partes que intervienen, tanto internas como externas a la empresa, y la manera en que éstas interactúan entre sí.

Con motivo de mantener la confidencialidad de la empresa, las mismas se mantienen resguardadas ya que contienen datos sensibles. Sin embargo, se realizó un cruce de toda la información relevada y se obtuvieron los siguientes resultados:

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

Mapa de proceso



Fuente: elaboración propia

Con el objetivo de brindar herramientas que contribuyan a la formalización del proceso, se confeccionaron **manuales de procedimiento, diagramas de flujo, matrices administrativas y matrices de control interno** en relación a los siguientes subprocesos:

- Pedido de materia prima
- Emisión de la Orden de Compra

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

- Recepción de la Factura de proveedor del exterior
- Pago a proveedores de materia prima del exterior

A continuación, se presentan las herramientas elaboradas:

Manuales de procedimientos

I. Pedido de materia prima

Supuesto: no hay inconsistencias en el cruce de stock físico de materia prima con el que arroja el sistema de gestión.

Responsable de Almacén / Depósito de Materia Prima:

1. Releva la planta y almacén o depósito de materia prima.
2. Registra el conteo físico de stock. (Stock MP)
3. Compara la información que arroja el sistema contra lo relevado anteriormente
4. Determina cantidad de materia prima a reponer
5. Genera la Solicitud de Pedido en el sistema de gestión.
6. Comunica al Jefe de Fábrica respecto a la Solicitud de Pedido generada

Jefe de Fábrica:

7. Analiza el consumo en la producción y revisa niveles de stock en almacén / depósito.
8. Determina cantidad necesaria de Materia Prima a pedir.
9. Ingresar al sistema y visualiza la Solicitud de Pedido:
 - 9.1 **Si** autoriza la SP; autoriza SP en el sistema. Continúa proceso 1.1.2.
 - 9.2 **No** autoriza la SP; determina si necesita ser modificada la SP:
 - 9.2.1 **Si** modifica la SP; indica los cambios en la SP. *Remota punto 5.*
 - 9.2.2 **No** modifica la SP; comunica negativa a Almacén / Depósito de MP (finaliza el proceso)

Directorio:

10. Recibe Informe de Finanzas e Informe de Producción.
11. Analiza informes y nivel de stock.
12. Comunica decisión de importar a la Gerencia de Producción.

II. Emisión de la Orden de Compra

Compras:

1. Recibe indicación de importar.
2. Ingresar al sistema de gestión, visualiza y consulta las Solicitudes de Pedido (SP) recibidas.
3. Genera y emite Solicitud de Cotización (SC) en el sistema de gestión.
4. Envía SC a los proveedores.
5. Posteriormente recibe presupuestos de proveedores.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

6. Ingresar en sistema de gestión y, genera y emite Planilla Comparativa de Presupuestos (PCP).
7. Entrega PCP al Directorio

Directorio:

8. Recibe y analiza PCP:
 - 8.1 **Si** modifica la PCP, indica modificaciones en la PCP. *Retoma punto 3.*
 - 8.2 **No** modifica la PCP; adjudica la compra, firma y entrega PCP a Compras. *Continúa punto 9.*

Compras:

9. Ingresar en sistema de gestión y genera OC.
10. Afecta preventivamente el presupuesto de compras y el costo de producción.
11. Autoriza OC en sistema de gestión y analiza si requiere autorización superior en base al monto de la OC:
 - 11.1 **Si** autoriza Suministros, comunica a Jefe de Suministros. *Continúa punto 12.*
 - 11.2 **No** autoriza Suministros. *Continúa punto 15.*

Jefe de Suministros:

12. Ingresar en sistema de gestión y visualiza OC pendiente de autorización.
 - 12.1 **Si** autoriza OC; autoriza y analiza si requiere autorización superior en base al monto de la OC:
 - 12.1.1 **Si** autoriza Gerencia de Producción; comunica a Gerencia de Producción respecto de autorización. *Continúa punto 13.*
 - 12.1.2 **No** autoriza Gerencia de Producción; comunica a Compras respecto de la autorización. *Continúa punto 15.*
 - 12.2 **No** autoriza OC, determina si necesita ser modificada la OC:
 - 12.2.1 **Si** modifica, indica los cambios a realizar. *Remota punto 9.*
 - 12.2.2 **No** modifica, cancela la OC e informa negativa a Compras (finaliza proceso).

Gerencia de Producción:

13. Ingresar en sistema de gestión y visualiza OC pendiente de autorización.
 - 13.1 **Si** autoriza OC; autoriza y analiza si requiere autorización superior en base al monto de la OC:
 - 13.1.1 **Si** autoriza Gerencia Adm. Financiera; comunica a Gerencia Adm. Financiera respecto de autorización. *Continúa punto 14.*
 - 13.1.2 **No** autoriza Gerencia Adm. Financiera; comunica a Compras respecto de la autorización. *Continúa punto 15.*
 - 13.2 **No** autoriza OC, determina si necesita ser modificada la OC:
 - 13.2.1 **Si** modifica, indica los cambios a realizar. *Remota punto 9.*
 - 13.2.2 **No** modifica, cancela la OC e informa negativa a Compras (finaliza proceso).

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Gerencia Adm. Financiera:

14. Ingresar en sistema de gestión y visualizar OC pendiente de autorización.
 - 14.1 **Si** autoriza OC, comunica a Compras respecto de autorización. *Continúa punto 15.*
 - 14.2 **No** autoriza OC, determina si necesita ser modificada la OC:
 - 14.2.1 **Si** modifica, indica los cambios a realizar. *Remota punto 9.*
 - 14.2.2 **No** modifica, cancela la OC e informa negativa a Compras (finaliza proceso).

Compras:

15. Ingresar en sistema de gestión y visualizar OC autorizada.
16. Emite del sistema de gestión OC por triplicado:
 - Una copia de la OC envía al proveedor.
 - Una copia de la OC “ciega” envía a Depósito/Almacén de Materia Prima. Continúa proceso 3.1.1. “Recepción de Materia Prima”.
 - Una copia archiva de forma definitiva y adjunta a la SC y PCP.

III. Recepción de Factura del Proveedor del Exterior

Supuesto: no hay inconsistencias en la factura recibida.

Compras:

1. Recibe la Factura del Proveedor de materia prima.
2. Ingresar al sistema de gestión, controla y registra la Factura del Proveedor.
3. Firma Factura, fotocopia y archiva original
4. Se comunica con el Despachante de Aduana para dar inicio a los trámites de importación de materia prima.
5. Comunica a Finanzas la importación en curso para preparación de fondos para girar al exterior.
6. Recibe, del despachante de aduana, la documentación para gestionar el pago al exterior.
 - Caratula e Intervención de 3° Organismos (AFIP) **(Ver Apéndice)**
 - SIMI (AFIP) **(Ver Apéndice)**
7. Controla la documentación, anexa legajo de compra y entrega a Sección Cuentas Acreedoras:
 - SIMI (AFIP)
 - Caratula e Intervención de 3° Organismos (AFIP)
 - Factura conformada
 - OC
 - PCP
 - SC

Cuentas Acreedoras:

8. Recibe documentación y controla los comprobantes

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

9. Ingresar al sistema de gestión y control
10. Anexar documentos y entregar legajo a Finanzas

Continúa proceso Pago a Proveedores del Exterior

IV. Pago a Proveedor del Exterior

Finanzas

1. Recepciona documentación y solicitud de pago desde el área de Compras.
2. Analiza las condiciones de pago.
3. Completa documentación.
4. Entrega legajo al Directorio y solicita autorización.

Directorio:

5. Recibe el legajo y controla.
6. Autoriza pago:
 - 6.1. **Si** autoriza; firma documentación. *Continúa punto 7.*
 - 6.2. **No** autoriza; entrega a Finanzas e indica corrección. *Remota punto 3.*
7. Entrega legajo a Finanzas.

Finanzas:

8. Digitaliza la documentación.
9. Ingresar al sistema de gestión, genera y emite Orden de Pago anticipado *provisoria*.
10. Afecta preventivamente presupuesto financiero.
11. Ingresar al sitio web de la entidad bancaria con la que se desea realizar el pago.
12. Completa DDJJ online y anexa legajo digitalizado anteriormente.
13. Ejecuta solicitud de transferencia al exterior y comunica a la Gerencia Adm. Financiera.
14. Entrega legajo de pago a la Gerencia Adm. Financiera.

