



Universidad Nacional de Tucumán
Facultad de Ciencias Económicas
Instituto de Administración
**IX Muestra Académica de Trabajos de
Investigación de la Licenciatura en
Administración**



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

Autora: Galvez Garau, Aldana Sofia

DNI: 41.059.172

Contacto: 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.**



ÍNDICE

Resumen	3
1. Introducción	4
2. Presentación del problema	4
3. Objetivos	5
3.1. Objetivo general	5
3.2. Objetivos específicos	5
4. Marco metodológico	5
5. Marco teórico	6
6. Desarrollo	11
6.1. Mapa de procesos	13
6.2. Manuales de procedimiento	14
6.2.1. Pedido de Materia Prima	15
6.2.2. Emisión de Orden de Compra	16
6.2.3. Recepción de Factura del Proveedor del Exterior	17
6.2.4. Pago a Proveedor del Exterior	19
6.3. Diagramas de flujo	19
6.3.1. Pedido de Materia Prima	19
6.3.2. Emisión de Orden de Compra	20
6.3.3. Recepción de Factura del Proveedor del Exterior	23
6.3.4. Pago a Proveedor del Exterior	24
6.4. Matrices administrativas	26
6.4.1. Pedido de Materia Prima	26
6.4.2. Emisión de Orden de Compra	26
6.4.3. Recepción de Factura del Proveedor del Exterior	27
6.4.4. Pago a Proveedor del Exterior	28
6.5. Matrices de control interno	29
6.5.1. Emisión de la Planilla Comparativa de Presupuestos	29
6.5.2. Emisión de Orden de Compra	29
6.5.3. Conformidad de la Factura del Proveedor	30
6.5.4. Pago a Proveedor del Exterior mediante transferencia bancaria	31
7. Conclusiones	32
8. Apéndice	33
9. Bibliografía	36



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 esta instancia, abarcan el análisis de mejoras a implementar y la propuesta de herramientas que contribuyan a las mismas. Además, se pretende brindar una herramienta que permita evaluar los costos asociados al proceso de compra de materia prima a través de importaciones y analizar su conveniencia.

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



1. 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.

2. 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:

- ¿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?

3. OBJETIVOS

3.1. 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.

3.2. Objetivos específicos

- 3.2.1 Identificar las partes intervinientes en la ejecución del proceso y las actividades que realizan.
- 3.2.2 Analizar mejoras a implementar y proponer herramientas que contribuyan a tal fin.
- 3.2.3 Proponer una herramienta que permita evaluar los costos asociados al aprovisionamiento de materia prima a través de importaciones, con el fin de analizar su conveniencia.

4. 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 recaban y analizan datos cuantitativos. (Hernández Sampieri, 2014).

La recolección de datos se realiza mediante observación participativa en la empresa bajo estudio, entrevistas en profundidad, análisis de los documentos



intervinientes en los procesos, como así también análisis de bases de datos y registros.

5. 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.

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 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 distintas las 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:



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.

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**.

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*.

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.

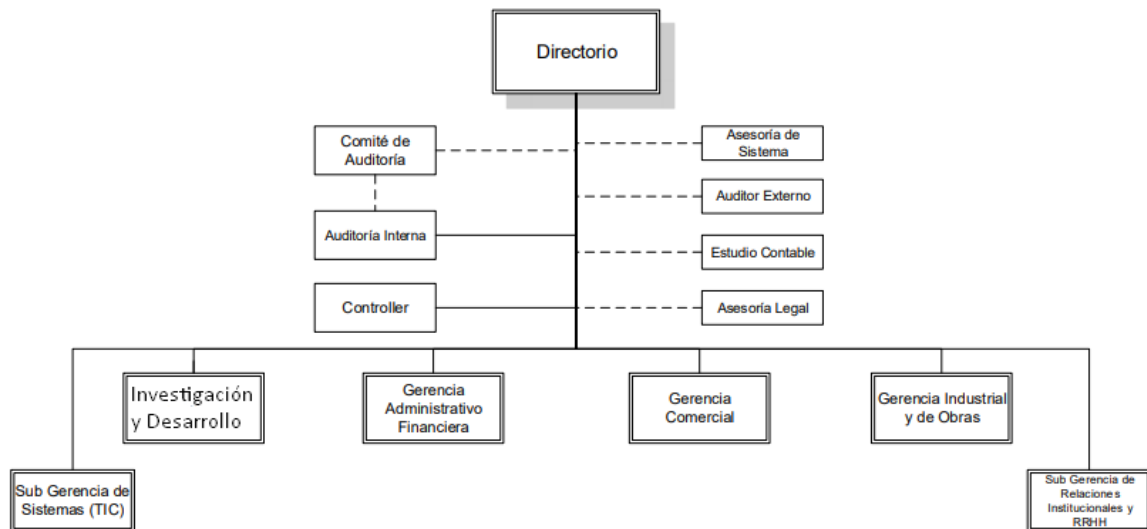
Considera "operadores de comercio exterior" a los importadores, exportadores, auxiliares del comercio y del servicio aduanero, sus apoderados generales y dependientes y los otros sujetos comprendidos en el título IV de la Sección I de la Ley 22.415.



