

**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



1.- DATOS GENERALES

Apellido y Nombres: Rivadeneira, Ana Gabriela	Apellido y Nombres del Director: Gor, Natalia
DNI: 39.357.273	DNI: 29.338.126
Tema: "Gestión de Procesos Administrativos y de Control Interno" – Caso de Aplicación: Departamento Compras y Almacén	
Opción de Práctica Profesional: Trabajo de Aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real.	
Lugar de Trabajo: Oscar Barbieri S.A.	

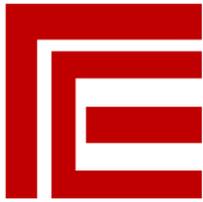
2.- INFORME FINAL DE SU TRABAJO DE PRACTICA PROFESIONAL

Se presentó el plan de trabajo el 20 de Abril de 2021 para su respectiva aprobación, el cual incluía la situación problemática detectada, los objetivos generales y específicos, marco teórico, metodología a aplicar y la correspondiente bibliografía que dio sustento al trabajo.

Posteriormente y de acuerdo al cronograma establecido se realizó una inmersión en la Administración Central y en el Centro de Operaciones Logísticas de la empresa, aplicando herramientas de observación in situ, entrevistas individuales al personal involucrado y análisis de los documentos necesarios para la investigación. En paralelo se llevó a cabo la lectura de la bibliografía correspondiente a los sistemas de procesos, procedimientos y control interno. Gracias a la aplicación de esta metodología se logró la comprensión de la estructura, procesos y procedimientos de la empresa, dando como resultado la propuesta y el desarrollo de organigramas, fragmentaciones, cursogramas y manuales de procedimientos para cada sector bajo estudio.

En la etapa final de la investigación se llevó a cabo la detección, el análisis y la evaluación de todos los riesgos presentes en cada operatoria bajo estudio, y posteriormente se desarrolló una matriz de control interno con la finalidad de otorgar un nivel de seguridad razonable a la empresa. Por último, se elaboró la conclusión del trabajo la cual detalla la importancia de diseñar, formalizar y gestionar los procesos y procedimientos administrativos y de control interno, y las recomendaciones necesarias para implementar los cambios necesarios.

Se presentaron los correspondientes informes de avances los días 15 de cada mes, desde Mayo hasta Julio. Asimismo, la investigación se expuso el 23 de Junio del corriente año en una reunión de discusión de avances de la práctica profesional



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



de la Licenciatura en Administración, y en la IX Jornada de Muestras Académicas de Trabajos de Investigación, organizada por el Instituto de Administración de la FACE.

3.- CUMPLIMIENTO DEL PLAN DE TRABAJO ORIGINAL:

100%	75%	50%	25%	Menos del 25%
X				

Justifique en caso de que el cumplimiento del plan de trabajo sea menor de 100% Adjunte el Plan de Trabajo presentado Adjunte los informes parciales presentados, firmados por el Director

4.- DIVULGACIÓN

Reunión de Discusión del Instituto de Administración - Avances de la Práctica Profesional. Fecha: 23 de Junio de 2021.

IX Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Lic. En Administración, organizada por el Instituto de Administración de la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT. Fecha: 02 al 06 de Agosto de 2021. Lugar: San Miguel de Tucumán.

5.- CURSOS Y/O ESTADÍAS DE CAPACITACIÓN:

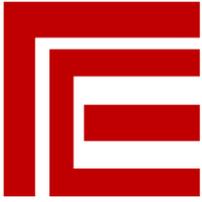
N/A

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

En este espacio quiero destacar el esfuerzo y dedicación de todos los colaboradores que pertenecen a la Facultad de Ciencias Económicas y que hicieron posible que las actividades desarrolladas en ella no se vean interrumpidas ante el contexto mundial que nos encontramos atravesando. Agradecer a los profesores del Instituto de Administración por ser nuestros mentores y guiarnos con la pasión y el profesionalismo que poseen, en nuestra inserción en el mundo laboral como futuros profesionales.

Destaco además la importancia de las ventajas competitivas que nos otorga esta profesión como el desarrollo de las habilidades sociales para trabajar en equipo, y la capacidad para detectar síntomas y formalizar los problemas de cualquier tipo de organización mediante el entrenamiento constante durante toda la carrera.

En particular, esta investigación fortaleció mis habilidades analíticas y sociales, permitiéndome trabajar en equipo y ser capaz de deshilar, construir, analizar y reconstruir una y otra vez cada parte de los procesos que estudié. Esto significó un desafío importante a nivel profesional y personal, donde cada paso fue realizado con toda la pasión que tengo por esta hermosa carrera.



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



Agradezco a todo el personal de Oscar Barbieri S.A. por brindarme su apoyo, calidez y confianza para la elaboración de esta investigación y por sobre todo ayudarme a crecer cada día. A mi familia y amigos, por compartir mis aciertos y desaciertos durante estos años y motivarme a seguir adelante ante cualquier circunstancia. ¡Muchas gracias!

7.- COMENTARIO DEL DIRECTOR SOBRE EL DESEMPEÑO DEL ESTUDIANTE:

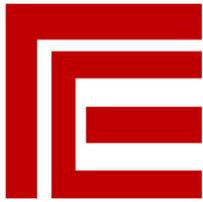
El trabajo desarrollado por Ana Rivadeneira dentro del marco de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración de Empresas se llevó a cabo de manera muy satisfactoria.

Ana ha demostrado conocimientos acerca del proceso que se propuso mejorar, iniciativa, autonomía, creatividad y motivación que la llevaron a cumplir todos los objetivos planteados.

Ha participado en reuniones de tutoría, reuniones de discusión de avances de la Práctica Profesional y en la Muestra académica organizada por el Instituto de Administración.

Este trabajo representa un gran aporte a la organización ya que su desarrollo involucra un proceso clave dentro de la misma y sin dudas puede ser el paso inicial hacia una nueva manera de hacer las cosas.

8.- DOCUMENTACIÓN PROBATORIA



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



Primer Informe de Avance PP

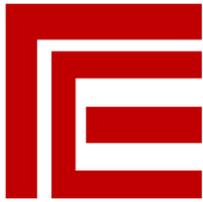
Nombre del trabajo: Gestión de Procesos Administrativos y de Control Interno - Caso de aplicación: Departamento Compras y Almacén - Oscar Barbieri S.A.

Alumna: Ana Gabriela Rivadeneira - DNI: 39.357.273

Tutor: Natalia Gor - DNI: 29.338.126

Actividades realizadas durante el primer mes:

- Presentación y exposición en clases del Plan de Trabajo.
- Reformulación del problema a partir de la retroalimentación recibida durante la exposición del Plan de Trabajo.
- Se realizaron observaciones in situ, en la cual se recolectó información acerca de cómo es la comunicación entre el personal de compras, cómo surgen los problemas que se les presentan y cómo resuelven los mismos.
- En la primera semana se llevaron a cabo entrevistas individuales con el personal del departamento Compras donde se recolectó información acerca de cuáles son sus tareas, cómo las realizan, qué herramientas utilizan y cuáles son los procedimientos de control que realizan. Durante la segunda semana, se entrevistó al mismo personal para conocer cuáles son las problemáticas que surgen diariamente.
- Se realizó una entrevista personal con el Gerente del Centro de Operaciones y Logística (Almacén) de la empresa, el cual detalló cuáles son las principales problemáticas para el proceso de recepción de la mercadería y cómo influyen en ese sector las decisiones y procesos llevados a cabo en Compras.
- Se solicitó a la empresa documentación pertinente a la estructura, procesos y procedimientos de la misma. Como resultado, se nos brindó únicamente el organigrama.
- Se llevaron a cabo tres reuniones con la tutora, además de conversaciones por mensajes con la misma.
- Lectura de bibliografía:
 - *Diseño De Organizaciones Eficientes* - Henry Mintzberg (Cap. 5).
 - *Sistemas Administrativos y Control Interno* - José Luis Pungitore (Cap. 1, 2, 3, 9 y 15).
 - *Introducción a la Gestión y Administración de las Organizaciones* - Federico Marcó (Cap. 5).
 - *Organización y Administración de Empresas* - Matias Managó (Cap. 3).
 - *El Sistema Empresa, un enfoque integral de la administración* - Pablo Illanes (Cap. 5 y 7).



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



Segundo Informe de Avance PP

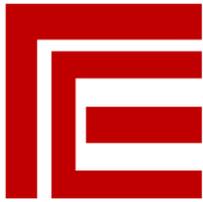
Nombre del trabajo: Gestión de Procesos Administrativos y de Control Interno - Caso de aplicación: Departamento Compras y Almacén - Oscar Barbieri S.A.

