

# **IMPACTO DE LA ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL EN EL PROCESO DE PAGOS DE ALUAR ALUMINIO ARGENTINO SAIC**

**AUTOR: MATÍAS LANZILLOTTA**

**TUTOR: JOSÉ BIANCONI**

**FECHA DE ENTREGA: JUNIO 2012**

**LUGAR: CIUDAD AUTÓNOMA DE BUENOS AIRES**

**AGRADECIMIENTOS:**

A mi tutor José Bianconi

A Vanesa Welsh

A todos los que me ayudaron en Aluar

A la Universidad Torcuato Di Tella

## RESUMEN

El objetivo principal del presente trabajo es el de inferir si la estructura organizacional puede o no afectar la cadena de pagos de abastecimiento de una empresa.

La estructura establecida por la empresa que define la relación entre los distintos componentes o partes de la organización afecta el modo en el que día a día se cumple con los compromisos establecidos con los distintos proveedores. Se estudiará cómo interactúan las distintas gerencias y departamentos involucrados en el proceso de pagos y se analizarán los efectos que esta interacción puede provocar en la operatoria de pagos en una empresa.

Para esto, se expondrá el material teórico de los autores más relevantes en materia de estructuras organizacionales. Se hará especial énfasis en los mecanismos de coordinación que existe entre distintos sectores de una organización, los parámetros de diseños que se deben tener en cuenta al momento de diseñar la estructura organizacional, los distintos tipos de dispositivos de enlace que se utilizan para situaciones en las que fallan los mecanismos de coordinación más simples y, para finalizar el marco teórico, se hará un repaso por los distintos tipos de estructuras organizacionales posibles de aplicar al presente trabajo.

A modo de comprender el proceso y la estructura actual de la empresa planteada, se hará un breve resumen de su historia y se explicará la naturaleza del negocio. Se hará un minucioso relevamiento de los procesos actuales referidos a la cadena de pagos de abastecimiento, diferenciando los pagos locales de los que se realizan a proveedores del exterior. Se estudiará la estructura organizacional de la empresa y se mencionarán los distintos sectores involucrados. Luego, se relacionarán los conceptos teóricos con lo obtenido del trabajo de campo, se listarán los problemas detectados.

Por último, se propondrán recomendaciones y se expondrán las conclusiones del trabajo en las que se hace mención a la forma en la que los distintos sectores se comunican en sus tareas diarias y la poca flexibilidad y adaptabilidad al cambio que tiene la estructura organizacional estudiada. El impacto que tiene la estructura actual en relación al control interno y la agilidad operativa también será parte de las conclusiones.

## **MBA 2010**

El presente trabajo tendrá una metodología no experimental, descriptiva y hará foco en el trabajo de campo para lograr obtener una precisa descripción del proceso a estudiar.

### **PALABRAS CLAVES**

Estructura organizacional, cadena de pagos, abastecimiento, procesos

**INDICE**

<b>INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>5</b>
<b>DESARROLLO TEÓRICO.....</b>	<b>9</b>
<b>1 Estructuras organizacionales</b>	
<b>DESARROLLO EMPÍRICO.....</b>	<b>15</b>
<b>1 DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA.....</b>	<b>17</b>
<b>2 SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1 Descripción del proceso de pago</b>	
<b>2.1.1 Pagos Locales.....</b>	<b>22</b>
<b>2.1.2 Pagos al Exterior.....</b>	<b>34</b>
<b>2.2 Estructura Organizacional de la Empresa.....</b>	<b>43</b>
<b>2.3 Problemas detectados.....</b>	<b>44</b>
<b>RECOMENDACIONES.....</b>	<b>51</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>61</b>
<b>BIBLIOGRAFÍA.....</b>	<b>63</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>64</b>