6. DESARROLLO

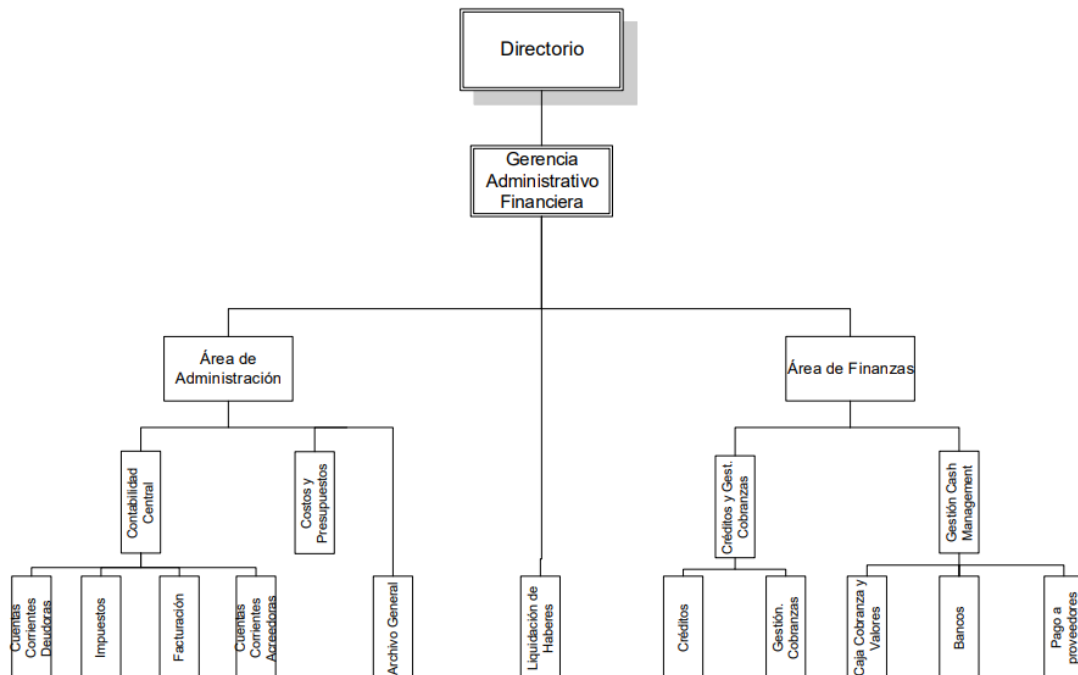
Para responder las preguntas de investigación planteadas en el presente, se comenzó con la recolección y análisis de datos cualitativos. A continuación, se presentan los organigramas de la empresa, que permitirán una mejor comprensión de las etapas posteriores:

ORGANIGRAMA GENERAL



Fuente: documentos de la empresa

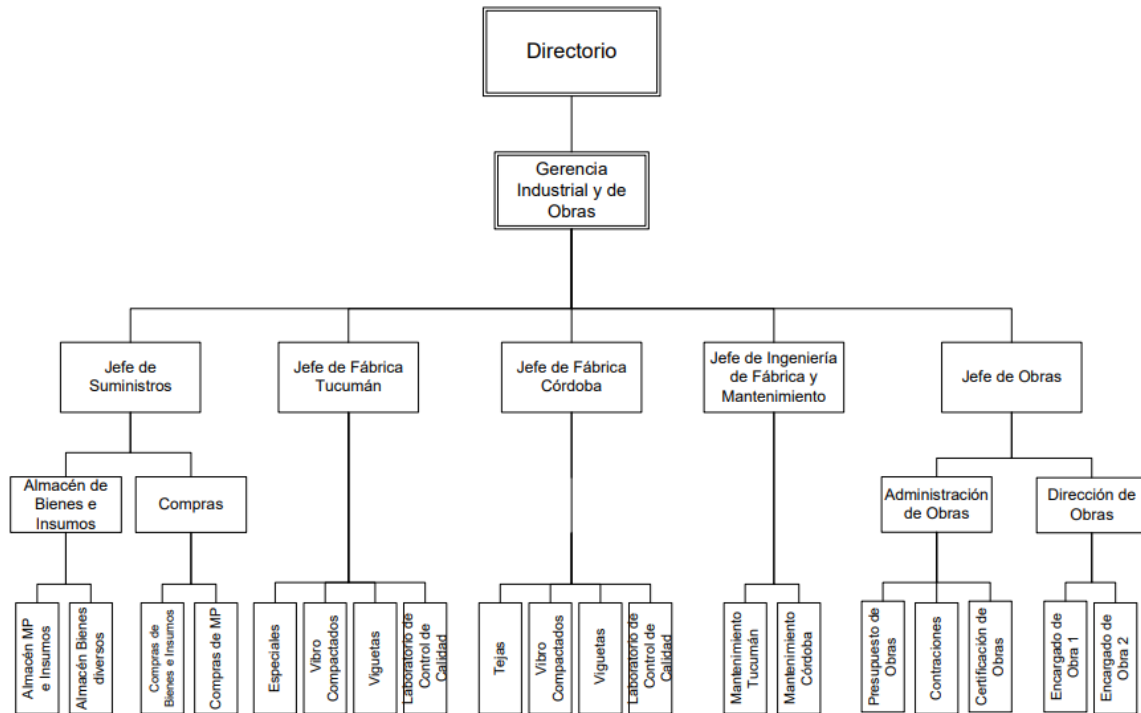
GERENCIA ADMINISTRATIVO FINANCIERA



Fuente: documentos de la empresa



GERENCIA INDUSTRIAL Y DE OBRAS



Fuente: documentos de la empresa

Se realizaron entrevistas informales, abiertas y en profundidad a quienes se menciona a continuación:

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.