Alumna: Ana Gabriela Rivadeneira - DNI: 39.357.273

Tutor: Natalia Gor - DNI: 29.338.126

Actividades realizadas durante el segundo mes:

- Se realizaron dos entrevistas con el Gerente del Centro de Operaciones y Logística (Almacén) de la empresa, en las cuales se relevó información acerca de los procedimientos que se llevan a cabo para la recepción y devolución de la mercadería como así también quiénes las realizan y qué documentación utilizan.
- Se llevaron a cabo sucesivas entrevistas individuales con el personal del Departamento Compras con la finalidad de conocer en detalle los procedimientos que se realizan y revisar de forma continua los avances de la diagramación.
- Se entrevistó también al personal de Contabilidad Central y Cuentas Corrientes para conocer cuáles son los procesos que se llevan a cabo para el alta de un proveedor en el sistema y el control de la documentación relacionada al proceso de conciliación de compras respectivamente.
- Visualización de clases online de la Cátedra de Organización Contable, referidas al Diseño Organizacional y Procedimientos las cuales se encuentran disponibles en Youtube.
- Análisis y diagramación de la estructura organizacional de Oscar Barbieri S.A..
- Elaboración de mapas de procesos y cursogramas correspondientes a las operatorias de:
 - Emisión de la Orden de Compra
 - Recepción de los Bienes de Cambio
 - Conformidad de la Factura (con y sin inconsistencias)
 - Devolución de la Mercadería al Proveedor
 - Alta del Proveedor en el sistema
 - Alta del Producto en el sistema
- Redacción de los manuales de procedimientos correspondientes a las operatorias mencionadas en el párrafo anterior.
- Se llevaron a cabo dos reuniones con la tutora.
- Lectura de bibliografía:
 - Enrique Benjamin Franklin (2009), *Organización de empresas*, 3ra. Edición, McGraw-Hill.
 - Jorge R. Volpentesta (2004), *Sistemas Administrativos y Sistemas de Información*, Osmar Buyatti.



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



Tercer Informe de Avance PP

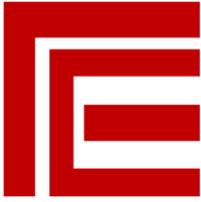
Nombre del trabajo: Gestión de Procesos Administrativos y de Control Interno - Caso de aplicación: Departamento Compras y Almacén - Oscar Barbieri S.A.

Alumna: Ana Gabriela Rivadeneira - DNI: 39.357.273

Tutor: Natalia Gor - DNI: 29.338.126

Actividades realizadas durante el tercer mes:

- Reuniones con el personal de Compras y Almacén para la revisión y modificación final de todos los procesos diagramados en el cursograma.
- Reuniones con el personal de compras para la revisión y mejoras en el manual de procedimientos elaborado.
- Presentación del trabajo en la Reunión de Discusión de la Práctica Profesional.
- Análisis en profundidad de toda la información recolectada sobre los procesos, y ejecución de entrevistas personales al personal para detectar los riesgos presentes en el Departamento Compras y Almacén.
- Estudio y formalización de las actividades de control que son aplicadas actualmente.
- Elaboración de la matriz de control interno para los departamentos citados anteriormente.
- Preparación del trabajo y el video correspondiente para su posterior presentación en la IX Muestra Académica de Trabajos de Investigación de la Licenciatura en Administración.
- Preparación del Informe Final.
- Se llevaron a cabo dos reuniones con la tutora.
- Lectura de bibliografía:
 - Coopers & Lybrand (1997), *Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO*, Díaz de Santos.

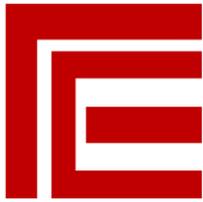


**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



Cronograma de exposición de la Reunión de Discusión del Instituto de Administración - Avances de la Práctica Profesional.

18:30	"Plan de Marketing: Estrategias de marketing tradicional y digital" Alumno: Lizondo, Karen Gisel Tutor: Usandivaras, Silvia
18:45	"Evaluación de Riesgo y Rentabilidad de una cartera de inversión de cripto-activos con relación al mercado financiero tradicional" Alumno: Mercado Tawil, Juan Manuel Tutor: Ortiz, Maria de las Mercedes
19:00	"Gestión de Procesos Administrativos y de Control Interno – Caso de aplicación: Departamento Compras y Almacén – Oscar Barbieri S.A." Alumno: Rivadeneira, Ana Gabriela Tutor: Gor, Natalia
19:15	"Diseño de Indicadores de Gestión y Control Interno aplicado al Proceso de Reemplazos" Alumno: Robles, Belén Dalana



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



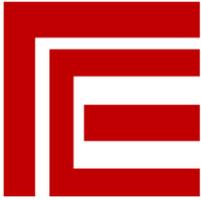
Plan de Trabajo

Plan de Trabajo: Práctica Profesional LAE

Gestión de Procesos Administrativos y de Control Interno

Caso de aplicación: Departamento
Compras y Almacén - Oscar Barbieri S.A.

*Autor: Rivadeneira, Ana Gabriela - DNI 39.357.273
Tutor: Natalia Gor, Lic. en Administración.*



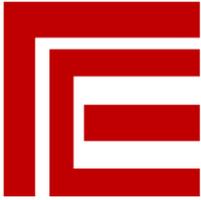
**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



Instituto de
Administración
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Tucumán

Contenido

Resumen.....	2
Introducción.....	3
Presentación del Problema.....	5
Objetivo General.....	6
Objetivos Específicos.....	6
Marco Teórico.....	7
Sistemas Administrativos.....	7
Sistemas de Control Interno.....	8
Marco Metodológico.....	9
Cronograma.....	10
Bibliografía.....	11



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



Instituto de
Administración
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Tucumán

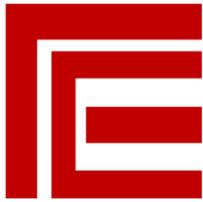
Resumen

El presente trabajo será realizado en la empresa comercial Oscar Barbieri S.A. de la provincia de Tucumán y tiene como finalidad formalizar los procesos administrativos y de control interno para el departamento Compras y Almacén.

Para cumplir dicho objetivo se llevará a cabo una investigación cualitativa cuyo diseño es el de la lógica inductiva, la cual permitirá obtener información, comprender y analizar todo el proceso de adquisición de mercadería en la empresa, partiendo desde lo particular hacia lo general.

Las herramientas que se utilizarán para la recolección de datos serán: observación, entrevistas y revisión de documentos. El análisis de estos datos permitirá identificar cuáles son los procesos clave y operativos de los departamentos bajo estudio, para que posteriormente sean correctamente definidos y formalizados.

Palabras clave: formalización, estructura, procesos, control interno



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



Introducción

Oscar Barbieri S.A. es una empresa perteneciente a la industria del retail con 53 años de trayectoria en el mercado, reconocida por la comercialización de artículos para el hogar y electrodomésticos. Posee su sede central en la ciudad de San Miguel de Tucumán y catorce sucursales distribuidas en Tucumán, Salta y Catamarca, asimismo dispone de un almacén central denominado Centro de Operaciones Logísticas cuya función es resguardar todos los productos adquiridos para el posterior abastecimiento a las sucursales.

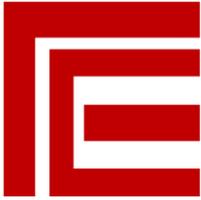
La Administración Central se encuentra ubicada en la sucursal de Yerba Buena, y está compuesta por las áreas de Marketing, Recursos Humanos, Contabilidad Central y Compras. Esta última está integrada por tres responsables que tienen a su cargo distintas categorías de productos que se comercializan en la empresa, sus tareas son: planificar, negociar con proveedores, comprar, actualizar listas de precios, realizar el seguimiento de la mercadería y controlar que se cumplan las condiciones pactadas con los proveedores.

Debido al contexto actual que se atraviesa a nivel mundial por el SARS-CoV-2, las empresas tuvieron que establecer nuevas estrategias para adaptarse al medio reorganizando sus estructuras y procesos. Del mismo modo el comportamiento de los consumidores también se vio afectado, ya que su atención ya no estuvo centrada en productos que satisficiera sus necesidades secundarias o terciarias sino que tuvieron como prioridad consumir aquellos que satisficiera sus necesidades fisiológicas y de seguridad. Esta situación también propició el cambio en su forma de adquirir los productos, debido a que las restricciones impuestas en el país hicieron que las compras fueran emigrando en mayor medida hacia las plataformas de e-commerce.

Por otro lado, esta crisis no dejó exenta a la industria fabril, la cual se vio gravemente afectada debido al cierre de las plantas durante varios meses, la reducción de personal, la demora o cierre de importaciones, etc. Esto se traduce a una reducción total de la capacidad de producción provocando, a su vez, un desabastecimiento importante para las empresas comerciales, las cuales debieron realizar esfuerzos económicos significativos para aprovisionarse con los activos necesarios y así mantenerse en el mercado.

Es aquí donde el área compras representa un área estratégica para la empresa encargándose del análisis de precios y preparación de las ofertas, planificación de las compras y detección de los cambios en el mercado, identificación y selección de proveedores, emisión del pedido y seguimiento y control de la compra. Cada una de las decisiones que toma este departamento son vitales para el correcto funcionamiento de la empresa, es por ello que el intercambio de la información y la transparencia en cada una de sus etapas son claves. Por lo tanto los procesos y procedimientos que se lleven a cabo dentro de esta área deben encontrarse definidos de una manera clara para una mejor gestión de compras, del tiempo y de los recursos utilizados como así también del impacto en los costos que estos puedan tener.