## **INTRODUCCIÓN**

### 1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA

El abastecimiento o aprovisionamiento es la función logística mediante la cual se provee a una empresa de todo el material necesario para su funcionamiento, tanto de productos y servicios locales como del exterior. Su concepto es sinónimo de provisión o suministro. La función de abastecimiento existe a partir del momento en que un objeto o servicio debe ser buscado fuera de la empresa. Para que una organización funcione correctamente, es necesario proporcionar un flujo continuo de materiales, suministros y servicios, mantener las inversiones en existencias y reducir las pérdidas de éstas a un nivel mínimo. En un contexto altamente competitivo, el abastecimiento en una organización juega un rol clave. Si este proceso no funciona correctamente, generará una desventaja con respecto a sus competidores, en tiempos y costos. Está claro que una organización que adquiera sus suministros más caros que la competencia se verá disminuida en su contribución marginal. En este sentido, el proceso de abastecimiento debe estar contemplado en la estrategia de una organización moderna.

A su vez, el proceso de pagos en la cadena de abastecimiento, también tiene un rol importante en una organización, cualquiera sea su estrategia. La relación que mantenga una empresa con sus proveedores debe basarse en un compromiso de pagos puntual, independientemente de las condiciones preestablecidas. No se podrá exigir calidad, puntualidad o servicio a un proveedor disconforme con los tiempos de pago. Por otra parte, un atraso en el aprovisionamiento de los bienes o servicios contratados, puede generar una demora en la producción que conlleva altos costos, sean estos económicos o de oportunidad. En este sentido, en una empresa cuya producción es continua, el proceso de pagos es crítico para evitar una interrupción.

Muchas son las gerencias que forman parte del proceso de pagos de abastecimiento y, la relación que existe entre ellas, determina la burocracia, los sistemas de control y los responsables que serán parte del proceso. El grado de compromiso de las personas intervinientes en la cadena de pagos está

directamente relacionado con la estructura de las empresas y de cómo la Dirección une los distintos sectores intervinientes en el proceso de pagos.

El retraso en los pagos de la cadena de abastecimiento en los que incurre Aluar Aluminio Argentino SAIC, tanto para pagos locales como del exterior, es un problema que preocupa a la Dirección. Varios son los inconvenientes que esta situación provoca: pérdidas económicas y financieras, atrasos en la entrega de bienes y servicios, daños a la imagen de la empresa, desmotivación del personal y potenciales peligros de incurrir en sanciones penales.

Sin embargo, el incesante y demandante trabajo que genera una empresa de producción continua no permite a los distintos responsables del proceso de pagos enfocar la solución de este problema.

A su vez, es difícil para el Directorio encarar esta situación dado que, en la estructura piramidal actual de la empresa, no existe un responsable del proceso de pagos de la cadena de abastecimiento, sino que varias son las gerencias que se encuentran involucradas. Por tal motivo, es una necesidad conocer la influencia que tiene la estructura actual en el proceso de pagos y determinar si es ésta la indicada.

## 2 PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Preguntas principales:

¿Es la forma en la que está organizada actualmente la estructura de Aluar la principal causa en los atrasos en la gestión de pagos?

Preguntas secundarias:

¿Cuáles son los problemas que el atraso en los pagos genera a la empresa?

¿Es posible reducir los atrasos en los pagos introduciendo una mejora en la estructura?

¿Cuáles podrían ser las estructuras sugeridas para mejorar los procesos de pagos?

¿Es posible que exista un excesivo control interno que provoque una traba en la agilidad operativa?

### 3 OBJETIVOS

#### Objetivo general

Determinar si la estructura actual en la empresa genera inconvenientes con respecto a los pagos en la cadena de abastecimiento.

#### Objetivos específicos

Detectar la/las principales causas que generan los retrasos en los pagos que la empresa tiene con sus proveedores.

Proponer alternativas para la solución de los problemas planteados.

### 4 HIPÓTESIS

Con el propósito de dar respuesta a los problemas y a los objetivos de la investigación planteados en el presente estudio, se formula la siguiente hipótesis descriptiva.