Gerencia Adm. Financiera:

15. Controla legajo de pago y visualiza la transferencia pendiente de aprobación en el sitio web del Banco:
 - 15.1. **Si** autoriza; aprueba la transferencia. Entrega legajo a Finanzas. *Continúa punto 16.*
 - 15.2. **No** autoriza; rechaza la transferencia. Entrega legajo a Finanzas e indica observaciones. *Remota punto 9.*

Finanzas:

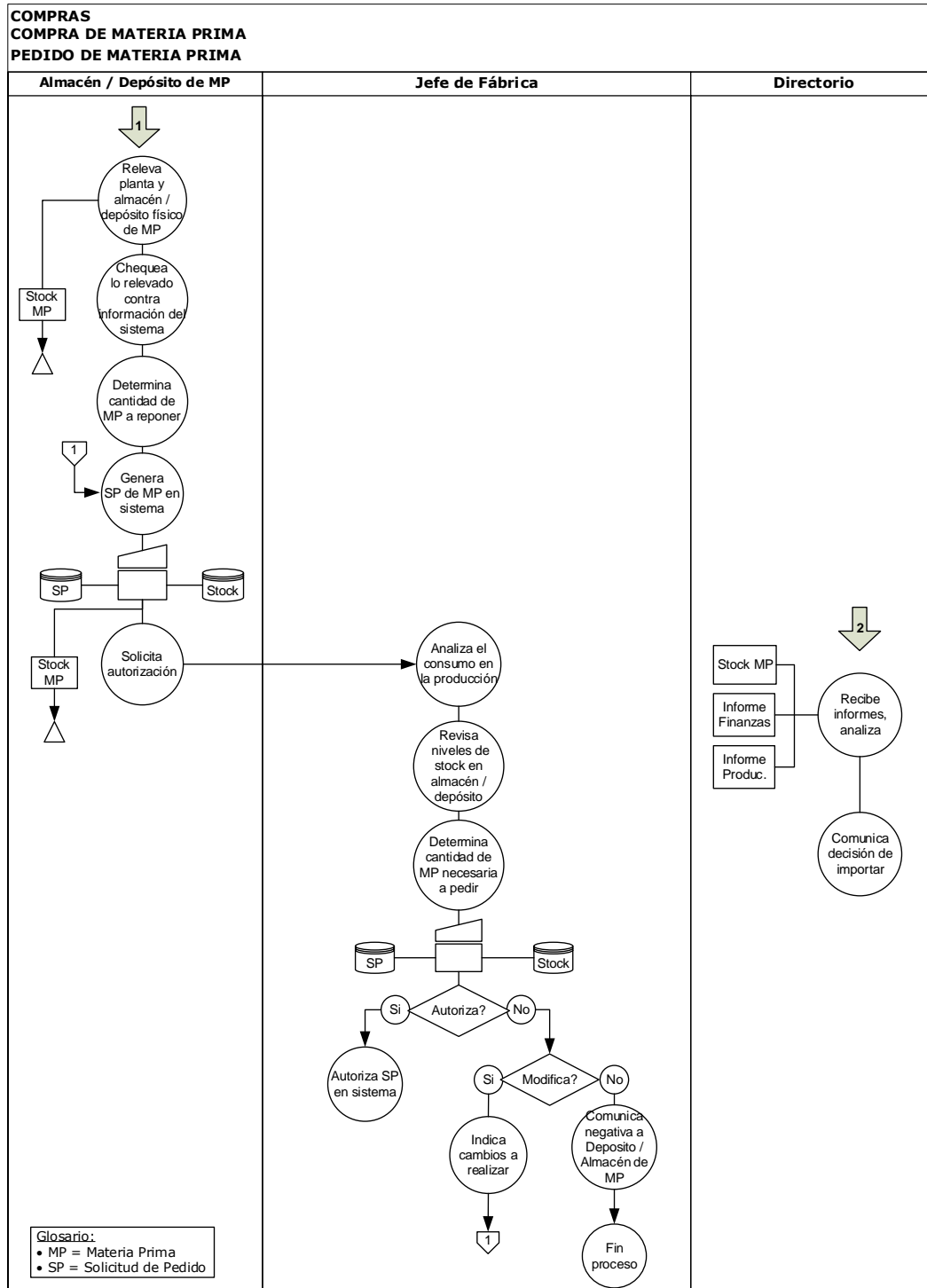
16. Archiva legajo físico provisoriamente.
17. Recibe aprobación de la operación de transferencia al exterior desde la entidad bancaria.
18. Recepción del comprobante de transferencia al exterior (SWIFT) y entrega al Gerente de Producción para enviar al proveedor

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

19. Recepción del detalle de operación.
20. Emite Orden de Pago al Proveedor de MP
21. Emite Orden de Pago al Banco por impuestos, gastos y comisiones
22. Anexa documentación junto a legajo de importación