Otro tema que se abordará en el presente trabajo es el control interno. El mismo está definido como el proceso mediante el cual la administración se asegura que los recursos sean obtenidos y usados eficientemente en función de los objetivos planteados. Si la gestión de la empresa no tiene el soporte de un sistema de control



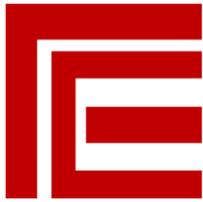
**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



Instituto de
Administración
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Tucumán

administrativo no contará con la información necesaria para detectar a tiempo las desviaciones y tomar acciones correctivas con celeridad.

Una mala gestión del sistema de compras o bien la falta de formalización en los procesos administrativos y de control pueden traducirse en múltiples errores como por ejemplo: mercadería sobre/subvaluada, descripciones incorrectas de productos que puede desencadenar en una demanda por parte del consumidor y/o en una facturación incorrecta, inconsistencias entre la cantidad disponible en sistema respecto a lo disponible en almacén, toma de decisiones basada en información incorrecta por datos duplicados, entre otros.



PRÁCTICA PROFESIONAL LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN OSCAR BARBIERI S.A.



Presentación del Problema

En la empresa se observa una cultura basada en el aprendizaje informal, ya que los empleados que ingresan a la misma adquieren los conocimientos necesarios para realizar su trabajo a partir de un mentor designado según el área involucrada, y con el transcurso del tiempo obtienen experiencia según los inconvenientes que se manifiesten en la operatoria diaria. Posteriormente ese conocimiento es registrado de forma individual en su bitácora personal.

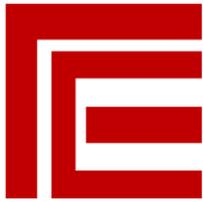
Como se mencionó anteriormente, la empresa comercializa distintas categorías de productos las cuales están divididas entre las tres personas que integran el área Compras. Éstos se encargan de recibir y actualizar listas de precios, detectar la necesidad de compra, negociar con proveedores, generar las órdenes de compras correspondientes, y finalmente luego de haber recibido la mercadería en el Almacén Central, conformar el ingreso, la factura y el remito de la misma. Se observa que para realizar una misma tarea, cada uno de ellos utiliza procedimientos diferentes que traen consigo ventajas y desventajas. Asimismo, dichos procedimientos no se encuentran definidos de forma explícita y por lo tanto son administrados y conocidos únicamente por el responsable a cargo.

En reiteradas ocasiones se han detectado en el sistema productos iguales pero con distintos códigos de identificación debido a una falta de control en el alta del artículo. Esto se traduce en una pérdida de trazabilidad y control del mismo como así también en el tiempo que destinan otros sectores para corregir este error. En este caso, se solicita al encargado del Almacén una verificación física para corroborar que los productos son idénticos y posteriormente, una vez confirmado, se solicita el ajuste de stock a la Gerencia a través de la unificación de ambos códigos.

Por otro lado, se han detectado productos cuyo modelo o descripción es distinta a la enviada por el proveedor, ya sea porque éste renombró el anterior modelo, o bien por la omisión de una letra o número en el modelo del artículo al crearlo. Esto genera confusión y demoras en el Almacén al momento de realizar el ingreso de mercadería debido a que no coinciden las descripciones del sistema con las del empaque del producto, debiendo recurrir a la comunicación inmediata con el departamento Compras para completar el proceso, en otros casos esa comunicación es omitida y el alta del stock se realiza en artículos cuyo modelo no es el realmente ingresado. Esto también influye en las ventas ya que un producto con una descripción incorrecta podría tener como consecuencia que el cliente no encuentre en la web el modelo que buscaba o bien que reciba un producto con un modelo distinto al facturado y posteriormente efectúe un reclamo en defensa al consumidor.

Para la creación de un producto en el sistema tampoco existe un formato estandarizado y explícito que indique cómo debe ser la descripción correcta del mismo, lo que dificulta la búsqueda de productos al personal del Almacén durante el proceso de recepción de la mercadería ya que deben destinar tiempo para encontrar productos que pertenecen a un mismo rubro y marca pero que se encuentran dispersos en la base de datos.

Se observa además que para realizar el ingreso de los productos al stock el personal del Almacén afecta órdenes de compra que no son correspondidas con el pedido facturado, esto se debe a que en el sistema existen órdenes de compra



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



antiguas que no fueron eliminadas y que quedaron obsoletas porque los productos no serán enviados por el proveedor. Este problema es detectado con posterioridad por Compras cuando se realiza la conformidad de la factura, debiendo solicitar al personal de Almacén que elimine y reanude el proceso realizado anteriormente pero esta vez tomando la orden de compra correcta.

El área compras tiene una función vital para el correcto funcionamiento de la empresa, ya que un procedimiento realizado de forma incorrecta tendrá consecuencias con efecto cascada hacia los demás sectores como ser: almacén, contaduría, tesorería y ventas.

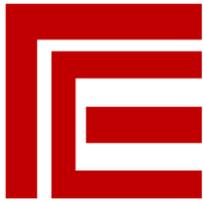
En el presente trabajo se define al problema como la falta de formalización en los procesos administrativos y de control interno de cada operatoria, lo que ocasiona un importante riesgo para la empresa debido al desconocimiento que poseen los empleados sobre el procedimiento correcto que se debe llevar a cabo y las consecuencias de no realizar un correcto control preventivo, detectivo y/o correctivo.

Objetivo General

El objetivo de la presente investigación es diseñar y proponer la formalización de los mecanismos de control administrativo para la operatoria de adquisición de bienes, con la finalidad de que los procesos se realicen de forma correcta evitando posibles pérdidas por fraude o negligencia.

Objetivos Específicos

- Identificar la estructura actual de la organización.
- Conocer los procesos que se desarrollan actualmente en los departamentos de Almacén y Compras para la operatoria desde que se solicita mercadería al proveedor hasta que se conforma la misma.
- Definir los procedimientos del área Almacén y Compras, y los responsables de los mismos.
- Evaluar los riesgos inherentes de cada sector y proponer actividades que permitan corregir las posibles desviaciones.



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



Marco Teórico

Según *Aldo Schiemenzon (1998)* la organización es un sistema socio-técnico integrado, construido con el propósito de cumplir con una misión, satisfaciendo a sus miembros, a una población meta que le da sentido a su existencia y a otras partes interesadas.

Sistemas Administrativos

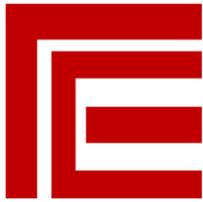
Visto desde el enfoque de sistemas, un Sistema Administrativo es la función que, por medio de un conjunto integrado de procedimientos que indican tareas y que incluyen información y decisión, hace posible la obtención de los objetivos de la organización. Asimismo permiten que las decisiones estratégicas y políticas establecidas en el nivel superior, se implementen y concreten en una serie de múltiples acciones y decisiones en el nivel medio y operativo. Se encarga adicionalmente de establecer formas de organización y de ejecución de las actividades, sustentada por una red de decisiones y de información, configurando así el sostén de las funciones administrativas de la organización.

A continuación se detallan los cuatro subsistemas que conforman el sistema administrativo, los cuales utilizan recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura para cumplir con sus objetivos:

1. **Sistema de Organización:** representan las estructuras sobre las cuales se configura una empresa. Estas estructuras definen cómo está conformada cada división de un negocio, la jerarquía de quién reporta a quién y cómo fluye la comunicación en toda la organización.

Según las *Normas ISO*, la estructura organizacional es la disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal. Existen dos tipos de estructura:

- **Formal:** Cuando hay una predefinición del patrón de relaciones que se da entre los distintos integrantes de la organización influenciados por el intercambio con el medio.
 - **Informal:** Cuando el patrón de relaciones que se da entre los distintos integrantes de la organización influenciados por el intercambio con el medio se da de manera informal, espontánea o natural.
2. **Sistema de Decisiones:** Conjunto de atribuciones otorgadas a ciertas y determinadas posiciones de trabajo. Su objetivo es dotar a la organización de un sistema que favorezca la toma de decisiones en condiciones de eficiencia, eficacia y efectividad con un nivel de flexibilidad acorde a las condiciones y requerimientos de la organización.
 3. **Sistema de Procesos y Procedimientos Administrativos:** Es un conjunto de personas y medios de todo tipo que desarrollan actividades encadenadas entre sí, para el logro de un objetivo en común. Entre ellos se producen transferencias de información bienes y servicios de acuerdo a un procedimiento establecido.



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



Según la *Norma ISO 9000-2015*, un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Según la *Real Academia Española (RAE)*, un procedimiento es una sucesión, serie de cosas que siguen cada una a otra.