Hipótesis  $H_0$ : La estructura actual de Aluar es la principal causa en los atrasos en la gestión de pagos.

### 5 METODOLOGÍA

La tesis será no experimental, descriptiva, donde la variable independiente es la estructura y la dependiente "procesos de pagos". Se hará uso de la metodología "Estudio de caso", siendo el mismo la empresa Aluar Aluminio Argentino SAIC, específicamente la cadena de pago del sector de Abastecimiento.

### 6 VARIABLES

Variable Dependiente: Proceso de pagos

Variable Independiente: Estructura en la empresa

A continuación, en el Gráfico I, se exponen las principales características de las variables mencionadas.

GRÁFICO I: Variables

VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	INSTRUMENTOS	TEORÍA
Estructuras	Diseño de puestos de trabajo	Tipo de trabajo	Observación, entrevistas	Capítulo 1
		Especialización	Observación, entrevistas	Capítulo 1
	Jerarquía	Cantidad de niveles	Organigrama	Capítulo 1
	Autoridad	Grado de centralización	Observación, entrevistas, organigrama	Capítulo 1
Procesos de Pagos		Cantidad de pagos realizados	Informes de la empresa	-
		Cantidad de punitivos pagados	Informes de la empresa	-
		Monto de punitivos pagados	Informes de la empresa	-

## 7 DELIMITACIÓN Y JUSTIFICACIÓN

El presente trabajo se limitará exclusivamente al proceso de pagos a proveedores, tanto locales como del exterior de la empresa Aluar Aluminio Argentino S.A.I.C. Dado que la empresa se encuentra en un proceso de cambios de gran magnitud y, teniendo en cuenta los problemas actuales en los que incurre la empresa en esta área, se analizará el proceso desde la recepción de la factura hasta la cancelación del pasivo. Para una empresa de producción continua de gran tamaño, como es la empresa analizada, los inconvenientes generados en el proceso de pago es un tema que preocupa a la Dirección. Se espera que este trabajo sea útil para las demás empresas que tengan problemas similares a la analizada y que las conclusiones planteadas aporten ideas para la solución de estos inconvenientes.

## 8 HERRAMIENTAS

Para la investigación de campo, se utilizarán distintas herramientas dentro de la empresa para la captura de información que será luego procesada en el presente trabajo. Se utilizará la técnica no obstructiva de la *observación* para aquellos casos donde se considere necesario que la opinión de los actuales participantes no sesgue el trabajo de investigación. También se hará uso de *cuestionarios* en el contexto de entrevistas personales y, en los mismos, se utilizarán preguntas abiertas y cerradas. Por último, se utilizará documentación interna de la compañía para proveer de información al presente trabajo. Esta documentación consta de manuales y procedimientos escritos por distintas gerencias, reglamentos internos, normas de atribuciones, organigramas, entre otros.

## DESARROLLO TEÓRICO

### CAPITULO I: ESTRUCTURAS ORGANIZACIONALES

La estructura organizacional puede ser definida como las distintas maneras en las que es dividido el trabajo dentro de una organización para alcanzar luego la coordinación del mismo orientándolo al logro de los objetivos.

Dado que el tipo de estructura utilizado es parte de nuestra hipótesis, plantearemos los temas tratados por distintos autores en relación a los tipos de estructuras y los estudios relacionados con éstas para buscar acercarnos a la respuesta planteada en la preguntas de la presente investigación.

Mintzberg (1984), propone herramientas para tratar el tema de las estructuras en las organizaciones. Las herramientas relacionadas al presente trabajo se detallan a continuación:

### **Mecanismos de coordinación**

Según Mintzberg existen cinco mecanismos coordinadores que explican las maneras fundamentales en que se puede coordinar el trabajo. Estos mecanismos corresponden tanto a la coordinación del trabajo, como a la comunicación y al control.