Diagramas de flujo

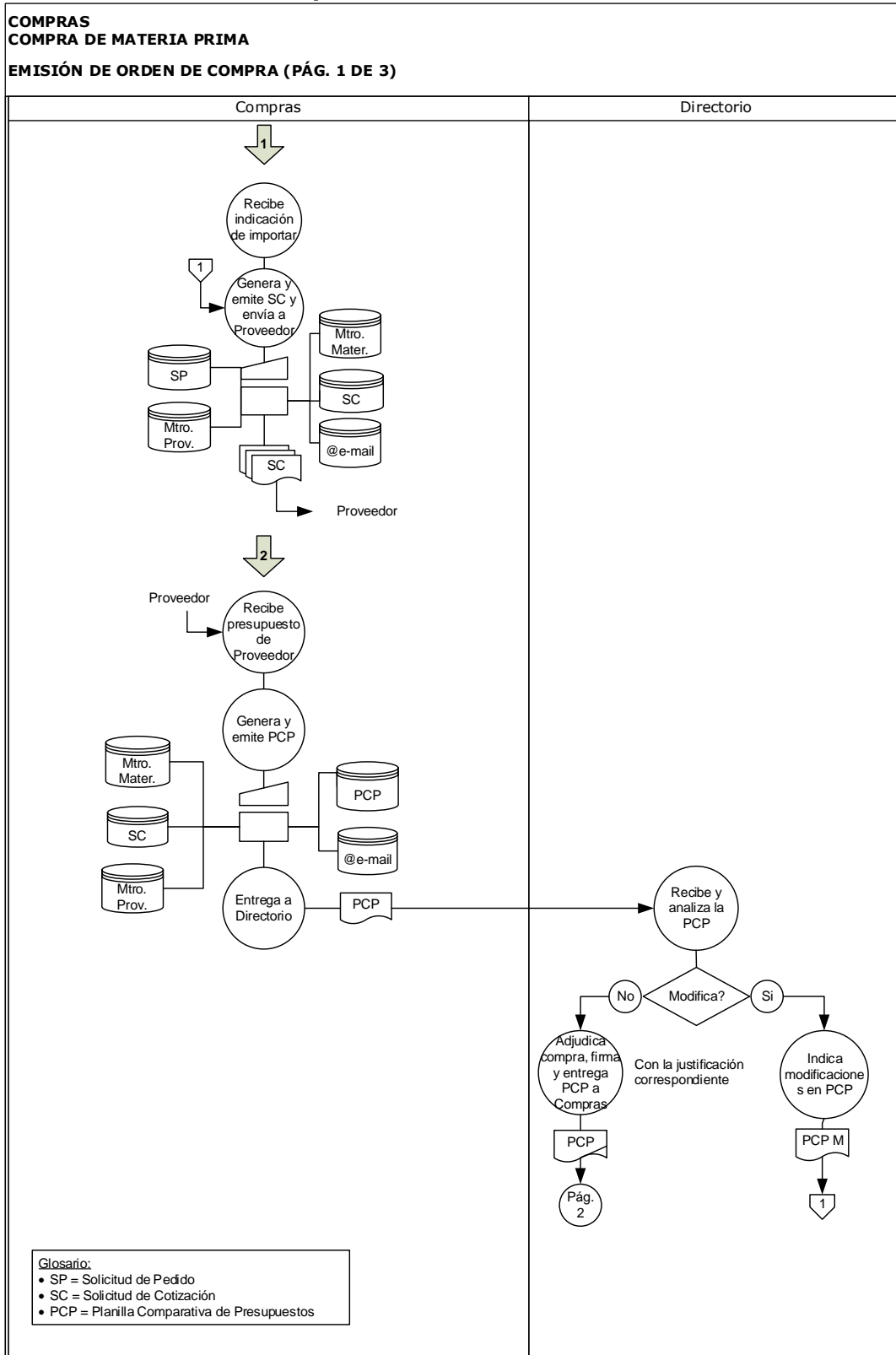
I. Pedido de Materia Prima



Fuente: elaboración propia

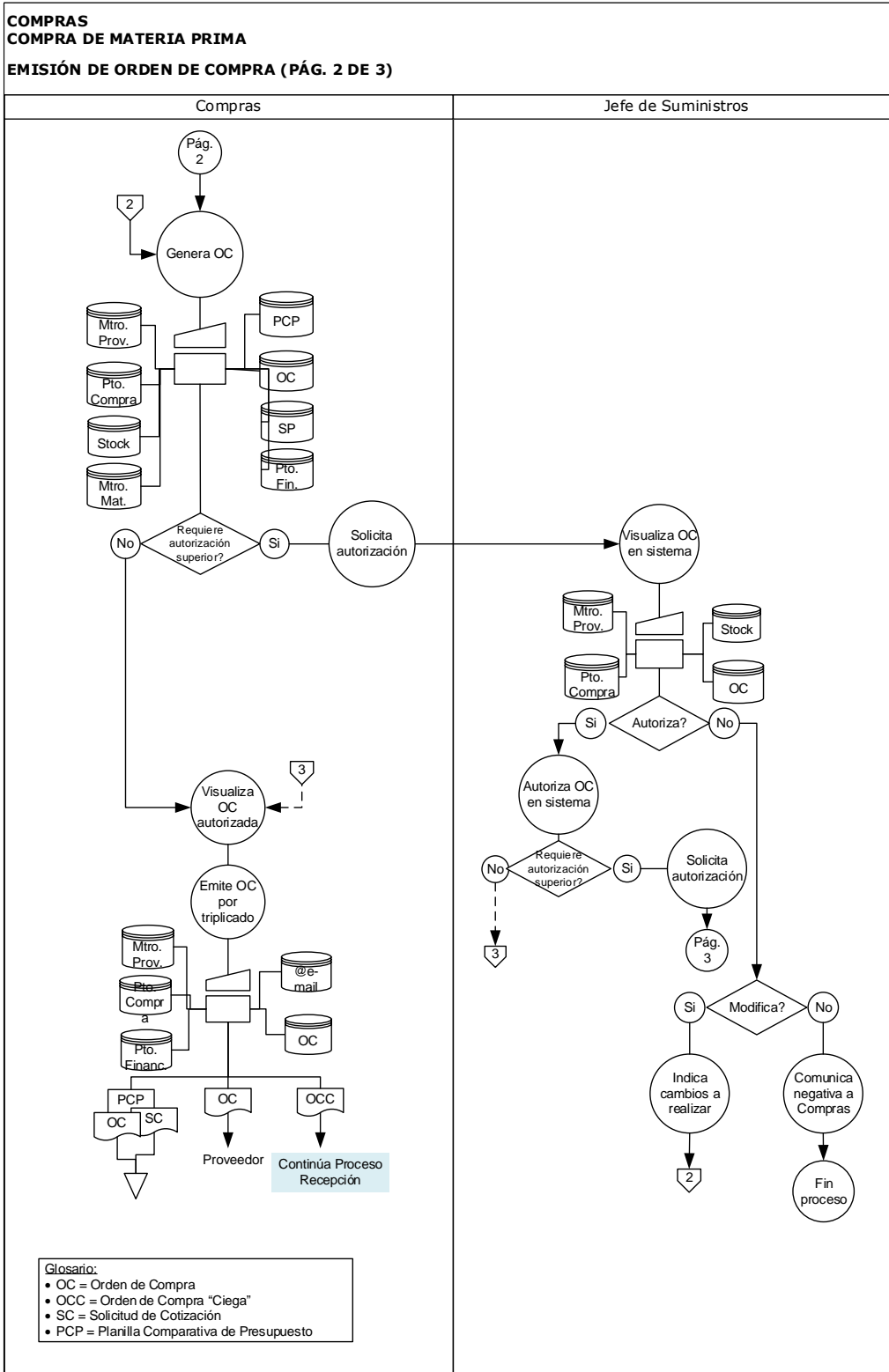
**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

II. Emisión de Orden de Compra



Fuente: elaboración propia

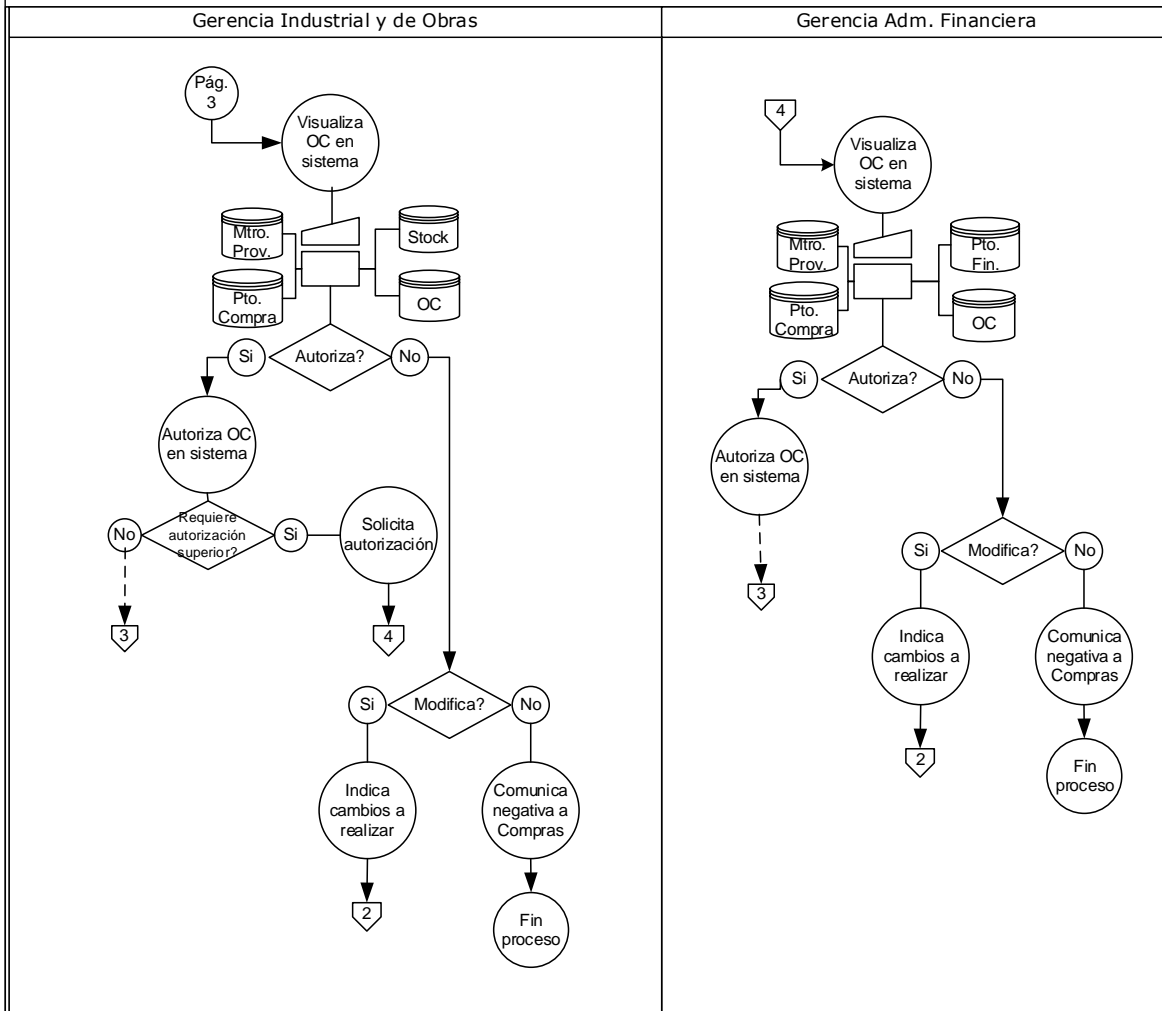
**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