El proceso debe ser continuo y fluido, con una misión, actividades y responsabilidades perfectamente definidas y concatenadas. Sus fronteras deben estar delimitadas con entradas y salidas concretas, secuencias de etapas visiblemente integrables y poder medirse en cantidad, calidad, costo y adaptabilidad.

4. **Sistema de Información:** conjunto de componentes interrelacionados que incluyen elementos sociales y técnicos organizados para recolectar, procesar, ordenar, almacenar y convertir los datos en información; la cual se distribuye en la organización para apoyar los procesos de toma de decisiones relacionados con la coordinación, control de recursos, análisis de problemas y temas complejos así como en la creación de nuevos productos.

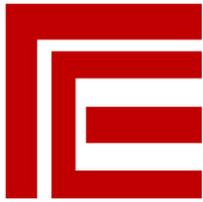
Son los responsables de hacer fluir por toda la organización la información necesaria para que cada integrante pueda realizar sus actividades y tomar sus decisiones.

Sistemas de Control Interno

Según Coopers & Lybrand (1997) el Control Interno es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos dentro de las siguientes categorías:

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

El Sistema de Control Interno atraviesa a todos los subsistemas pertenecientes al sistema administrativo debido a que es un proceso que debe ser llevado a cabo por cada integrante dentro de la organización.



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



Marco Metodológico

Para la elaboración del marco metodológico se utilizó como referencia la bibliografía de Hernández Sampieri titulada "Metodología de la Investigación".

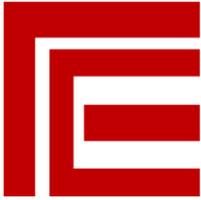
La presente investigación será abordada bajo un enfoque cualitativo, ya que busca obtener información, comprender y analizar todo el proceso de adquisición de mercadería en la empresa. Como se definió anteriormente, la finalidad del presente trabajo es proponer la formalización de los procesos administrativos y de control interno es por ello que el diseño del mismo se denomina investigación-acción participativa.

A lo largo de la investigación se aplicará la lógica inductiva, que va desde lo particular a lo general, es decir, que se procederá a conocer caso por caso, dato por dato, hasta llegar a una perspectiva más general.

Para lograr la inmersión total en las operatorias que se llevan a cabo en la empresa se utilizarán herramientas como la observación directa, las entrevistas individuales y la revisión de documentos. Dichas herramientas serán aplicadas en la Administración Central de la empresa donde funciona el Departamento Compras y en el Centro de Operaciones Logísticas donde funciona el Almacén, los procesos bajo estudio serán todos los ejecutados desde que Compras detecta la necesidad hasta que se conforma la factura del proveedor

1. Observación directa: se analizará a los empleados en su ambiente de trabajo, con la finalidad de recolectar información acerca de las relaciones de jerarquía existentes, a quién/es reportan, qué tareas se realizan en el sector y cómo las realizan y se dividen las mismas.
2. Entrevistas individuales: para la presente investigación se seleccionará una muestra de expertos para llevar a cabo las entrevistas. En primer lugar se entrevistará a los jefes o encargados del departamento Compras y Almacén debido a la expertise que poseen por su posición, acerca de los procesos ejecutados en la empresa y las posibles fallas u oportunidades de mejora que observan en la cotidianeidad así como también cuáles son los controles que se ejecutan y quién/es lo realizan. En segundo lugar se recolectará la opinión de los niveles inferiores en los departamentos involucrados, ya que son los que realizan la operatoria diaria y pueden detectar fácilmente los distintos cursos de acción que deben tomarse dada una determinada circunstancia así como también la documentación necesaria utilizada en cada procedimiento.
3. Revisión de documentos: se indagará sobre la existencia de documentos que hagan referencia al diseño organizacional, procesos, manuales de procedimientos, etc. que puedan ser útiles para comprender y analizar el funcionamiento de los departamentos de Compras y Almacén.

Toda la información recabada con respecto a las opiniones, procesos, procedimientos, relaciones de jerarquía, etc. serán registrados para su posterior análisis.



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**

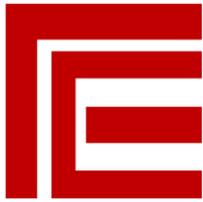


Cronograma

Actividades	Semana																	
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18
Observación in situ	■	■																
Revisión de documentos			■															
Entrevistas con encargados				■														
Entrevistas con personal del sector					■													
Análisis de datos	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Diagramación de la estructura							■											
Formalización de los procesos administrativos								■	■	■	■	■	■	■	■	■	■	■
Formalización de los procesos de control interno												■	■	■	■	■	■	■
Formulación de conclusiones																	■	■
Presentación del Informe Final																		■

Justificación de 400 horas:

- Elaboración del plan de trabajo: **20hs**
- Elaboración de 3 informes de avance: **60hs** cada uno (20hs cada uno)
- Trabajo en la empresa (pasantía de 5hs diarias de lunes a viernes): **300hs** (20hs semanales)
- Elaboración del informe final: **20hs**

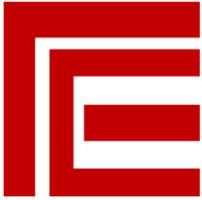


**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



Bibliografía

- Coopers & Lybrand (1997), *Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO*, Díaz de Santos.
- Enrique Benjamin Franklin (2009), *Organización de empresas*, 3ra. Edición, McGraw-Hill.
- Jorge R. Volpentesta (2004), *Sistemas Administrativos y Sistemas de Información*, Osmar Buyatti. https://apuntesutnmpilar.files.wordpress.com/2012/09/administracion_de_produccion_y_operaciones.pdf
- Marcó Federico (2016), *Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones*, Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Matias Managó, *Organización y Administración de empresas*, Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional Mendoza.
- Norma ISO 9000-2015 - FUENTE: <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v1:es>
- Pablo Illanes Fontauna (2003), *El sistema empresa - Un enfoque integral de la administración*, 7ma. Edición, Manepa.
- Rafael Lapiedra Alcamí, Carlos Devece Carañana y Joaquín Guiral Herrando, *Introducción a la gestión de sistemas de información en la empresa*, Universitat Jaume I.
- Roberto Hernández Sampieri (2014), *Metodología de la investigación*, McGraw Hill.



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



**IX MUESTRA ACADÉMICA DE TRABAJOS DE INVESTIGACIÓN
DE LA LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN.**

**Exposición de trabajos: 02/08 al 06/08
Fecha límite de presentación: 10/07**

Presentaciones de Trabajos de:

- **Análisis Cuantitativo de Negocios I**
- **Taller de Metodología de Investigación en Administración.**
- **Práctica Profesional de La Lic. en Administración.**
- **Comercialización II**

Informes y Contacto
jornadasdeinvestigacion@face.unt.edu.ar

UNIVERSIDAD NACIONAL DE TUCUMÁN

IA

Presentaciones Virtuales en Video - Participación en Foros de Discusión.
www.face.unt.edu.ar/web/ia/2018



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



Gestión de Procesos Administrativos y de Control Interno

*Caso de aplicación: Departamento
Compras y Almacén - Oscar Barbieri S.A.*



Autor: Rivadeneira, Ana Gabriela
Tutor: Natalia Gor

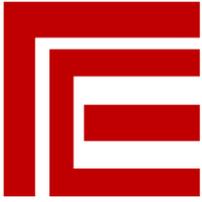
Oscar Barbieri S.A.

Empresa comercializadora de artículos para el hogar, rodados y electrodomésticos. Posee 14 sucursales distribuidas en Tucumán, Salta y Catamarca, y cuenta con un almacén central denominado Centro de Operaciones Logísticas.



La Administración Central está ubicada en la sucursal de Yerba Buena, y está compuesta por las siguiente áreas:

- Marketing
- Recursos Humanos
- Contabilidad Central
- Compras



Sobre el Departamento Compras



- CENTRALIZADO
- 3 INTEGRANTES

- LÍNEAS DE PRODUCTOS
- FUNCIONES DEL SECTOR

Sobre el Centro de Operaciones y Logística



- UBICACIÓN

- CENTRALIZADO



Síntomas en Dpto. Compras

- Procedimientos **diferentes** para realizar una misma tarea. Asimismo estos son administrados y conocidos **únicamente** por el responsable a cargo.
- Productos **iguales** pero con **distintos** códigos de identificación.
- Productos cuyo modelo o descripción es **distinta** a la enviada por el proveedor.
- **Falta de estandarización** en la descripción correcta de productos.



Síntomas en Dpto. Almacén

- Alta del stock se realiza en artículos cuyo modelo **no** es el realmente ingresado
- Ingreso de productos: Uso de OC **obsoletas/OC inexistentes.**





**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



Problema

- Cultura basada en el **aprendizaje informal**
- Mentor designado**
- Conocimiento registrado en bitácora personal**



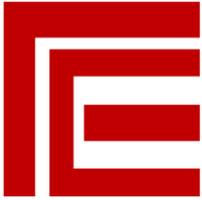
**Falta de formalización en los procesos administrativos
y de control interno en el departamento Compras y
Almacén de Oscar Barbieri S.A..**



Objetivo General

Diseñar y proponer la formalización de los procedimientos y sus mecanismos de control administrativo para la operatoria de adquisición de bienes, con la finalidad de que los procesos se realicen de forma correcta evitando posibles pérdidas por fraude o negligencia.