1. Ajuste Mutuo: Logra la coordinación del trabajo por medio de la comunicación informal. El control y el poder de coordinación recaen sobre quien realiza las tareas. Es utilizado en las organizaciones más simples (2 personas en una canoa) y en las organizaciones más complejas (equipo de trabajo interdisciplinario).

Ventajas: No requiere aprendizaje. Da flexibilidad a la ejecución de tareas.

Desventajas: Depende de las habilidades de las personas para coordinarse. Para organizaciones con procesos largos, es difícil de identificar el todo por sobre las partes.

2. Supervisión directa: Logra la coordinación al tener una persona que toma la responsabilidad del trabajo de las otras, emitiendo instrucciones para ellas y supervisando sus acciones.

Ventajas: Al incorporar un supervisor, aumenta el control.

Desventajas: Genera objetivos por unidad funcional que pueden ir en contra de los objetivos de otros sectores.

3. Estandarizado: La coordinación es lograda antes de comenzar el trabajo, principal diferencia con los otros mecanismos coordinadores.

Ventajas: Permite la coordinación en empresas de gran tamaño. Se basa en un análisis racional del trabajo. Adecuado para actividades operativas básicas, como las concernientes al proceso de pagos de una empresa.

Desventajas: Restringe flexibilidad en el trabajo.

3.1 Estandarización de procesos de trabajo: Consiste en regular mediante normas escritas los contenidos del trabajo (la secuencia de pasos para desarrollar las actividades).

3.2 Estandarización de producción o de resultados: Consiste en un conjunto de normas escritas que regulan el producto final de un trabajo o actividad.

3.3 Estandarización de destrezas o conocimientos: Consiste en preestablecer los conocimientos o habilidades que debe poseer quien se incorpora al puesto.

### **Parámetros de Diseño**

Mintzberg plantea parámetros de diseño que le permiten elegir al responsable de seleccionar una estructura organizacional adecuada. Son herramientas de las que dispone el administrador al momento de diseñar la estructura organizacional. Le permiten lograr la división del trabajo y la coordinación necesaria para el correcto funcionamiento de la organización. Estos parámetros son:

1) Especialización de tareas: Hace referencia al contenido del cargo (cuantas tareas distintas están contenidas y que tan repetidamente ocurren) y al poder de decisión que posee quien ocupa el cargo sobre el diseño del mismo.

Tipos: Existen dos tipos de especialización: a) Especialización Horizontal de tareas y b) Especialización Vertical de tareas.

2) Formalización del comportamiento: Consiste en regular el contenido de los cargos mediante normas escritas contenidas en manuales. Su objetivo es facilitar la coordinación mediante el mecanismo de estandarización de procesos de trabajo. De este modo se reduce la variabilidad del comportamiento permitiendo la predicción de su comportamiento y mayor control sobre sus tareas.

3) Capacitación y adoctrinamiento: La capacitación es el proceso por el cual una persona aprende los conocimientos y habilidades relacionados con el desempeño de un cargo. Facilita la coordinación en cargos que desarrollan tareas complejas a través del mecanismo de estandarización de destrezas.

El adoctrinamiento es el proceso por el cual los miembros de una organización internacionalizan las normas organizacionales (cultiva valores de la organización).

4) Agrupamiento en Unidades: Tiene por objetivo diseñar las unidades (sectores, secciones, de parámetros) a partir del agrupamiento de los distintos cargos. Su objetivo final es establecer el sistema de autoridad formal y constituir la jerarquía organizacional que queda reflejada en el organigrama. Existen dos bases de agrupamiento, por Mercado, los cuales son constituidos para brindar un mejor

asesoramiento al mercado o Agrupamientos Funcionales, los cuales son utilizados para facilitar la gestión interna de la organización.