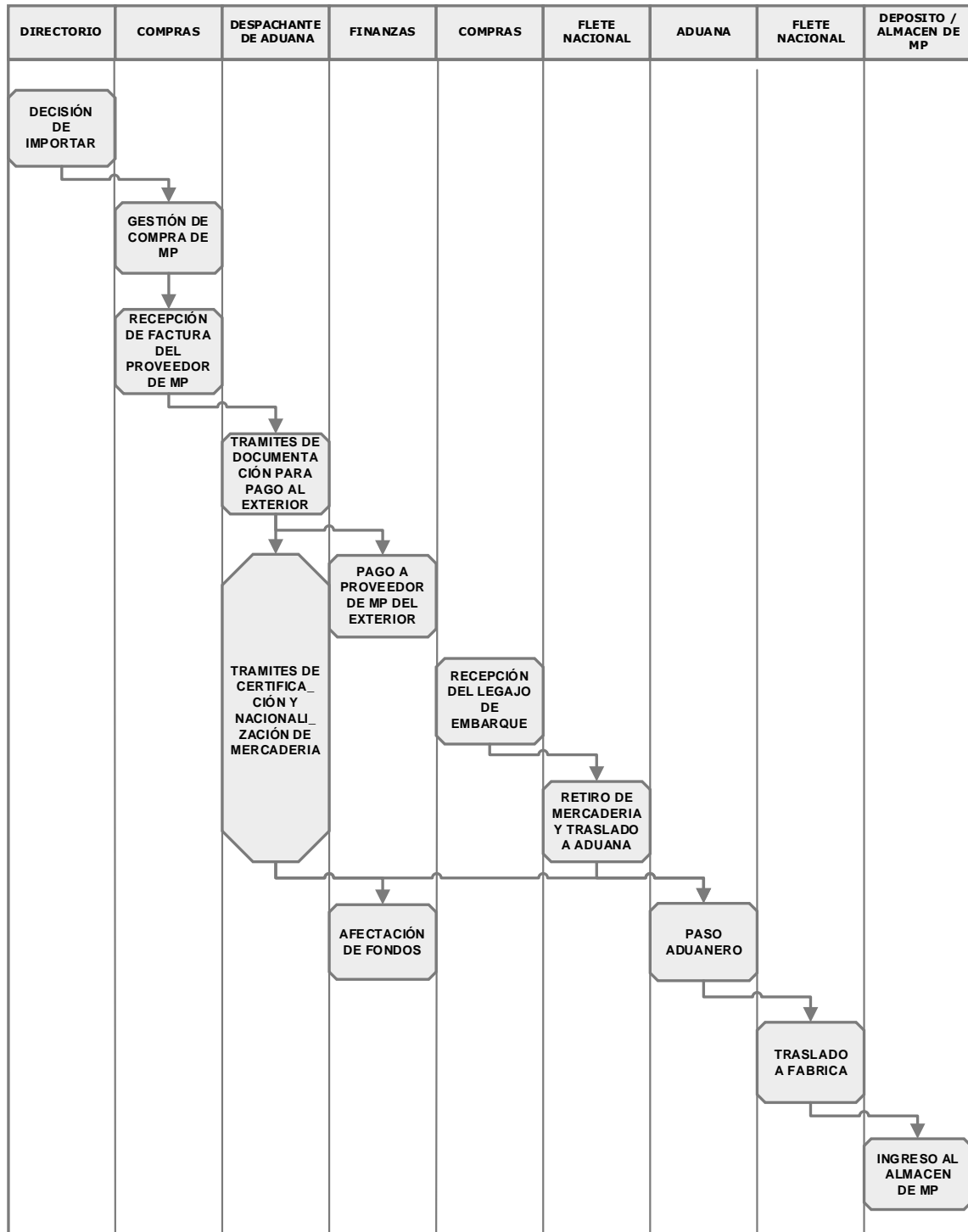
Responsable de Finanzas. Permitted conocer en detalle cómo es la modalidad de pagos a proveedores del exterior y los distintos momentos en los que participa a lo largo de todo el proceso bajo estudio, como así también, la documentación interviniente y los requisitos para realizar este tipo de operaciones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

Encargado de Compras. Permitted 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.

A partir de las entrevistas, se realizó un cruce de toda la información relevada y se obtuvieron los siguientes resultados:



6.1. Mapa de proceso



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

A continuación, se presentan las herramientas elaboradas:

6.2. Manuales de procedimientos

6.2.1. 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.



6.2.2. Emisión de Orden de Compra

Compras:

1. Recibe indicación de importar.
2. Ingresa 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.
6. Ingresa 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. Ingresa 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. Ingresa 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 visualizar 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).

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.

6.2.3. 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 tramites 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
9. Ingres a al sistema de gestión y controla
10. Anexa documentos y entrega legajo a Finanzas

Continúa proceso Pago a Proveedores del Exterior

6.2.4. 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. Ingres a al sistema de gestión, genera y emite Orden de Pago anticipado *provisoria*.



10. Afecta preventivamente presupuesto financiero.
11. Ingresa 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.*

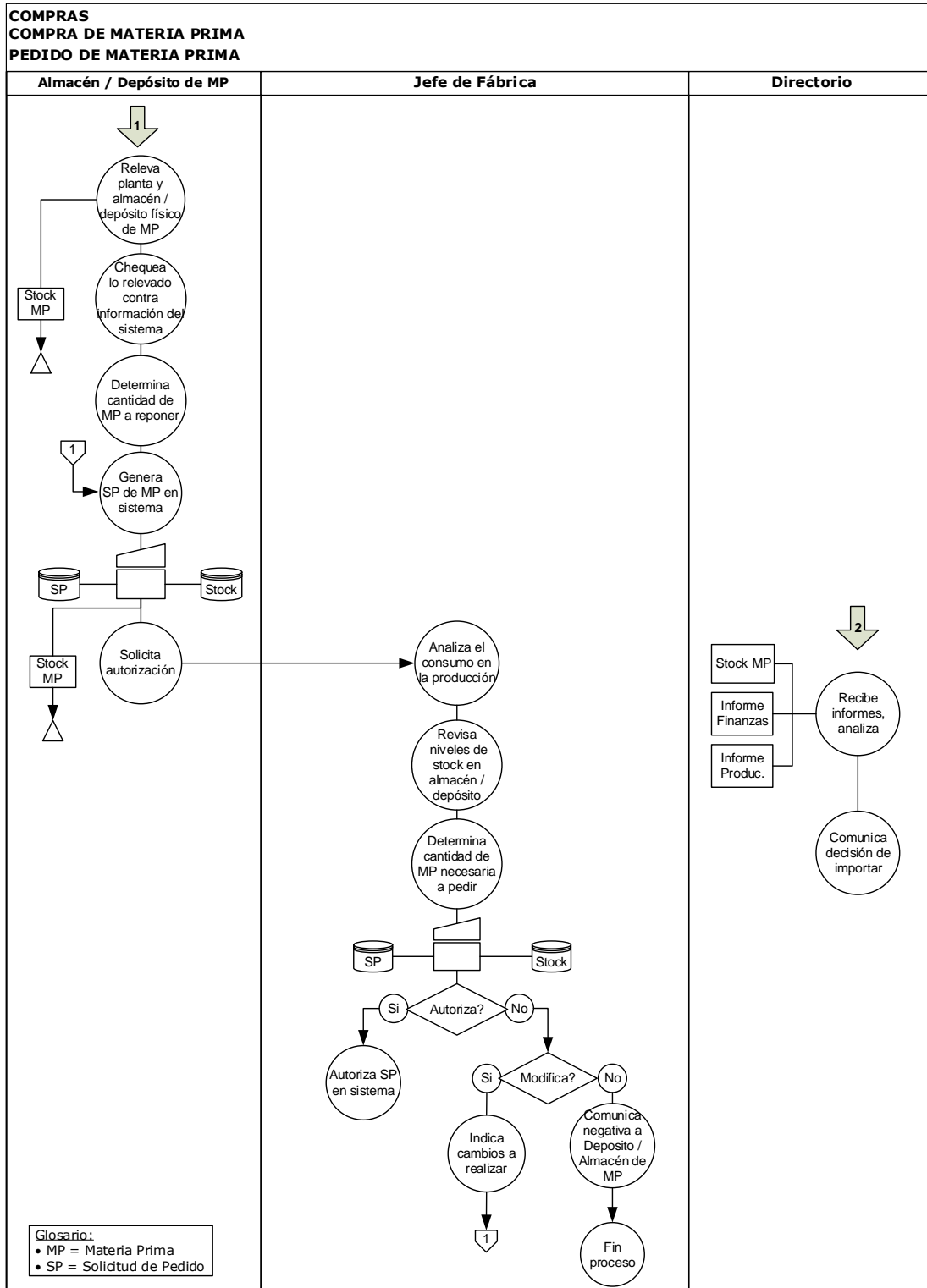
Finanzas:

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
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



6.3. Diagramas de flujo

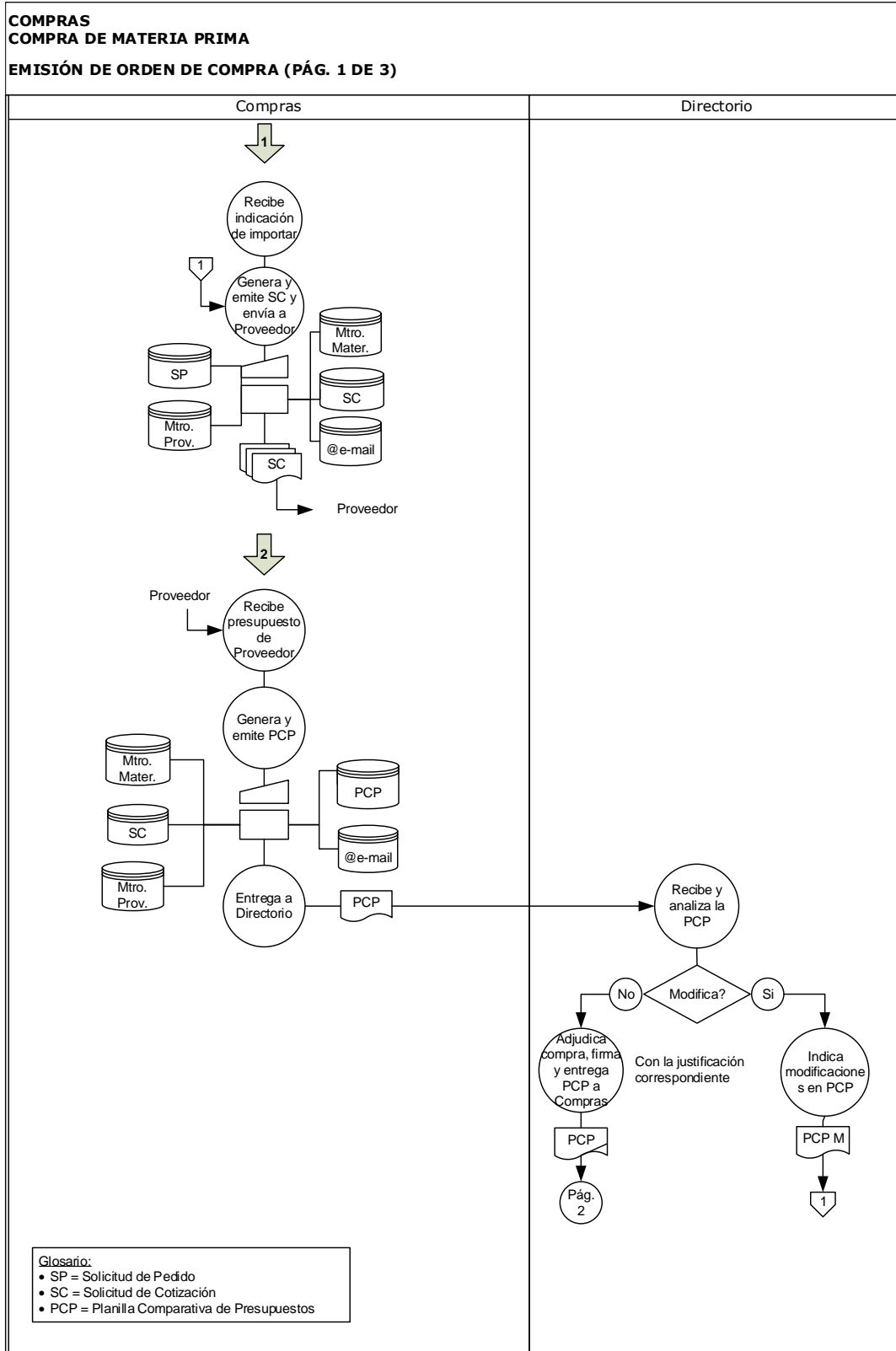
6.3.1. Pedido de Materia Prima