Objetivos Específicos



- Identificar la **estructura** actual de la organización
- Conocer los **procesos** que se desarrollan actualmente en los departamentos de Almacén y Compras para la operatoria desde que se solicita mercadería al proveedor hasta que se conforma la misma.
- Definir los **procedimientos** del área Almacén y Compras, y los responsables de los mismos.
- Evaluar los **riesgos** inherentes de cada sector y proponer actividades que permitan corregir las posibles desviaciones.

Marco Teórico

- **Organización como Sistema Socio-Técnico:** Aldo Schlemenson (1998)
- **Sistemas Administrativos y sus componentes:** Cátedra de Organización Contable de Empresas (2020)
- **Estructura y Procesos** - Normas ISO 9000-2015
- **Procedimiento** - RAE
- **Control Interno** - Coopers & Lybrand (1997)





**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



Metodología

Enfoque cualitativo aplicando la lógica inductiva (desde lo particular a lo general). Diseño: investigación-acción.

Herramientas:



Observación

Empleados de los sectores involucrados en su ambiente de trabajo.



Entrevistas Individuales

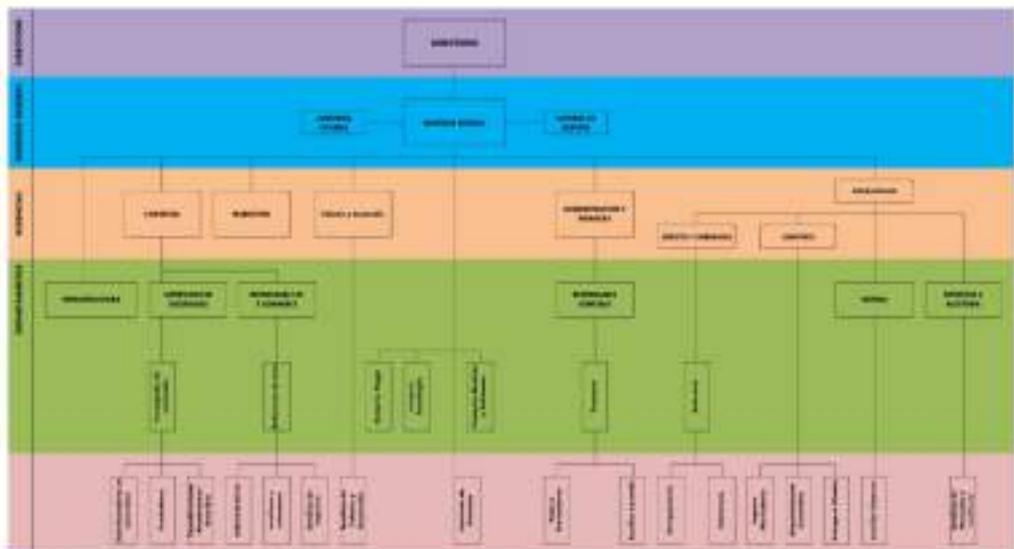
Muestra de expertos:
• Jefes de Compras y Almacén
• Empleados



Revisión de documentos

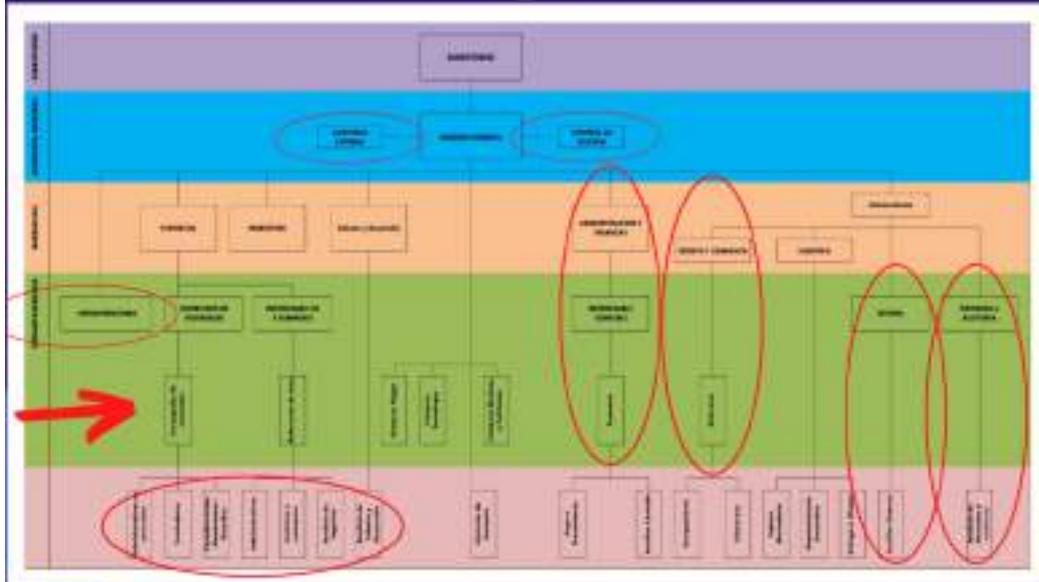
Útiles para comprender y analizar el funcionamiento del Dpto. Compras y Almacén.

Diseño Organizacional





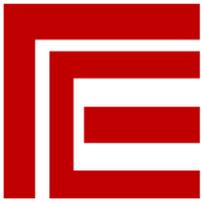
Diseño Organizacional



Diseño Organizacional

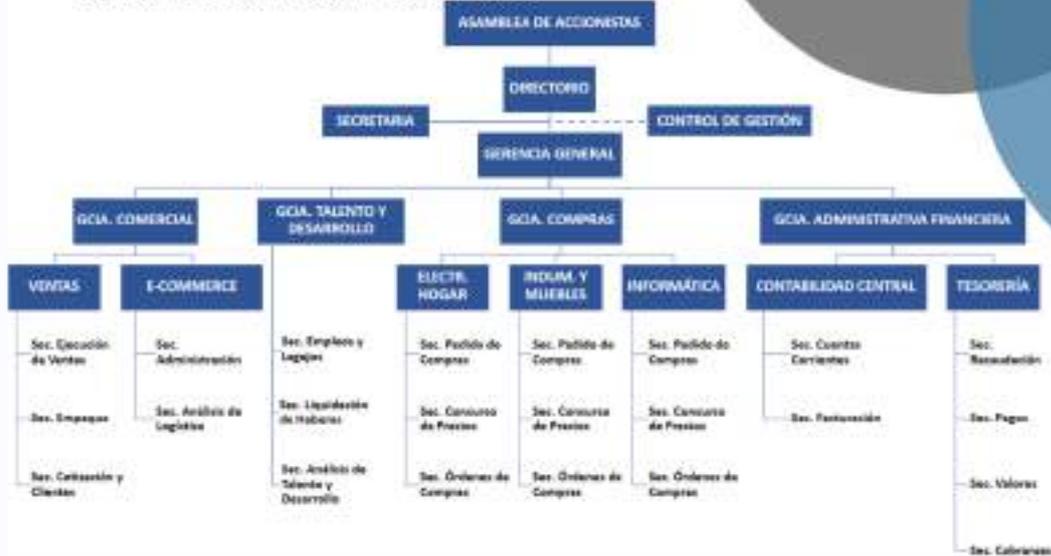
Organigrama General – Oscar Barbieri S.A.





Diseño Organizacional

Organigrama Sucursal Yerba Buena – Oscar Barbieri S.A.



Diseño Organizacional

Organigrama Centro de Operaciones Logísticas – Oscar Barbieri S.A.





**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**

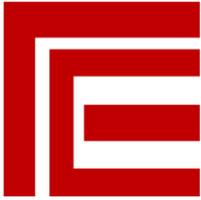


Fragmentación de Procesos



Fragmentación de Procesos



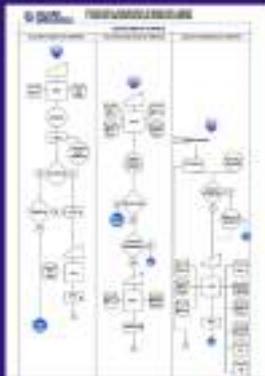


**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



Cursogramas

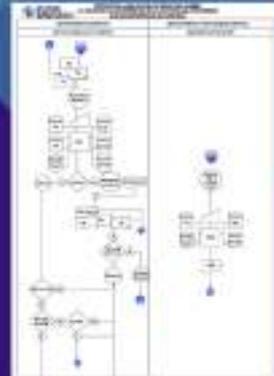
Emisión OC



Recepción Mercadería

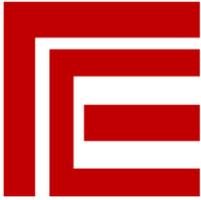


Conformidad FC



Manual de Procedimientos





PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.