Fuente: elaboración propia

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

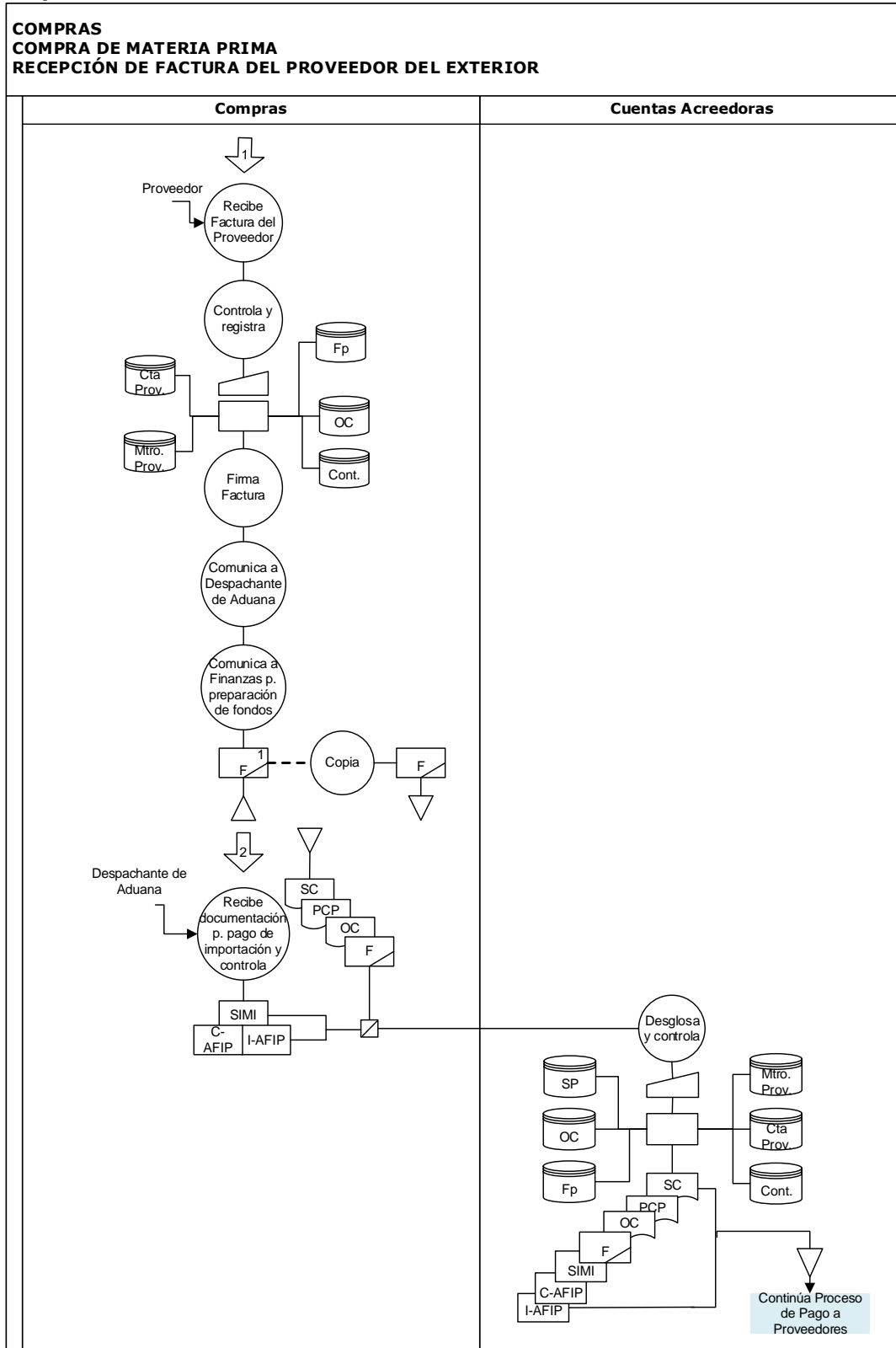
COMPRAS
COMPRA DE MATERIA PRIMA
EMISIÓN DE ORDEN DE COMPRA (PÁG. 3 DE 3)



Fuente: elaboración propia

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

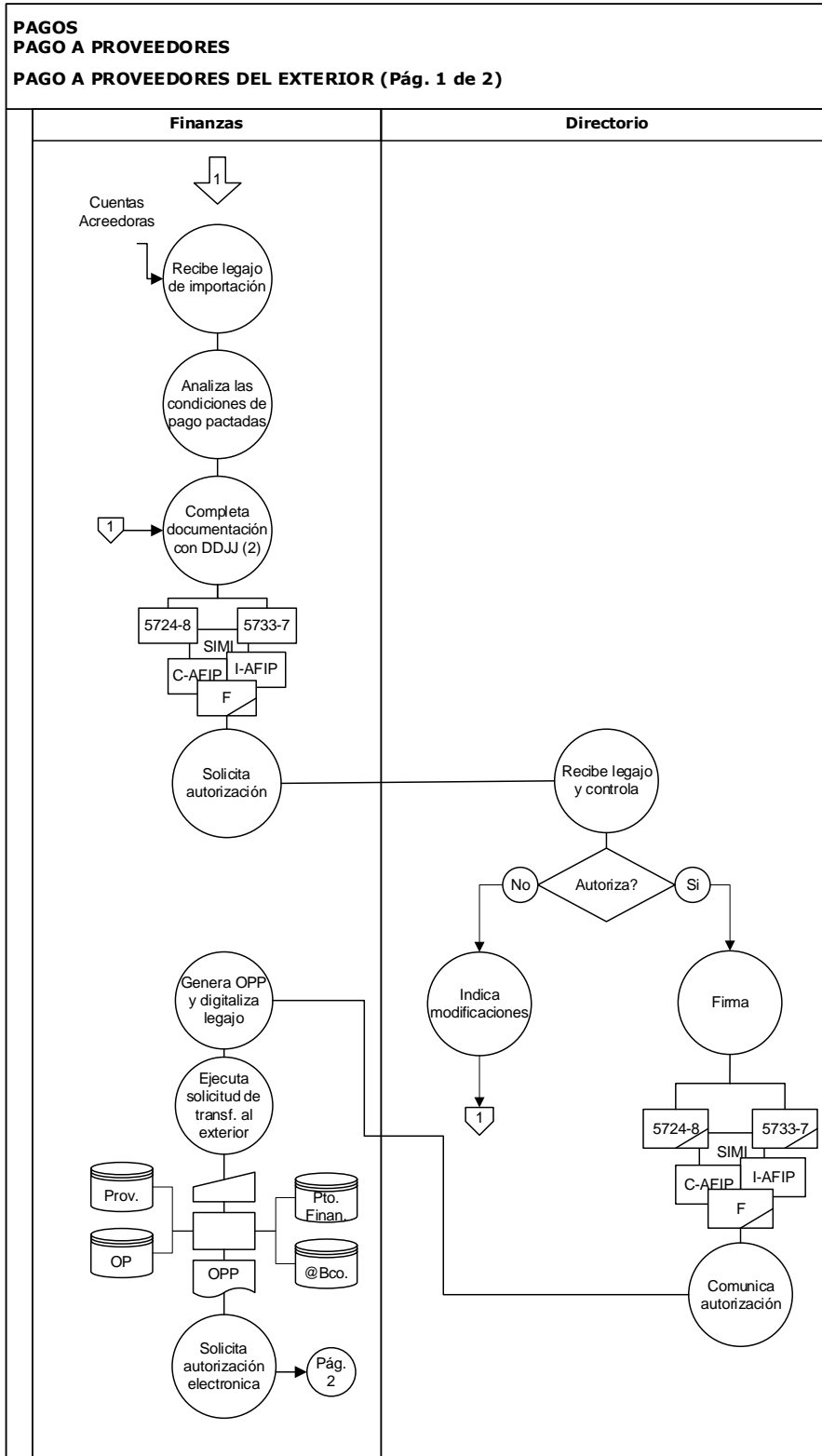
III. Recepción de Factura del Proveedor del Exterior