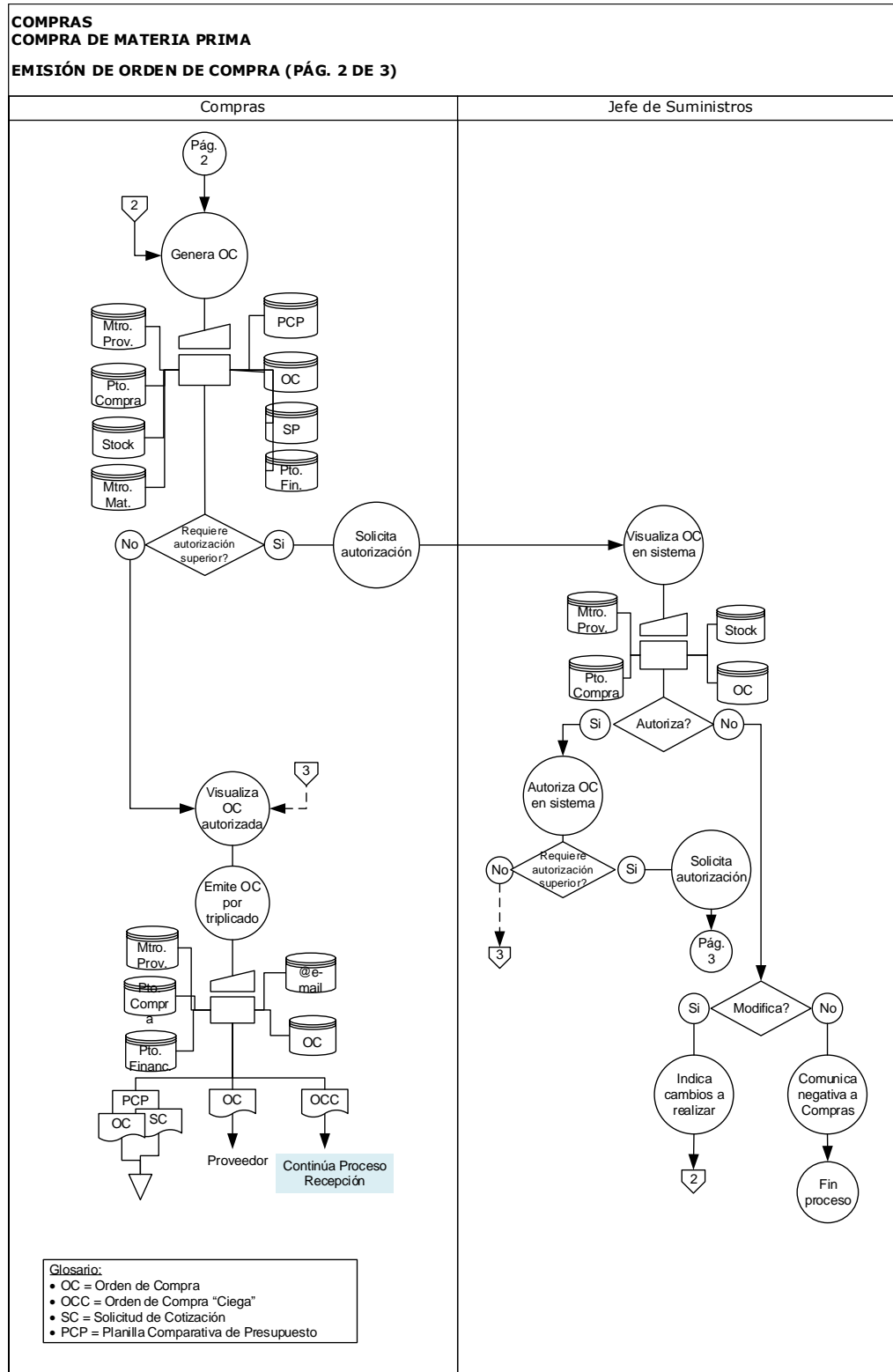
Fuente: elaboración propia



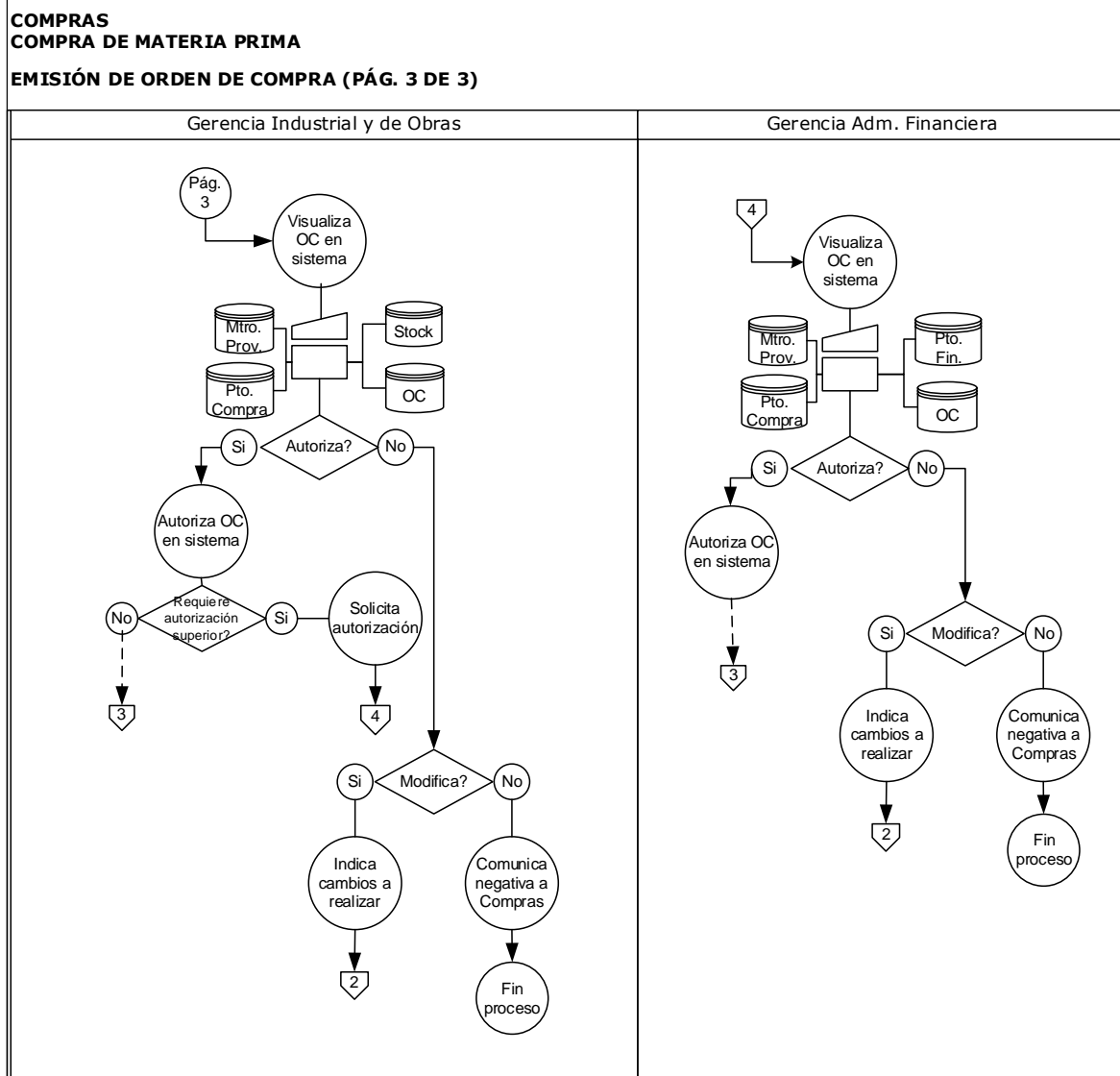
6.3.2. Emisión de Orden de Compra



Fuente: elaboración propia