5) Dimensión de la unidad: hace referencia a la cantidad de cargos o posiciones que forman una unidad. Este parámetro es usado para definir cuántos cargos podrán ser contenidos en cada unidad. Tradicionalmente esta cuestión se asoció con el principio de extensión del control, es decir, cuántas personas pueden ser supervisadas por otra.

Según Mintzberg este análisis es incompleto porque toma en cuenta solamente un mecanismo coordinador, la supervisión directa.

Uno de los objetivos de este parámetro es el de asignar correctamente el personal de la empresa a las tareas operativas a modo de evitar el incumplimiento de los procesos o impedir cuellos de botella que perjudiquen la operatoria diaria.

6) Planeamiento de la Acción: Busca regular acciones específicas necesarias para el logro de objetivos a ser ejecutados en un momento específico.

Es usado preferentemente en organizaciones cuyas unidades están agrupadas en bases funcionales.

7) Control de desempeño: regula el comportamiento en general, estableciendo resultados a alcanzar para luego verificar su cumplimiento.

El objetivo es conceder a las unidades la suficiente libertad y autonomía para funcionar. Solo se controlan los resultados a alcanzar los cuales deben ser susceptibles de medición cuantitativa. Sirve para medir y motivar por la autonomía y cumplimiento de objetivos.

### **Dispositivos de enlace**

Los dispositivos de enlace son formas de relacionar distintos sectores de la organización. Recurrimos a estos dispositivos cuando las formas de estandarización o la supervisión directa resultaron ineficaces para lograr la coordinación deseada. Este punto será clave para el presente trabajo, dado que, como veremos en el punto 2.3 Problemas Detectados, no existe un responsable del proceso de pago a proveedores.

1- Dispositivos individuales:

a) Posiciones de enlace: establece un contacto directo, es aquella persona con un cargo formalmente establecido en la organización cuya función es coordinar el

trabajo de 2 unidades dejando de lado los canales verticales (niveles jerárquicos). Su poder es informal, no tiene poder de mando y no deriva del cargo que ocupa sino de los conocimientos que le son reconocidos (experiencia).

b) Gerente Integrador: se recurre a este tipo de enlace cuando se requiere coordinación entre varias unidades. Se lo define como a una posición de enlace con autoridad formal con algo de poder de mando. Este poder se extiende sobre las decisiones de los responsables de las distintas unidades pero nunca sobre el personal de dichas unidades.

2- Dispositivos Colectivos:

a) Fuerzas de tareas: Es una comisión formada para llevar a cabo una tarea en particular y, una vez finalizada la tarea, la comisión se desarma, es transitoria.

b) Comisión Permanente: es una comisión interdepartamental que se reúne con mayor regularidad para resolver problemas de interés común

c) Estructura Matricial: Cuando ninguna base es suficiente para contener todas las interdependencias que se presentan se recurre a esta estructura porque permite trabajar simultáneamente con 2 o más bases de agrupamiento (funcional y de mercado), para ello se sacrifica el principio de unidad de mando.

En ella los distintos gerentes de línea son iguales y conjuntamente responsables por las mismas decisiones y se ven obligados a conciliar las diferencias que surjan de ellos.

### **Tipología**

Varios son los autores que tratan el tema de tipos de estructura. Stephens P. Robbin y Mary Coulter (2005), hacen mención a algunos diseños comunes de donde elegir: Los tradicionales y otros más contemporáneos.

Los autores nombran tres tipos de estructuras tradicionales: la simple, la funcional y la divisional.

La estructura simple es como comienzan la mayoría de las empresas. Tiene un diseño organizacional con una departamentalización<sup>1</sup> baja, amplios tramos de control, autoridad centralizada en una sola persona y poca formalización.

---

<sup>1</sup> Departamentalización: Es la división y el agrupamiento de las funciones y actividades en unidades específicas

## MBA 2010

La estructura funcional es un diseño organizacional que agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Podemos considerar esta estructura como una departamentalización funcional aplicada a toda la organización.