Fuente: elaboración propia

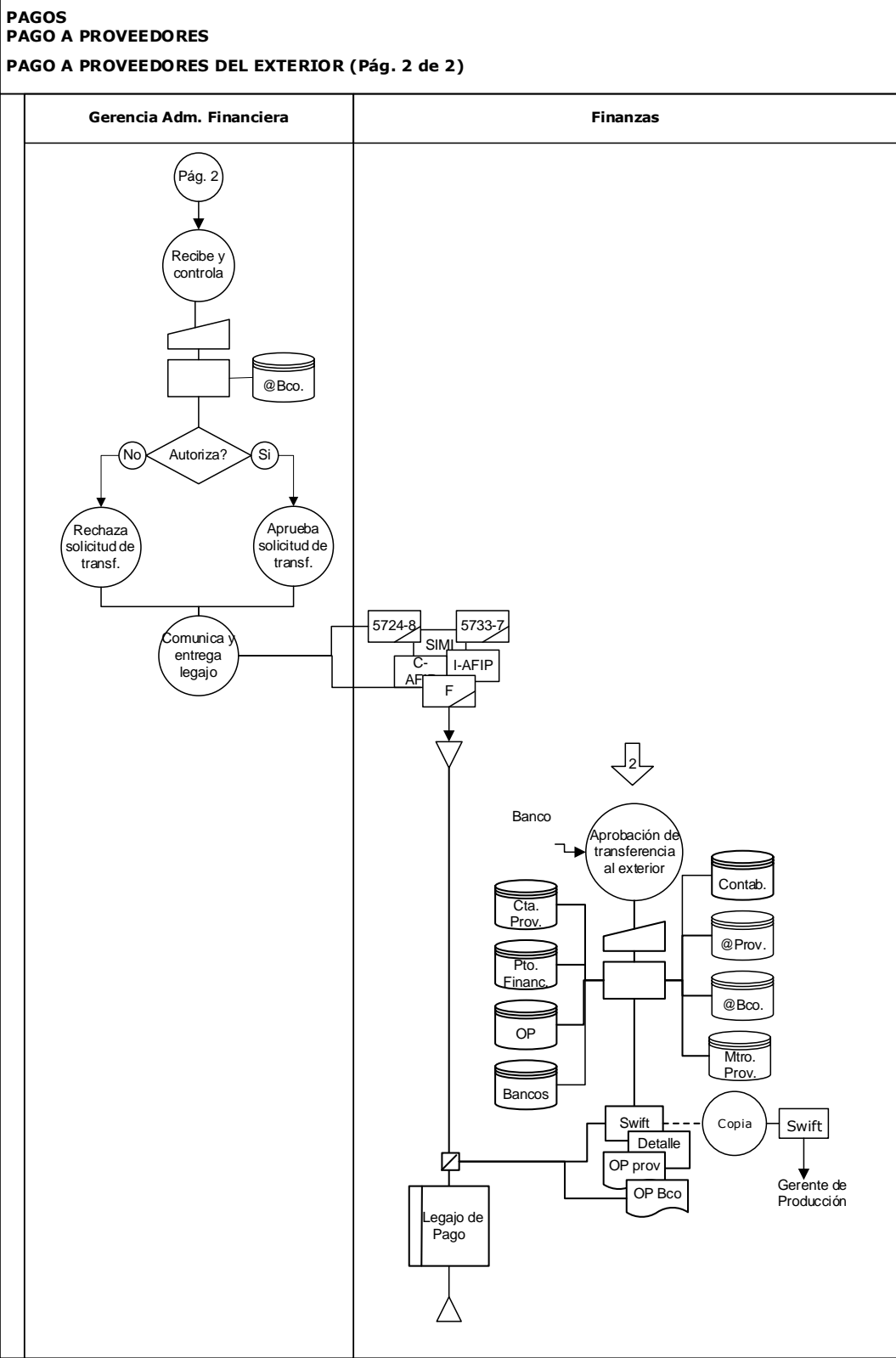
**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

IV. Pago a Proveedores del Exterior



Fuente: elaboración propia

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**



Fuente: elaboración propia

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Matrices Administrativas

I. Pedido de Materia Prima

<u>PROCESO</u>	<u>SUBPROCESO</u>	<u>SECTOR</u>	<u>INPUT</u>		<u>ACTIVIDADES</u>	<u>OUTPUT</u>	
			<u>DOC.</u>	<u>ARCH.</u>		<u>DOC.</u>	<u>ARCH.</u>
Pedido de Materia Prima	Pedido Interno de Materia Prima	Almacén / Depósito de MP		Stock	Relevar stock físico de MP y registrar el conteo Chequear lo relevado contra la información del sistema Determinar cantidad de MP a reponer Generar SP de MP en el sistema Comunicar a Jefe de Fábrica	Stock MP	SP
	Autorización de Pedido Interno de MP	Jefe de Fábrica		Stock SP	Analizar el consumo en la producción Revisar niveles de stock en almacén / depósito Determinar cantidad necesaria de MP a pedir Visualizar SP en sistema y autorizar o indicar negativa / modificaciones. Analizar informes recibidos		SP
	Decisión de importar	Directorio	Stock de MP Inf. Finanzas Inf. Producc.		Comunicar decisión de importar a la Gerencia de Producción		

Fuente: elaboración propia

II. Emisión de Orden de Compra

<u>PROCESO</u>	<u>SUBPROCESO</u>	<u>SECTOR</u>	<u>INPUT</u>		<u>ACTIVIDADES</u>	<u>OUTPUT</u>	
			<u>DOC.</u>	<u>ARCH.</u>		<u>DOC.</u>	<u>ARCH.</u>
Compra de Materia Prima a través de importaciones	Selección del Proveedor	Compras		SP Mtro. Prov. Mtro. Mat. e-mail	Recibir indicación de importar y consultar las SP pendientes Generar y emitir SC Enviar SC a los proveedores	SC	SC e-mail
			Directorio	PCP	Recepcionar y procesar los presupuestos de los proveedores Generar y emitir la planilla comparativa de presupuestos Entregar al Directorio	PCP	Mtro. Prov. PCP
	Generación de la Orden de Compra	Compras	PCP Conf.	Mtro. Prov. SP PCP	Recibir y analizar la PCP Adjudicar compra, firmar y entregar a Compras (o indicar modificaciones)	PCP Conf.	
				Mtro. Mat.	Recibir PCP conformado por el Directorio y cargar la elección en el sistema Generar OC Analizar si requiere autorización superior Solicitar autorización		PCP OC Pto. Financ. Pto. Compra Stock SP
	Jefe de Suministros		OC Stock Pto. Compra	Visualizar OC pendiente de autorización Analizar Stock y Presupuesto de Compra Autorizar OC en el sistema de gestión (o indicar modificaciones / negativa)		OC	

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

	Autorización de la Orden de Compra	Gerencia de Producción		OC	Analizar si requiere autorización superior y solicitar			OC
				Stock	Visualizar OC pendiente de autorización			
		Gerencia Adm. Financiera		Pto. Compra	Analizar Stock y Presupuesto de Compra Autorizar OC en el sistema de gestión (o indicar modificaciones / negativa) Analizar si requiere autorización superior y solicitar			
	Contratación			OC	Visualizar OC pendiente de autorización			OC
		Compras		Pto. Financ. Pto. Compra	Analizar Stock y Presupuesto de Compra Autorizar OC en el sistema de gestión (o indicar modificaciones / negativa) Analizar si requiere autorización superior y solicitar			
				OC	Visualizar OC autorizada	OC 1		OC
				Mtro. Prov.	Emitir OC por triplicado. Enviar original al proveedor y archivar el duplicado junto a la PCP y SC.	OC 2		e-mail
					OC Ciega continúa el proceso de recepción de MP	OCC		Pto. Compra Pto. Financ.