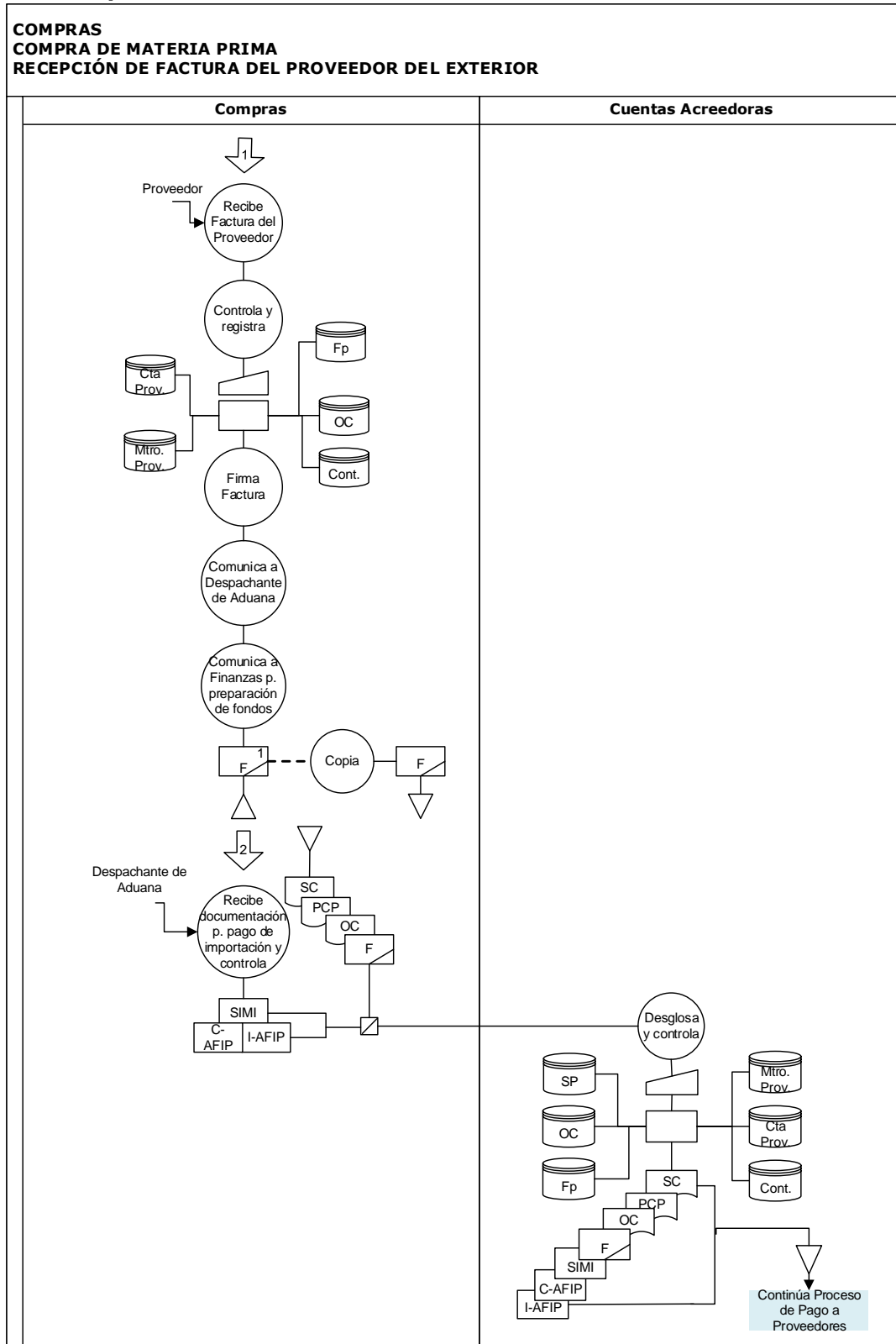
Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia



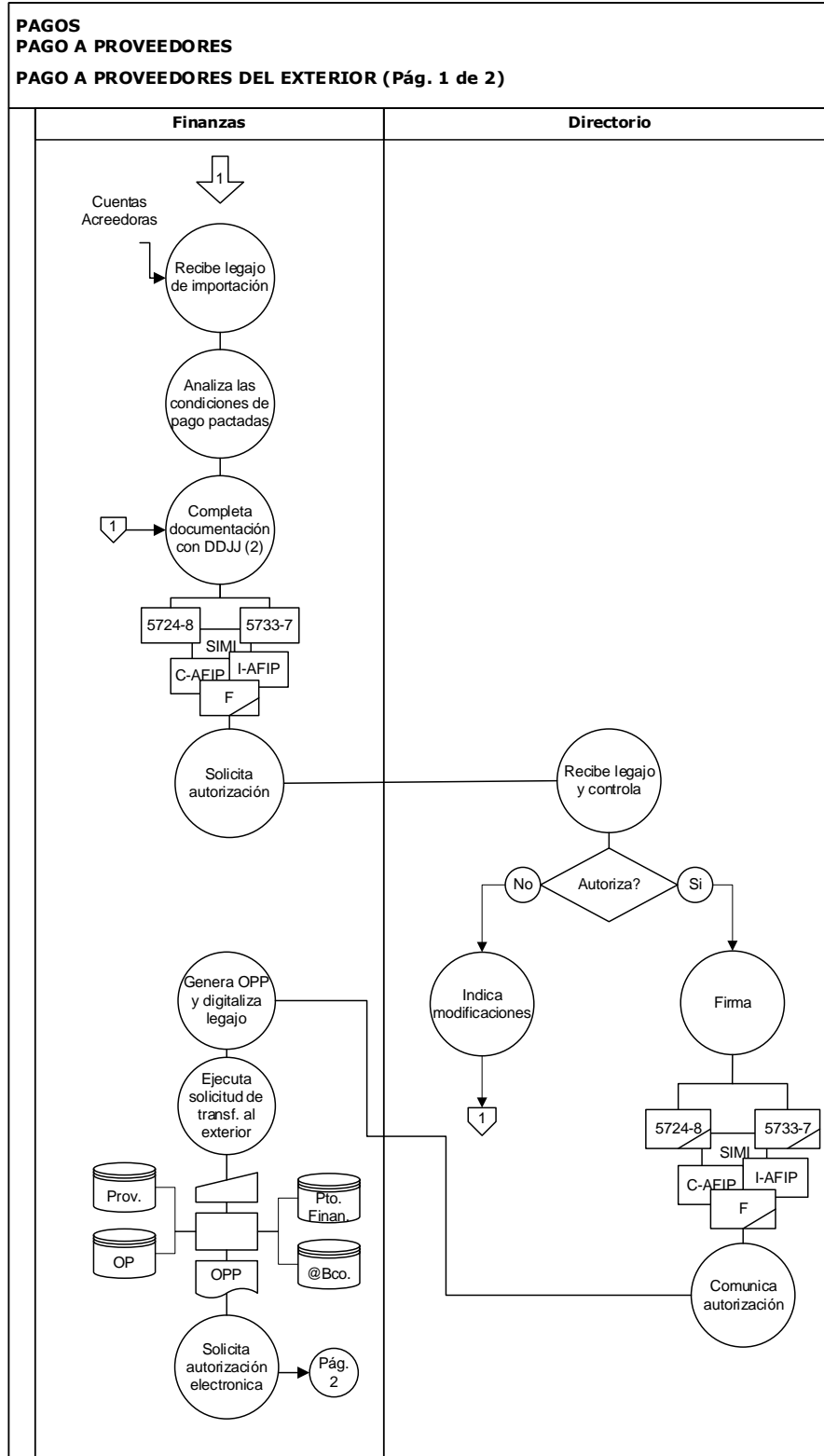
6.3.3. Recepción de Factura del Proveedor del Exterior