Manual de Procedimientos



REVISIÓN N.º	FECHA
01	2017
Elaborado por: Oscar Barbieri S.A.	
Aprobado por: Oscar Barbieri S.A.	

Objetivo del Documento: Definir los procedimientos de trabajo de la empresa para garantizar la eficiencia y efectividad de los procesos operativos.

Alcance: Este manual de procedimientos aplica a todos los departamentos de la empresa.

Responsables: Oscar Barbieri S.A.

Contenido:

1. Objetivo del Documento
2. Alcance
3. Responsables
4. Definición de los procedimientos
5. Descripción de los procedimientos
6. Anexos

Definición de los procedimientos:

1. Definición de los procedimientos
2. Descripción de los procedimientos
3. Anexos

Definición de los procedimientos:

1. Definición de los procedimientos
2. Descripción de los procedimientos
3. Anexos

Control Interno

• Ambiente de Control



ANÁLISIS DE CULTURA



ANÁLISIS DEL NIVEL DE MADUREZ DE CONTROL

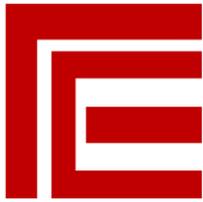
1)
No Confiable

2)
Informal

3)
Estandarizado

4)
Monitoreado

5)
Optimizado



PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.

Control Interno

• Evaluación de Riesgos y Actividades de Control



MATRIZ DE CONTROL INTERNO

2. Ciclo: RECEPCIÓN DE BIENES DE CAMBIO

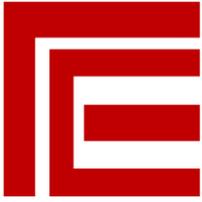
2a. Operación: Pre-recepción de la mercadería

Objetivo: Conceder y facilitar la obtención de turnos de descarga a todos los proveedores y transportistas que visitarán la empresa.

Riesgo	Actividad de Control
Que el turno solicitado por el proveedor o transportista no sea reflejado en la planilla de turnos.	Revisar todas las solicitudes de turnos recibidas y corroborar que las mismas estén correctamente reflejadas en la planilla de turnos.
Que el proveedor no reciba el turno de descarga correspondiente.	Agendar el turno de descarga en la planilla y confirmar el mismo de inmediato vía email al proveedor. Verificar mediante el departamento compras que el proveedor fue notificado acerca de los turnos programados.
Que no se planifiquen y gestionen los recursos que van a ser usados en cada descarga.	Verificar que los órdenes de compras correspondientes a cada proveedor se encuentren generados en el sistema días previos a la llegada del camión al almacén.

Bibliografía

- Coopers & Lybrand (1997), Los Nuevos Conceptos del Control Interno: Informe COSO, Díaz de Santos.
- Enrique Benjamin Franklin (2009), Organización de empresas, 3ra. Edición, McGraw-Hill.
- Jorge R. Volpentesta (2004), Sistemas Administrativos y Sistemas de Información, Osmar Buyatti.
- Marció Federico (2016), Introducción a la Gestión y Administración en las Organizaciones, Universidad Nacional Arturo Jauretche.
- Matias Managó, Organización y Administración de empresas, Universidad Tecnológica Nacional - Facultad Regional Mendoza.
- Norma ISO 9000-2015 - FUENTE: <https://www.iso.org/obp/ui/es/#iso:std:iso:9000:ed-4:v:es>
- Pablo Illanes Fontauna (2003), El sistema empresa - Un enfoque integral de la administración, 7ma. Edición, Manepa.
- Rafael Lapiedra Alcamí, Carlos Devece Carañana y Joaquín Guiral Herrando, Introducción a la gestión de sistemas de información en la empresa, Universitat Jaume I.
- Roberto Hernández Sampieri (2014), Metodología de la investigación, McGraw Hill.

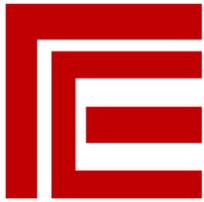


**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



**Instituto de
Administración**
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Tucumán

¡Muchas gracias!



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



**Instituto de
Administración**
Facultad de Ciencias Económicas
Universidad Nacional de Tucumán

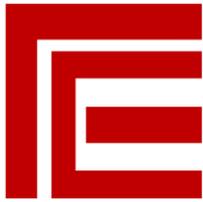
Gestión de Procesos Administrativos y de Control Interno

Caso de aplicación: Departamento
Compras y Almacén - Oscar Barbieri S.A.



**UNT - Práctica Profesional de la
Licenciatura en Administración
Año 2021**

*Autor: Rivadeneira, Ana Gabriela - DNI 39.357.273
Tutor: Lic. en Administración Natalia Gor*

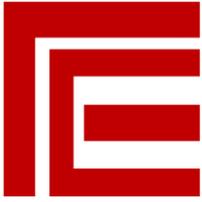


**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



Contenido

Resumen	36
Introducción	37
Presentación del Problema	38
<i>Identificación de los Síntomas: Departamento Compras</i>	38
<i>Identificación de los Síntomas: Departamento Almacén</i>	39
<i>Definición del problema</i>	39
Objetivo General	40
Objetivos Específicos	40
Marco Teórico	41
<i>Sistemas Administrativos</i>	41
<i>Sistemas de Control Interno</i>	44
Marco Metodológico	47
Desarrollo	48
<i>Sobre la cultura y estructura de la empresa</i>	48
<i>Relevamiento del Departamento Compras</i>	52
<i>Relevamiento del Departamento Centro de Operaciones Logísticas</i>	53
<i>Relevamiento de los procesos</i>	56
<i>Relevamiento de los procedimientos</i>	62
<i>Sistema de Control Interno</i>	62
Conclusión	85
Apéndice	87
<i>N° 1: Cursogramas</i>	87
<i>N° 2: Manual de Procedimientos Departamento Compras</i>	101
<i>N° 3: Manual de Procedimiento Centro de Operaciones Logísticas</i>	126
Bibliografía	135



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



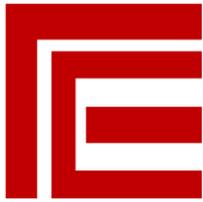
Resumen

El presente trabajo es realizado en la empresa comercial Oscar Barbieri S.A. de la provincia de Tucumán y tiene como finalidad formalizar los procesos administrativos y de control interno para el departamento Compras y Almacén.

Para cumplir dicho objetivo se llevó a cabo una investigación cualitativa cuyo diseño es el de la lógica inductiva, la cual permitió obtener información, comprender y analizar todo el proceso de adquisición de mercadería en la empresa, partiendo desde lo particular hacia lo general.

Las herramientas que se utilizaron para la recolección de datos fueron: observación, entrevistas y revisión de documentos. El análisis de estos datos permitió identificar cuáles son los procesos claves y operativos de los departamentos bajo estudio, los cuales fueron posteriormente definidos y formalizados. Finalmente se desarrolló una matriz de control interno a partir del análisis realizado a los riesgos detectados en cada operatoria.

Palabras clave: FORMALIZACIÓN - ESTRUCTURA - PROCESOS - RIESGOS - CONTROL INTERNO



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



Introducción

Oscar Barbieri S.A. es una empresa reconocida por la comercialización minorista y mayorista de artículos para el hogar y electrodomésticos con 53 años de trayectoria en el mercado. Posee su sede central en la ciudad de San Miguel de Tucumán y catorce sucursales distribuidas en Tucumán, Salta y Catamarca, asimismo dispone de un almacén central, ubicado en el Parque Industrial de la provincia de Tucumán denominado Centro de Operaciones Logísticas cuya función es resguardar todos los productos adquiridos para el posterior abastecimiento a las sucursales.

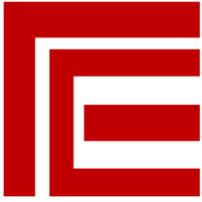
La Administración Central se encuentra ubicada en la sucursal de Yerba Buena, y está compuesta por las áreas de Marketing, Recursos Humanos, Contabilidad Central y Compras. Esta última está integrada por tres responsables que tienen a su cargo distintas categorías de productos que se comercializan en la empresa, sus tareas son: planificar, negociar con proveedores, comprar, actualizar listas de precios, realizar el seguimiento de la mercadería y controlar que se cumplan las condiciones pactadas con los proveedores.

Debido al contexto actual que se atraviesa a nivel mundial por el SARS-CoV-2, las empresas tuvieron que establecer nuevas estrategias para adaptarse al medio reorganizando sus estructuras y procesos. Del mismo modo el comportamiento de los consumidores cambió, ya que tuvieron como prioridad consumir productos que satisficieran sus necesidades fisiológicas y/o de seguridad. Esta situación también propició el cambio en su forma de adquirir los productos, debido a que las restricciones impuestas en el país hicieron que las compras fueran emigrando en mayor medida hacia las plataformas de e-commerce.