Fuente: elaboración propia

III. Recepción de Factura del Proveedor del Exterior

PROCESO	SUBPROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT	
			DOC.	ARCH.		DOC.	ARCH.
Recepción de la factura del proveedor del exterior	Procesamiento de la FPE	Compras	FpE	Mtro. Prov. OC	Recibir y controlar la Factura del Proveedor del Exterior Registrar en el sistema de gestión	FpE conf.	Contabilidad Cta. Prov. OC
					Firmar factura controlada y registrada en el sistema Comunicar la operación al Despachante de Aduana Solicitar a Finanzas la preparación de los fondos Fotocopiar la Factura y archivar original		FpE
	Procesamiento doc. de importación	Compras	SIMI		Recepcionar documentación del Despachante de Aduana, controlar y anexar copia de Factura	FpE conf. SIMI	Caratula (AFIP) Interv. (AFIP)
			Carat. (AFIP) Interv. (AFIP)		Entregar legajo a Sección Cuentas Acreedoras		
	Control del legajo	Cuentas Acreedoras	SC PCP OC SIMI FpE Conf. (AFIP) Interv. (AFIP)	Mtro. Prov. SP OC FpE Cta. Prov. Contabilidad	Recepcionar y desglosar documentación Controlar todos los comprobantes	Legajo Compras	
					Ingresar al sistema de gestión y controlar Archivar legajo de compras		

Fuente: elaboración propia

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

IV. Pago a Proveedor del Exterior

PROCESO	SUBPROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT	
			DOC.	ARCH.		DOC.	ARCH.
Pago a Proveedor del Exterior	Preparación de pago	Finanzas	Legajo Compras		Recepcionar documentación y analizar las condiciones de pago Completar documentación con DDJJ 5724-8 y DDJJ 5733-7 Solicitar firma al Directorio	DDJJ 5724-8 DDJJ 5733-7	
	Autorización de pago	Directorio	Legajo Pago		Recibir y controlar los documentos Autorizar y firmar (o no e indicar modificaciones) Comunicar autorización para proceder a Finanzas	Legajo firmado	
	Ejecución de transferencia	Finanzas	Legajo Pago firm	Proveed	Digitalizar legajo y generar Orden de Pago Provisoria Ejecutar solicitud de transferencia al exterior en el sitio web de la entidad bancaria Solicitar a la Gerencia Adm. Financiera autorización electrónica	OPP	OP e-Banco Pto. Financ.
	Autorización de transferencia	Gerencia Adm. Financiera	Legajo Pago firm.		Recibir legajo, controlar y visualizar transferencia pendiente de aprobación Aprobar (o rechazar) y comunicar a Finanzas		e-Banco
	Emisión de comprobantes de pago	Finanzas	Legajo Pago firm.	e-Banco Mtro. Prov.	Recibir legajo y archivar provisoriamente Recepcionar aprobación de transferencia al exterior desde la entidad bancaria Emitir comprobante de transferencia y detalle Generar y emitir OP definitiva y enviar al proveedor y OP por gastos bancarios Generar y emitir OP por gastos bancarios Fotocopiar comprobante de transferencia y entregar al Gerente Ind. Anexar legajo de pago junto a legajo de importación y archivar	Legajo de Importación	E-bANCO e-Prov. Contabili dad Cta. Proveed. Pto. Financ. OP Bancos

Fuente: elaboración propia

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

Matrices de Control Interno

I. Emisión de la Planilla Comparativa de Presupuestos

<u>CICLO</u>	<u>OPERACIÓN</u>	<u>OBJETIVO</u>	<u>TIPO</u>	<u>RIESGOS</u>	<u>ACTIVIDAD DE CONTROL</u>	<u>TIPO</u>
Adjudicación de la compra	Emisión PCP	Que se elija al proveedor que mejores condiciones ofrece	Operacional e informativo	Que se haya procedido a la selección en función a cotizaciones incorrectas	Emitir las SC en función a las SP	PROCESOS
					Verificar los precios detallados, para cada proveedor, con las SC contestadas y archivadas	PROCESOS
				Tendencia a elegir siempre los mismos proveedores, sin analizar debidamente las demás alternativas	Rotar periódicamente las tareas entre los colaboradores del área de Compras	ESTRUCTURA
				Que el proveedor haya sido elegido en virtud de vínculos extra comerciales	La comparativa debe incluir un mínimo de presupuestos de tres proveedores distintos	PROCESO
					Implementar un comité de selección impar integrado por 3 o más personas	ESTRUCTURA
					La adjudicación debe tener un dictamen debidamente fundamentado	PROCESO

Fuente: elaboración propia

II. Emisión de la Orden de Compra

<u>CICLO</u>	<u>OPERACIÓN</u>	<u>OBJETIVO</u>	<u>TIPO</u>	<u>RIESGOS</u>	<u>ACTIVIDAD DE CONTROL</u>	<u>TIPO</u>
Adjudicación de la compra	Emisión OC	Que la contratación con el proveedor proceda de manera correcta	Operacional e informativo	Que se soliciten compras con artículos incorrectos	Verificar los artículos enunciados en la OC con el Archivo "Art. A Rep."	PROCESO
				Que se solicite comprar al proveedor incorrecto	Verificar el proveedor enunciado en la OC con el proveedor seleccionado en la PCP	PROCESO
				Que los datos del proveedor enunciados no sean correctos	Actualizar el archivo "Maestro de Proveedores" con los datos correctos del proveedor	SISTEMA
				Que se realicen adjudicaciones a proveedores por importes no autorizados	Verificar que la OC coincida con el presupuesto elegido y adjuntar el mismo	PROCESO
					Parametrizar el Sistema para que no permita emitir OC sin las autorizaciones de los respectivos superiores en función al monto	SISTEMA
				Que se realicen adjudicaciones ficticias	Parametrizar el sistema para que no permita emitir OC sin tener asociado una SP autorizada	SISTEMA
					Verificar la trazabilidad completa de la operatoria (SP, SC, PCP, OC)	PROCESO

Fuente: elaboración propia

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

III. Conformidad de la Factura del Proveedor

<u>CICLO</u>	<u>OPERACIÓN</u>	<u>OBJETIVO</u>	<u>TIPO</u>	<u>RIESGOS</u>	<u>ACTIVIDAD DE CONTROL</u>	<u>TIPO</u>
Conformidad de la Factura del Proveedor	Registro de factura del proveedor	Realizar el correcto registro de las facturas	operacional e informativo	Que se registren las facturas no validas	En el caso de proveedores nacionales, antes de realizar el asiento contable, verificar que la factura sea una comprobante fiscal valido a través de página de AFIP	PROCESOS
				Que se registren facturas por compras que no se realizaron	Antes de registrar, verificar que la factura este a nombre de la empresa y que la factura se remita a una OC autorizada	PROCESOS
					Parametrizar el sistema para que al realizar la registración, relacione automáticamente la factura con el archivo de OC	SISTEMA
				Que se realice una doble contabilización	Parametrizar el sistema para que solicite el número de factura correspondiente y que no permita una nueva carga de datos con respecto al mismo número	SISTEMA
	Control de la factura del proveedor	Que se detecten correctamente las inconsistencias del proceso	operacional e informativo	Que no se detecten las inconsistencias existentes	Parametrizar el sistema para que arroje un alerta en la registración en caso de que existan diferencias con la OC	SISTEMA
					Que exista un doble control, Compras al momento de la registración y Cuentas Acreedoras previo a pasar el legajo a Pagos	ESTRUCTURA
				Que no se analicen las inconsistencias encontradas	Que con el legajo de compra completo, Cuentas Acreedoras se encargue de analizarlo y evaluar qué decisión tomar si existieran inconsistencias	PROCESOS
				Que no quede respaldo documentado	Si la inconsistencia es de precio, y se acepta un mayor precio, solicitar autorización superior vía mail y adjuntar el mismo al legajo	PROCESOS
	Control y resguardo de la documentación	Que se efectúe correctamente el resguardo de la documentación	operacional e informativo	Que se pierda la documentación	En el caso de documentos del exterior, Compras debe resguardar el original y utilizar fotocopia para continuar el proceso	PROCESOS
					Llevar una planilla con la documentación intercambiada entre Compras y Cuentas Acreedoras	PROCESOS
					Resguardar adecuadamente el legajo en Cuentas Acreedoras hasta el momento de pago	PROCESOS
				Que la documentación este incompleta	Que Cuentas Acreedoras corrobore la trazabilidad de la operatoria	PROCESOS