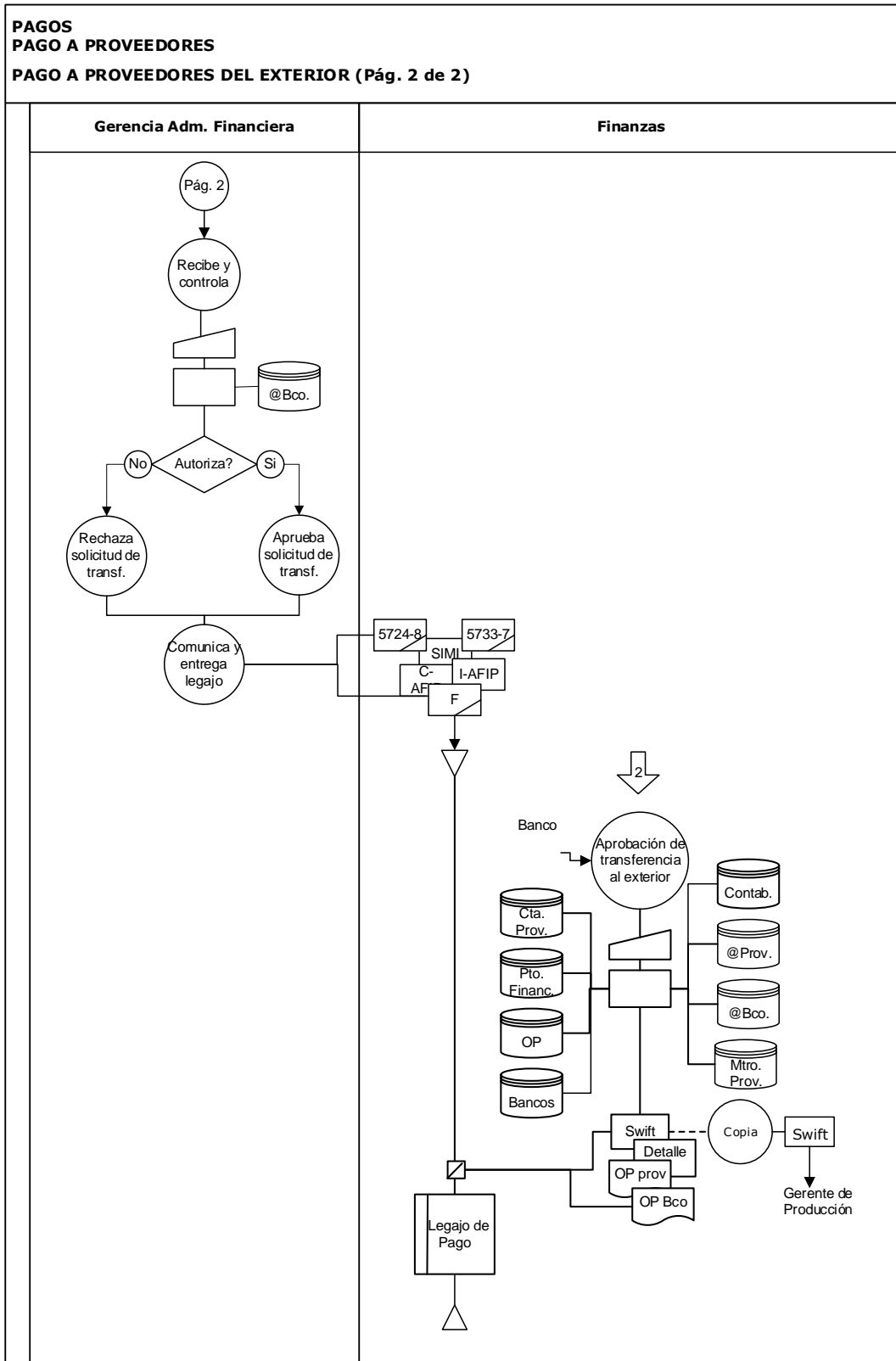
Fuente: elaboración propia



6.3.4. Pago a Proveedores del Exterior



Fuente: elaboración propia



Fuente: elaboración propia



6.4. Matrices Administrativas

6.4.1. Pedido de Materia Prima

PROCESO	SUBPROCESO	SECTOR	INPUT		ACTIVIDADES	OUTPUT	
			DOC.	ARCH.		DOC.	ARCH.
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.		SP
	Decisión de importar	Directorio	Stock de MP Inf. Finanzas Inf. Produc.		Analizar informes recibidos Comunicar decisión de importar a la Gerencia de Producción		