Por otro lado, esta crisis no dejó exenta a la industria fabril, la cual se vio gravemente afectada debido al cierre de las plantas durante varios meses, la reducción de personal, la demora o cierre de importaciones, etc. Esto se traduce a una reducción total de la capacidad de producción provocando, a su vez, un desabastecimiento importante para las empresas comerciales, las cuales debieron realizar esfuerzos económicos significativos para aprovisionarse con los activos necesarios y así mantenerse en el mercado.

Es aquí donde el área compras representa un área estratégica para la empresa encargándose del análisis de precios y preparación de las ofertas, planificación de las compras y detección de los cambios en el mercado, identificación y selección de proveedores, emisión del pedido y seguimiento y control de la compra. Cada una de las decisiones que toma este departamento son vitales para el correcto funcionamiento de la empresa, es por ello que el intercambio de la información y la transparencia en cada una de sus etapas son claves.

Otro tema que se abordará en el presente trabajo es el control interno. El mismo está definido como el proceso mediante el cual la administración se asegura



que los recursos sean obtenidos y usados eficientemente en función de los objetivos planteados.

Presentación del Problema

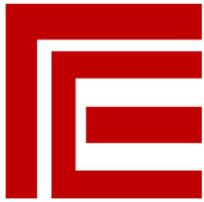
Identificación de los Síntomas: Departamento Compras

Como se mencionó anteriormente, la empresa comercializa distintas categorías de productos las cuales están divididas entre las tres personas que integran el área Compras. Éstas se encargan de recibir y actualizar listas de precios, detectar la necesidad de compra, negociar con proveedores, generar las órdenes de compras correspondientes, y finalmente luego de haber recibido la mercadería en el Almacén Central, conformar el ingreso, la factura y el remito de la misma. Se observa que para realizar una misma tarea, cada uno de ellos utiliza procedimientos diferentes que traen consigo ventajas y desventajas. Asimismo, dichos procedimientos no se encuentran definidos de forma explícita y por lo tanto son administrados y conocidos únicamente por el responsable a cargo.

En reiteradas ocasiones se han detectado en el sistema productos iguales pero con distintos códigos de identificación debido a una falta de control en el alta del artículo. Esto se traduce en una pérdida de trazabilidad y control del mismo como así también en el tiempo que destinan otros sectores para corregir este error. En este caso, se solicita al encargado del Almacén una verificación física para corroborar que los productos son idénticos y posteriormente, una vez confirmado, se solicita el ajuste de stock a la Gerencia a través de la unificación de ambos códigos.

Por otro lado, se han detectado productos cuyo modelo o descripción es distinta a la enviada por el proveedor, ya sea porque éste renombró el anterior modelo, o bien por la omisión de una letra o número en el modelo del artículo al crearlo. Esto genera confusión y demoras en el Almacén al momento de realizar el ingreso de mercadería debido a que no coinciden las descripciones del sistema con las del empaque del producto, debiendo recurrir a la comunicación inmediata con el departamento Compras para completar el proceso, en otros casos esa comunicación es omitida y el alta del stock se realiza en artículos cuyo modelo no es el realmente ingresado. Esto también influye en las ventas ya que un producto con una descripción incorrecta podría tener como consecuencia que el cliente no encuentre en la web el modelo que buscaba o bien que reciba un producto con un modelo distinto al facturado y posteriormente efectúe un reclamo en defensa al consumidor.

Para la creación de un producto en el sistema tampoco existe un formato estandarizado y explícito que indique cómo debe ser la descripción correcta del mismo, lo que dificulta la búsqueda de productos al personal del Almacén durante el proceso de recepción de la mercadería ya que deben destinar tiempo para encontrar productos que pertenecen a un mismo rubro y marca pero que se encuentran dispersos en la base de datos.



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



El área compras tiene una función vital para el correcto funcionamiento de la empresa, ya que un procedimiento realizado de forma incorrecta tendrá consecuencias con efecto cascada hacia los demás sectores como ser: almacén, contaduría, tesorería y ventas.

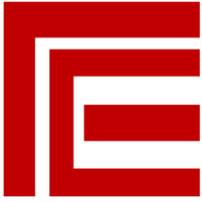
Identificación de los Síntomas: Departamento Almacén

Se observa que para realizar el ingreso de los productos al stock, el personal del Almacén afecta órdenes de compra que no son correspondidas con el pedido facturado, esto se debe a que en el sistema existen órdenes de compra antiguas que no fueron eliminadas y que quedaron obsoletas porque los productos no serán enviados por el proveedor. Este problema es detectado con posterioridad por Compras cuando se realiza la conformidad de la factura, debiendo solicitar al personal de Almacén que elimine y reanude el proceso realizado anteriormente pero esta vez tomando la orden de compra correcta. Asimismo, el Almacén recibe con frecuencia mercadería cuya orden de compra no fue generada previamente en el sistema, esto ocasiona que existan demoras en el proceso de recepción y confusiones en el personal debido a que desconocen si estos productos fueron pedidos o no, ante esto se comunican directamente con el personal de Compras y solicitan que generen las correspondientes órdenes de compra para completar el proceso.

Definición del problema

En la empresa se observa una cultura basada en el aprendizaje informal, ya que los empleados que ingresan a la misma adquieren los conocimientos necesarios para realizar su trabajo a partir de un mentor designado según el área involucrada, y con el transcurso del tiempo obtienen experiencia según los inconvenientes que se manifiesten en la operatoria diaria. Posteriormente ese conocimiento es registrado de forma individual en su bitácora personal.

En el presente trabajo se define al problema como la falta de formalización en los procesos administrativos y de control interno de cada operatoria, lo que ocasiona un importante riesgo para la empresa debido al desconocimiento que poseen los empleados sobre el procedimiento correcto que se debe llevar a cabo y las consecuencias de no realizar un correcto control preventivo, detectivo y/o correctivo.



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**

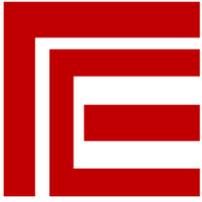


Objetivo General

El objetivo de la presente investigación es diseñar y proponer la formalización de los procedimientos y sus mecanismos de control administrativo para la operatoria de adquisición de bienes, con la finalidad de que los procesos se realicen de forma correcta evitando posibles pérdidas por fraude o negligencia.

Objetivos Específicos

- Identificar la estructura actual de la organización.
- Conocer los procesos que se desarrollan actualmente en los departamentos de Almacén y Compras para la operatoria desde que se solicita mercadería al proveedor hasta que se conforma la misma.
- Definir los procedimientos del área Almacén y Compras, y los responsables de los mismos.
- Evaluar los riesgos inherentes de cada sector y proponer actividades que permitan corregir las posibles desviaciones.



Marco Teórico

Según *Jorge R. Volpentesta (2004)* un sistema es un conjunto organizado de elementos interrelacionados que interactúan entre sí, entre sus atributos y con su ambiente, conformando una totalidad, persiguiendo un fin determinado y teniendo una actuación conjunta superior a la suma de las actuaciones individuales de sus elementos.

Gráfico 1: Sistema perfectamente definido



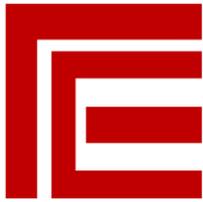
Fuente: *Sistemas Administrativos y Sistemas de Información.*

Se dice que un sistema está perfectamente definido cuando se conoce el proceso de transformación de las entradas en salidas. Cuando no se conoce dicho proceso, se dice que se trata de una caja negra.

Según *Aldo Schlemenson (1998)* la organización es un sistema socio-técnico integrado, construido con el propósito de cumplir con una misión, satisfaciendo a sus miembros, a una población meta que le da sentido a su existencia y a otras partes interesadas.

Sistemas Administrativos

Visto desde el enfoque de sistemas, un Sistema Administrativo es la función que, por medio de un conjunto integrado de procedimientos que indican tareas y que incluyen información y decisión, hace posible la obtención de los objetivos de la organización. Asimismo permiten que las decisiones estratégicas y políticas establecidas en el nivel superior, se implementen y concreten en una serie de múltiples acciones y decisiones en el nivel medio y operativo. Se encarga adicionalmente de establecer formas de organización y de ejecución de las actividades, sustentada por una red de decisiones y de información, configurando así el sostén de las funciones administrativas de la organización.



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



A continuación se detallan los cuatro subsistemas que conforman el sistema administrativo, según *Jorge R. Volpentesta (2004)*, los cuales utilizan recursos humanos, tecnológicos y de infraestructura para cumplir con sus objetivos:

1. **Sistema de Organización:** representan las estructuras sobre las cuales se configura una empresa. Estas estructuras definen cómo está conformada cada división de un negocio, la jerarquía de quién reporta a quién y cómo fluye la comunicación en toda la organización.

Una herramienta que ayuda a formalizar la estructura de una organización es el organigrama. Se define al mismo como la representación gráfica de los elementos que componen la organización y del tipo de relaciones y dependencias que se establecen entre estas unidades para organizarse. Es un modelo abstracto y sistemático, que permite obtener una idea uniforme acerca de la estructura formal de una organización.