Fuente: elaboración propia

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

IV. Pago a proveedores del exterior

<u>CICLO</u>	<u>OPERACIÓN</u>	<u>OBJETIVO</u>	<u>TIPO</u>	<u>RIESGOS</u>	<u>ACTIVIDAD DE CONTROL</u>	<u>TIPO</u>	
Pago a proveedores del exterior	Emisión de la Orden de Pago	Que todos los pagos estén debidamente autorizados y se registren correctamente	Operacional e informativo	Que se emitan OP no autorizadas	Quien emite la orden de pago debe ser distinto de quien autoriza los pagos	ESTRUCTURA	
					Establecer accesos restringidos al Home Banking de la empresa mediante claves en el sistema	SISTEMA	
	Revisión de la Gerencia Adm. Financiera	Que se de curso a órdenes de pago realizadas conforme las políticas de la empresa	Operacional e informativo	Que existan errores en la emisión de la OP	Cruzar la información de la OP con la transferencia pendiente de aprobación en el Banco y legajo de compras.	PROCESO	
					Que existan diferencias entre el cheque y la OP	La Gerencia Adm. Financiera, previo a autorizar la transferencia, deberá verificar la misma conforme a la emisión de la OP.	PROCESO
	Pago al Proveedor	Que se realice en tiempo y forma el pago a Proveedores dejando respaldo de documentación	Operacional	Que se efectúen pagos sin autorización	Quien compra debe ser distinto a quien efectúa el pago y a su vez distinto de quien envía la autorización de pago.	ESTRUCTURA	
					Que se realicen pagos sin comprobantes	Al momento de enviar el comprobante de transferencia, se debe exigir el recibo correspondiente al proveedor	PROCESO
					Que se realicen los pagos de manera defectuosa	El responsable de Finanzas deberá controlar el legajo de pagos, con las OP emitidas y el extracto bancario.	PROCESO
	Transferencias bancarias	Que el pago con transferencia quede correctamente registrado	Operacional e informativo	Que el CBU del proveedor sea incorrecto	Actualizar el archivo Maestro de Proveedores	SISTEMA	
				Que por el pago, no se emita la Orden de Pago	Realizar conciliaciones bancarias para detectar los débitos que no tienen un movimiento acreedor contabilizado	PROCESO	
				Que se haya seleccionado la cuenta bancaria incorrecta	Realizar conciliaciones cruzadas para ajustar los valores utilizados en la OP	PROCESO	

Fuente: elaboración propia

Modelo de evaluación de los costos

Para dar cumplimiento al último objetivo específico, se diseñó una herramienta que permite determinar el costo por tn de materia prima adquirida en el exterior interrelacionando todos los costos intervinientes a lo largo del proceso hasta que la misma se encuentra en el almacén/depósito de la empresa.

De manera adicional, se propone un modelo simple de optimización lineal que permitirá conocer cuál es la cantidad de materia prima a comprar a través de importaciones de modo que los costos de adquisición sean mínimos cumpliendo con todos los requisitos establecidos tanto internos como externos. Para esto, se determinaron los siguientes aspectos:

1. Se definió el problema.

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

2. Se propuso un objetivo, el cual consiste en determinar la cantidad óptima de materia prima de cierto tipo a comprar a cada proveedor a fin de minimizar los costos de adquisición.

3. Se establecieron restricciones de no negatividad, legales, de stock, de presupuesto.

4. Se definieron como variables de decisión las tn de materia prima de cierto tipo a comprar al proveedor del exterior y al proveedor nacional.

5. Se formuló una función objetivo en base a la información dada.

Para mantener la confidencialidad de la empresa, todos los valores utilizados en las secciones posteriores son a modo ilustrativo.

I. Costo de adquisición

Para el cálculo del costo por tn de materia prima adquirida en el exterior, se confeccionó una hoja de cálculo utilizando Excel con Macros de Office de modo que a medida que exista un nuevo embarque de materia prima, los usuarios sólo deban ingresar los datos y el costo por tn de cada tipo de producto sea calculado automáticamente. Cabe aclarar que el costo de adquisición es el precio de compra de la materia prima más todos los gastos que se necesita cubrir para que el producto esté en el almacén, listo para ser utilizado. Un gasto se incluirá dentro del costo de adquisición si se generó durante el proceso administrativo de pedido y compra de la materia prima, incluyendo todos aquellos relacionados con el aprovisionamiento, almacenamiento y manejo físico del material.

Ficha de entrada de embarque

<u>EMBARQUE</u>	<u>PROVEEDOR</u>	<u>FACTURA</u>	<u>BL</u>	<u>SIMI</u>	<u>N° OPERACIÓN</u>	<u>OP PROV.</u>	<u>OP BANCO</u>
Embarque 1							
Embarque 2							
Embarque 3							

Fuente: elaboración propia

Ficha de entrada de gastos por embarque

EMBARQUE N°										
TIPO	DOCUMENTO	FECHA	PROVEEDOR	DETALLE	BULTOS TN	TN	UDS/TN	TOTAL USD	TC	\$ ARS
Materia Prima				ACERO TIPO 1						
Materia Prima				ACERO TIPO 2						
Materia Prima				ACERO TIPO 3						
Materia Prima				ACERO TIPO 4						
Gastos bancarios				Gastos y comisiones bancarias por transferencia al exterior						
Gasto de deposito				Ingreso a zona primaria aduanera de camión						
Gasto de deposito				Pesada en balanza fiscal de camión para despacho de importación						
Gasto de deposito				Descarga de mercadería a piso						
Gasto de deposito				Habilitación horas extra						
Gasto de deposito				Carga de mercadería en depósito fiscal						
Gasto de				Pesada en balanza fiscal de camión para egreso de mercadería						

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

deposito			
Gasto de deposito	Almacenaje en depósito fiscal		
Certificación	Certificación de Lote 50% adelanto Pos1. Considerando toma de muestras.		
Certificación	Certificación de Lote 50% adelanto Pos2. Ensayos en laboratorio IAS		
Certificación	Certificación de Lote 50% restante Pos1.		
Certificación	Certificación de Lote 50% restante Pos2.		
Gasto de importación	Derechos de importación		
Gasto de importación	Tasa estadística		
Gasto de importación	Arancel SIM IMPO		
Despachante de aduana	Gastos Operativos		
Despachante de aduana	SIMI		
Despachante de aduana	Digitalización RES 2721		
Despachante de aduana	Honorarios		
Flete	Flete terrestre internacional		
Flete	Gastos locales de agencia		
Flete	Gastos fijos term portuaria		
Flete	Gastos de despachante		
Flete	Deposito portuario MTV		
Flete	Seguro		
Certificación	Seguridad de aceros RES 404/99		
Certificación	Seguridad de aceros DDJJ de permiso de venta		
		\$ -	\$ -

Fuente: elaboración propia

Ficha de cálculo del costo de adquisición

TIPO	DETALLE	TN	UDS/TN	TOTAL UDS	PRORRATEO	GASTOS	COSTO TOTAL	COSTO TN
Materia Prima	ACERO TIPO 1	1			33%	0	0	0
Materia Prima	ACERO TIPO 2	1			33%	0	0	0
Materia Prima	ACERO TIPO 3	1			33%	0	0	0
		3			100%	0	0	

Fuente: elaboración propia

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

II. Variables de decisión

Las variables de decisión son aquellos valores susceptibles a los cambios los cuales formarán parte de nuestro conjunto solución. Las variables a definir son las siguientes:

Variables del tipo Xi: Cantidad de materia prima a comprar al proveedor "i", donde i:1,2

X1: Cantidad de materia prima a comprar al proveedor del exterior

X2: Cantidad de materia prima a comprar al proveedor nacional

III. Función objetivo

$$FO: \text{Min. el costo} = "1500"X1 + "1700"X2$$

IV. Restricciones

Restricciones legales:

$$R1: "1000"X1 \leq 1000000^* \text{ USD}$$

*Cantidad variable sujeta a otras compras en el exterior realizadas por la empresa

Restricciones de presupuesto:

$$R2: "1500"X1 + "1700"X2 \leq 500000 \text{ USD}$$

Restricciones de stock:

$$R3: X1 + X2 \geq \text{"Cantidad mínima en stock de almacén / depósito de mp"} \text{ tn}$$

$$R4: X1 + X2 \geq \text{"Cantidad mínima puesta en proceso de producción"} \text{ tn}$$

V. Resultados

Se modelizo una herramienta de programación lineal que permite obtener las cantidades optimas a comprar al proveedor del exterior como nacional minimizando los costos de adquisición. La misma se puede ejecutar mediante el complemento Solver de Excel o QM de Windows.