Fuente: elaboración propia

6.4.2. Emisión de Orden de Compra

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



Compra de Materia Prima a través de importaciones	Autorización de la Orden de Compra	Jefe de Suministros		Stock	Analizar Stock y Presupuesto de Compra		
				Pto. Compra	Autorizar OC en el sistema de gestión (o indicar modificaciones / negativa) Analizar si requiere autorización superior y solicitar		
		Gerencia de Producción		OC	Visualizar OC pendiente de autorización		OC
				Stock	Analizar Stock y Presupuesto de Compra		
				Pto. Compra	Autorizar OC en el sistema de gestión (o indicar modificaciones / negativa) Analizar si requiere autorización superior y solicitar		
		Gerencia Adm. Financiera		OC	Visualizar OC pendiente de autorización		OC
			Pto. Financ.	Analizar Stock y Presupuesto de Compra			
			Pto. Compra	Autorizar OC en el sistema de gestión (o indicar modificaciones / negativa) Analizar si requiere autorización superior y solicitar			
	Contratación	Compras		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

6.4.3. 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	
			Carat. (AFIP) Interv. (AFIP)		Entregar legajo a Sección Cuentas Acreedoras	Caratula (AFIP) Interv. (AFIP)	
	Control del legajo	Cuentas Acreedoras	SC	Mtro. Prov. SP OC	Recepcionar y desglosar documentación Controlar todos los comprobantes	Legajo Compras	
PCP							
OC							
		SIMI	FpE	Ingresar al sistema de gestión y controlar Archivar legajo de compras			
		FpE Conf. Carat. (AFIP) Interv. (AFIP)	Cta. Prov. Contabilidad				

Fuente: elaboración propia



6.4.4. 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	Recibir legajo y archivar provisoriamente	Legajo de Importación	E-banco e-Prov. Contabilidad Cta. Proveed Pto. Financ. OP Bancos
				Mtro. Prov.	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		

Fuente: elaboración propia



6.5. Matrices de Control Interno

6.5.1. 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

6.5.2. 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



6.5.3. 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
				Que se realice una doble contabilización	Parametrizar el sistema para que al realizar la registración, relacione automáticamente la factura con el archivo de OC	SISTEMA
					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 no se analicen las inconsistencias encontradas	Que exista un doble control, Compras al momento de la registración y Cuentas Acreedoras previo a pasar el legajo a Pagos	ESTRUCTURA
					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
	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



6.5.4. Pago a proveedores del exterior mediante transferencia bancaria

<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



7. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En esta instancia del trabajo, luego de una profunda inmersión en el caso bajo estudio, se puede destacar lo valioso que resulta para las empresas contar con herramientas formales que contribuyan a la gestión de los procesos y la implementación de la estrategia. La magnitud de las pérdidas, tanto cuantitativas como cualitativas, superan enormemente el costo en tiempo y dinero de desarrollar las mismas.

Una premisa clave es analizar los procedimientos en base a los puestos y no a las personas que ocupan los mismos. Esto es importante destacar ya que en las organizaciones, por lo general, se tiende a seguir y difundir viejas costumbres que restan eficacia y eficiencia e incluso pueden representar riesgos graves para la empresa.

La fragmentación y distinción de los elementos críticos en los procesos analizados es el punto de partida que permitirá desarrollar una herramienta que contribuya a la evaluación de los costos de importar materia prima con el fin de evaluar su conveniencia ante la posibilidad de comprar en el interior del país.

Se recomienda, además, estar siempre actualizados en cuanto a las normativas legales vigentes que atraviesan las operaciones que se llevan a cabo.



8. APENDICE

Documentos intervinientes, en el proceso de compra de materia prima mediante importaciones, a través de terceros participantes:

Carátula: emitida por AFIP, gestionada por el Despachante de Aduana.

3/6/2021

AFIP		Declaración Detallada - Carátula		03/06/2021 08:36	
IMPORTADOR/EXPORTADOR :	DESPACHANTE :				
CUIT :	CUIT :				
OFICIALIZACION DESDE :	SUBREGIMEN :	TODOS			
OFICIALIZACION HASTA :	ESTADO :	TODOS			
DECLARACION :	: CUIT IMPORTADOR/EXPORTADOR, TIPO OPERACION, FECHA OFICIALIZACION				
ORDENAMIENTO :					
Documento Transporte	Vencimiento Temporal	Arribo Mercad.	FOB		
Vendedor	Vía Medio	Total Bultos	Flete		
Condicion Venta	Estado	Peso Bruto	Seguro		
Agente Transporte	Transporte	Peso Guia			
	Motivo de Anulacion				
Importador:					
Operacion: OTROS					
Oficialización: 02/06/2021					
Declaración:		Mani: -	Canal: V	Banco Interv.: -	
-					0
--					0
-					0

Intervenciones de Terceros Organismos: emitida por AFIP, gestionada por el Despachante de Aduana.

3/6/2021

AFIP		Intervenciones de Terceros Organismos		03/06/2021 08:35	
IMPORTADOR/EXPORTADOR :	DESPACHANTE :				
CUIT :	CUIT :				
FECHA DESDE :	FECHA HASTA :	-			
DECLARACION :	EST.DECLA. :	TODOS			
EST.INTERV. :	: ID.DECLARACION / COD.BLOQUEO				
ORDENAMIENTO :					
Declaracion	Estado	F.Ofic.	F.Venc.	Decla. Rectif.	F.Rectif.
	SALI - SALIDA		30/11/2021	-	-
Intervencion	Est. Inter.	F.Auto/Obs	Observacion		
● BI15 - SCIN	AUTO TOTAL	03/06/2021	-		
● BI30 - AFIP	AUTO TOTAL	03/06/2021	-		
● BI31 - AFIP	AUTO TOTAL	02/06/2021	-		
● BI33 - AFIP	AUTO TOTAL	03/06/2021	-		



AFIP		SUBREGIMEN: SISTEMA INTEGRAL DE MONITOREO DE IMPORTACIONES			I-10295 - Carga (14)	
Aduana TUCUMAN		Oficialización 02/06/2021	Año / Ad. / Tipo / N°Reg. / DC		Fojas 2 de 2	1
Información Adicional						
Nro.Item	Código	Valor				
0000	SIMI-URGENTE-TXT	NO				
0001	SIMI-DESC-MERC01					
0001	SIMI-FECHA-ARRIB	01/08/2021				
0001	SIMI-FECHA-EMBAR	01/07/2021				
OFICALIZADO 02/06/2021 09:45:23						
Firma y Sello Despachante de Aduana						

LUM - 13953 2100



9. 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.
- 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 (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.

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