Según las *Normas ISO 9000:2005*, la estructura organizacional es la disposición de responsabilidades, autoridades y relaciones entre el personal. Existen dos tipos de estructura:

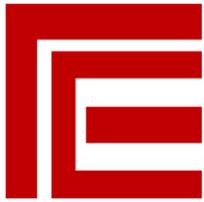
- **Formal:** Cuando hay una predefinición del patrón de relaciones que se da entre los distintos integrantes de la organización influenciados por el intercambio con el medio.
- **Informal:** Cuando el patrón de relaciones que se da entre los distintos integrantes de la organización influenciados por el intercambio con el medio se da de manera informal, espontánea o natural.

Podemos encontrar tres tipos de estructuras dentro de las formales:

- **Funcional:** organización donde los miembros del equipo trabajan para un departamento.
- **Divisional:** la organización está estructurada de acuerdo a divisiones y no a departamentos.
- **Matricial:** organización híbrida donde los individuos reportan a un gerente de proyecto y a un gerente funcional.

Existen cuatro principios de administración relacionados con la estructura formal:

- **Unidad de Mando:** cada persona o sector dentro de la empresa debe tener un solo jefe.
- **Alcance del Control:** cada sector o jefatura no puede tener más subordinados de los que puede controlar.
- **Delegación Efectiva:** un sector debe tener la capacidad de asignar funciones o responsabilidades a otro y lograr que éstas se cumplan: el proceso es efectivo. Cuando no se logran resultados, la delegación no sirvió.



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



- Homogeneidad Operativa: dentro de cada sector o división se llevan a cabo funciones o tareas de características homogéneas.
- 2. **Sistema de Decisiones**: Conjunto de atribuciones otorgadas a ciertas y determinadas posiciones de trabajo. Su objetivo es dotar a la organización de un sistema que favorezca la toma de decisiones en condiciones de eficiencia, eficacia y efectividad con un nivel de flexibilidad acorde a las condiciones y requerimientos de la organización.
- 3. **Sistema de Procesos y Procedimientos Administrativos**: Es un conjunto de personas y medios de todo tipo que desarrollan actividades encadenadas entre sí, para el logro de un objetivo en común. Entre ellos se producen transferencias de información bienes y servicios de acuerdo a un procedimiento establecido.

Según la *Norma ISO 9000-2015*, un proceso es un conjunto de actividades mutuamente relacionadas o que interactúan, las cuales transforman elementos de entrada en resultados.

Según la *Real Academia Española (RAE)*, un procedimiento es una sucesión, serie de cosas que siguen cada una a otra.

Se podría concluir entonces que un procedimiento es un caso particular de proceso.

El proceso debe ser continuo y fluido, con una misión, actividades y responsabilidades perfectamente definidas y concatenadas. Sus fronteras deben estar delimitadas con entradas y salidas concretas, secuencias de etapas visiblemente integrables y poder medirse en cantidad, calidad, costo y adaptabilidad.

Según su clasificación los procesos pueden ser:

- Estratégicos: procesos destinados a definir y controlar las metas de la organización, sus políticas y estrategias.
- Operativos: procesos que permiten generar el producto/servicio que se entrega al cliente. Aportan valor al cliente o usuario.
- De soporte: procesos que abarcan las actividades necesarias para el correcto funcionamiento de los procesos operativos.

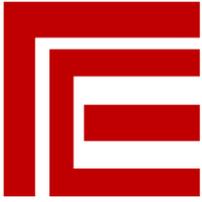
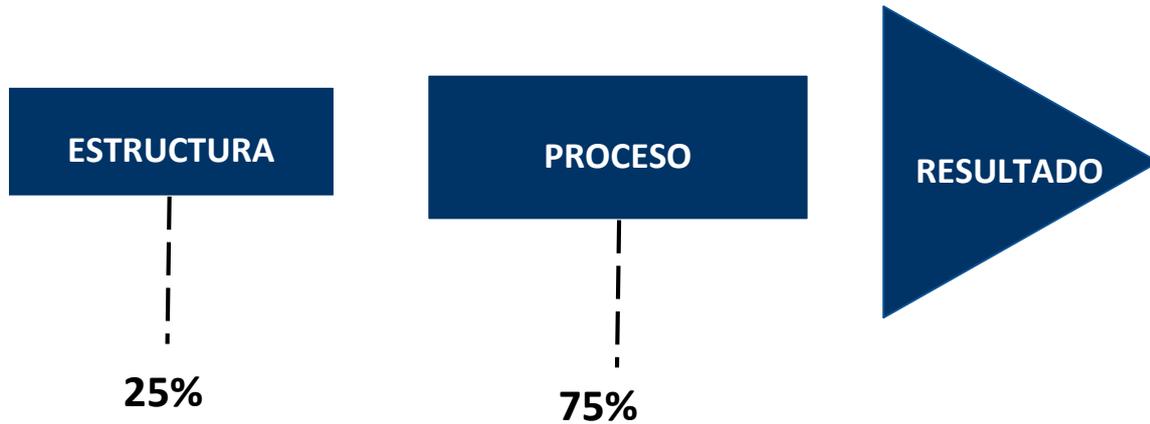


Gráfico 2: Factores que determinan el nivel de calidad



Fuente: A. Donabedian.

4. **Sistema de Información:** conjunto de componentes interrelacionados que incluyen elementos sociales y técnicos organizados para recolectar, procesar, ordenar, almacenar y convertir los datos en información; la cual se distribuye en la organización para apoyar los procesos de toma de decisiones relacionados con la coordinación, control de recursos, análisis de problemas y temas complejos así como en la creación de nuevos productos.

Son los responsables de hacer fluir por toda la organización la información necesaria para que cada integrante pueda realizar sus actividades y tomar sus decisiones.

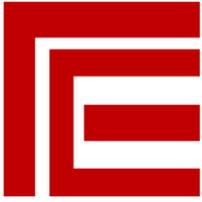
Sistemas de Control Interno

Según Coopers & Lybrand (1997) el Control Interno es un proceso efectuado por el Consejo de Administración, la Dirección y el resto del personal de una entidad, diseñado con el objeto de proporcionar un grado de seguridad razonable en cuanto al logro de objetivos dentro de las siguientes categorías:

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

El Sistema de Control Interno atraviesa a todos los subsistemas pertenecientes al sistema administrativo debido a que es un proceso que debe ser llevado a cabo por cada integrante dentro de la organización.

Un proceso se encuentra bajo control cuando ha sido entendido, documentado y medido.



**PRÁCTICA PROFESIONAL
LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
OSCAR BARBIERI S.A.**



Para comprender la existencia y la importancia del control interno es necesario definir los conceptos de riesgo y fraude.

Un riesgo es la probabilidad de que un evento ocurra (o no ocurra) y afecte desfavorablemente el desarrollo normal de las funciones de la organización, el área o procesos y la impiden el logro de los objetivos propuestos a cualquier nivel.

Según *The Institute of Internal Auditors*, un fraude es cualquier acto ilegal caracterizado por el engaño, el ocultamiento o la violación de la confianza. Los fraudes son perpetrados por individuos y organizaciones para:

- Obtener dinero, propiedades o servicios.
- Evitar pagos o pérdida de servicios.
- Asegurar una ventaja personal o del negocio.

De acuerdo a esta definición podemos clasificar el fraude en los siguientes tipos:

- Fraude Corporativo/Empresarial/Financiero: Consiste en distorsionar la información financiera o para terceros.
- Malversación de activos o fraude laboral: consiste en robar o hacer uso indebido de los activos (recursos) de la organización.
- Corrupción: consiste en hacer uso indebido de influencias en una transacción comercial para obtener beneficios para él o un tercero.

Según *Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway (COSO)*, el sistema de control interno está compuesto por cinco componentes relacionados entre sí. Se derivan de la manera en que la dirección dirige la empresa y están integrados en el proceso de dirección:

- 1. Ambiente y Entorno de Control:** El entorno de control marca la pauta del funcionamiento de una organización e incluye en la concienciación de sus empleados respecto al control. Es la base de todos los demás componentes del control interno, aportando disciplina y estructura. Los factores del entorno de control incluyen la integridad, los valores éticos y la capacidad de los empleados de la entidad, la filosofía de dirección y el estilo de gestión, la manera en que la dirección asigna la autoridad y las responsabilidades y organiza y desarrolla profesionalmente a sus empleados y la atención y orientación que proporciona el consejo de administración.
- 2. Evaluación de Riesgos:** Cada entidad se enfrenta a diversos riesgos externos e internos que tienen que ser evaluados. Una condición previa a la evaluación del riesgo es la identificación de los objetivos a los distintos niveles, vinculados entre sí e internamente coherentes. La evaluación de los riesgos consiste en la identificación y el análisis de los riesgos relevantes para la consecución de los objetivos, y sirve de base para determinar cómo han de ser gestionados los riesgos. Debido a que las condiciones económicas, industriales, legislativas y operativas continuarán cambiando continuamente, es necesario disponer de