DETALLE	ACERO TIPO A		COSTO MINIMO		
	PROVEEDOR DEL EXTERIOR 1	PROVEEDOR NACIONAL 1			
TN	1	1	3200		
USD/tn	1500	1700			
Divisas en el exterior	1000	0	1000	<=	1.000.000,00 USD
Presupuesto	1500	1700	3200	<=	500.000,00 USD
Stock en almacén/depósito	1	1	2	>=	TN
Stock puesto en producción	1	1	2	>=	TN

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En esta instancia, luego de una profunda inmersión en el caso bajo estudio, se puede resaltar la gran importancia de contar con herramientas de gestión formales, tanto para fines cualitativos como cuantitativos, que sirvan de guía y respaldo para todas las acciones que se llevan a cabo y brinden una fuente sólida y confiable para la toma de decisiones gerenciales.

Se espera que los instrumentos brindados sean implementados y compartidos con los distintos colaboradores de la empresa, y sirvan de apoyo en sus actividades reduciendo al mínimo los problemas mencionados al principio del presente.


Se destaca la disposición de los distintos sectores en brindar información que colabore al desarrollo de las herramientas obtenidas, lo que refleja el interés de los mismos en obtener elementos que mejoren la gestión de las operaciones diarias.

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

SISTEMA INTEGRAL DE MONITERO DE IMPORTACIONES (SIMI): emitida por AFIP, gestionada por el Despachante de Aduana.

AFIP		SUBREGIMEN SISTEMA INTEGRAL DE MONITERO DE IMPORTACIONES			312201 - Glosa (14)	
Aduana TUCUMAN		Oficialización 01/06/2021	Año / Act. / Tipo / N° Reg. / DC		Folios 1 de 2 1	
Importador / Exportador		CUIT Nº	Despachante de Aduana		CUIT Nº	
Agente de Transporte Aduanero		CUIT Nº	Vendedor			
Via		Documento de Transporte		Identificador Manifesto		Nombre del Transporte
Barriera		Punto de Embarque Pais del:		Fecha Arribo		Mareas y Números
Embalaje		Total Bultos 0	Peso Neto 0,000	Deposito		Mt. Embalaje País
Aduana Destino / Salida		Cond. Venta	FOB Total		Divisa DOL	
Seguro Total		Divisa DOL		GARANTIAS Nº:		
Información Complementaria Cota = 41,535300 Por Glosa = 0,000						
N° Item 0001		Tipo M		Posición SIM / Código AFIP		NALADISA / GATT
Terc. Reg. Neto		Origen País / Proveedor ESPAÑA		País de Proceso de / Destino ESPAÑA		Lista RELEVIO SIN USO IMPORTADO
SUN-DESC-MERCAD -		SUN-FLORA-AGRI - 01/01/2001		SUN-FLORA-IMBR - 01/01/2001		
DECLARACION DE LA MERCADERIA						x) Opciones / by Verstep. (i) Opciones a nivel general (j) SUN-ORIGINE-TOT = MO
Unidad en Dólar		Unidad		Cantidad Unidades		
FOB Total en Dólar		FOB Total en Dólar		Ajuste a Incluir en Dólar		
Ajuste a Deducir en Dólar		Valor en Aduana en Dólar		Valor en Aduana en Dólar		
Base IVA / Garantías en Dólar		Base Impuestos Internos en Dólar		Base IVA / Garantías en Dólar		
Impuestos Import. Temporal en Dólar		Impuestos Import. a consumo en Dólar		Impuestos Import. Temporal en Dólar		
Valor para Retiro en Dólar		Valor para Retiro en Dólar		Valor para Retiro en Dólar		
DEL ITEM				TOTAL		
Pais	P / O / C	Importe		P / O / C		Importe
PAGADO		0,00		PAGADO		0,00
GARANTIZADO		0,00		GARANTIZADO		0,00
A COBRAR		0,00		A COBRAR		0,00
CANAL ASIGNADO				CANAL ASIGNADO		
U.Y.V.V.				U.Y.V.V.		
				OFICIALIZADO 01/06/2021 09:45:23		
				Firma y Sello Despachante de Aduana		

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

AFIP	SUBREGIMEN: SISTEMA INTEGRAL DE MONITOREO DE IMPORTACIONES	L 10295 - Cargo (14)		1
Admra: TUCUMAN	Declaración: 02/06/2021	Año / Ab. / Tipo / NReg. / DC	Folios: 2 de 2	
Información Adicional				
Kro.Item	Código	Valor		
0000	SIMI-URGENTE-TXT	NO		
0001	SIMI-DESC-MERCO1			
0001	SIMI-FECHA-ARRIB	01/08/2021		
0001	SIMI-FECHA-EMBAR	01/07/2021		
				
<div style="border: 1px solid black; padding: 5px; display: inline-block;"> <p>OPCIONAL 02/06/2021 09:49:23</p> <p>Firma y Sello Despachante de Aduana</p> </div>				

LMI - 2020.2021

INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACION

BIBLIOGRAFÍA

- Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay. (2008). *Sistemas de control de gestión* (12ª ed.). Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana
- Bustelo Ruesta, C. & Amarilla Iglesias, R. (2001) Gestión del conocimiento y gestión de la información. *PH Boletín*, (34), 226-230. Recuperado de: https://www.researchgate.net/publication/334010526_Gestion_del_conocimiento_y_gestion_de_la_informacion
- Catedra de Organización Contable de Empresas, FACE, UNT. (s.f) *El sistema administrativo y el sistema de control interno*. Recuperado de: https://www.academia.edu/37730725/matrices_de_sistemas_administrativos
- Daft, Richard L. (2011) *Teoría y diseño organizacional* (10ª ed.). México D.F, México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc.
- Gestion-Calidad Consulting (2016). *ISO 9001, Gestión por procesos para la optimización de procedimientos*. Recuperado de: <http://gestion-calidad.com/gestion-procesos>
- Harrington, H. (1993). *Mejoramiento de los procesos de la empresa*. Santafé de Bogotá. Mc Graw Hill.
- Hernández Sampieri, Roberto (2014). *Metodología de Investigación* (6ª ed.). McGraw-Hill.
- Mintzberg, Henry. (1979) *The Structuring of Organizations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall.
- Peiró, Rosario (05 de Julio, 2017) Cadena de valor. *Economipedia*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-de-valor.html>
- Pérez-Carballo Veiga, Juan F. (2013). *Control de gestión empresarial* (8ª ed.). Alfaomega ESIC.
- Portal Rueda, Carlos Antonio. (21 de junio, 2011). Gestión de compras. *Gestiopolis*. Recuperado de: <https://www.gestiopolis.com/gestion-de-compras/>

**INFORME FINAL PRACTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACION**

- Porter, Michael E. (1987) *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior* (14ª ed.) Compañía Editorial Continental.
- Quinaluisa Morán, N., Ponce Álava, V., Muñoz Macías, S., Ortega Haro, X., y Pérez Salazar, J., (2018) *El control interno y sus herramientas de aplicación entre COSO y COCO*. Recuperado de:
http://scielo.sld.cu/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S2073-60612018000100018
- Render, B., Stair JR., R. M., Hanna, M. E., y Hale, T. S. (2016). *Métodos cuantitativos para los negocios* (12ª ed.). Editorial Pearson.
- Roldán, Paula Nicole (16 de febrero, 2017). Cadena global de valor. *Economipedia*. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/cadena-global-valor.html>
- Stair, Ralph M. & Reynolds, George W. (2010). *Principios de sistemas de información: un enfoque administrativo* (9ª ed.). México D.F, México: Cengage Learning Editores, S.A. de C.V., una Compañía de Cengage Learning, Inc.
- [¿Qué es el abastecimiento y cuál es su función?] (s.f) Recuperado de:
<https://www.abastecimiento.org/definicion-y-funcion/>

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

Firma del Estudiante_____

Fecha_____

Aclaración_____

Firma del Director_____

Fecha_____

Aclaración_____