La estructura divisional es una estructura organizacional formada por unidades o divisiones de negocios separadas. En esta estructura cada división tiene autonomía limitada, con un gerente divisional que tiene autoridad sobre su unidad y es responsable por su desempeño.

Las estructuras contemporáneas a las que hacen referencia dichos autores son: Estructuras de equipos, estructura matricial y de proyectos y estructura sin límites.

La estructura de equipos es aquella en la que toda la organización está formada por grupos o equipos que llevan adelante el trabajo de la empresa. En esta estructura, el otorgamiento de facultades de decisión a los empleados es crucial, ya que no existe una autoridad de mando vertical.

En la estructura matricial, las especialidades de los distintos departamentos funcionales trabajan en distintos proyectos que son dirigidos por un gerente de proyectos. Un aspecto específico de esta estructura es que genera una cadena de mando dual en la cual los empleados tienen dos gerentes: el gerente de área funcional y el gerente de producto o de proyectos, quienes comparten la autoridad. Este tipo de estructuras permite que dos personas supervisen los objetivos de un sector, generando un control por oposición para una misma unidad funcional.

Las estructuras de proyectos son diseños organizacionales flexibles. En éstas, los empleados trabajan continuamente en proyectos y, a diferencia de la estructura matricial, no existen departamentos formales a los que debe volver un empleado una vez que finaliza el proyecto. Los empleados llevan sus habilidades y sus cualidades específicas, así como sus experiencias, hacia otros proyectos. En estas estructuras, los gerentes se desempeñan como facilitadores, mentores y orientadores.

Por último, el autor menciona la organización sin límites, que representa una organización cuyo diseño no está definido o restringido por límites horizontales, verticales o externos, impuestos por una estructura predefinida. El autor plantea dos tipos de límites, (1) los internos que son los límites horizontales impuestos por la especialización del trabajo y la departamentalización, y los verticales que separan a los empleados por niveles y jerarquías organizacionales; y (2) los límites

externos que son los que separan a la organización de sus proveedores, clientes y otras partes interesadas. Para minimizar o eliminar los límites, los gerentes pueden utilizar diseños estructurales virtuales o de red.

Una organización virtual consiste en un pequeño grupo de empleados de tiempo completo y de especialistas que son contratados según las necesidades de los proyectos. Al contar con estos especialistas independientes, la empresa dispone de una red de talentos sin toda la sobrecarga estructural y complejidad organizacional innecesaria.

Otra opción estructural es una organización de red, en la que la empresa utiliza sus propios empleados para realizar ciertas tareas y utiliza redes de proveedores externos para proporcionar otros componentes necesarios de productos o de procesos de trabajo. Este enfoque estructural permite a las organizaciones enfocarse en lo que más saben y delegar las tareas que no son esenciales o las que otras empresas hacen mejor.

Por lo visto en este capítulo, estructuras alternativas a la implementada por Aluar merecen ser estudiadas para responder las preguntas de este trabajo. Un cambio de estructura a nivel organizacional provocaría la necesidad de llevar a cabo una reingeniería desde varios aspectos, sean estos cambios en los procesos, en los procedimientos, en mecanismos de coordinación, en los dispositivos de enlace, etc. En el próximo capítulo se analizará el impacto de una reingeniería en la implementación de los temas mencionados.

## **DESARROLLO EMPÍRICO**

### **CASO ALUAR**

El presente trabajo se realizará sobre un caso particular: la empresa Aluar Aluminio Argentino SAIC. Se hará un estudio de caso institucional y se describirá la

situación actual de la empresa para luego ofrecer un conjunto de soluciones y recomendaciones obtenidas de lo investigado.

Realizar la investigación basada en un caso particular tiene como ventaja la profundidad que se puede obtener para el estudio de los problemas que en la actualidad tiene la empresa y entrar en detalle sobre situaciones particulares. Otra ventaja que ofrece un caso es el de confrontar hechos reales que ocurren en el trabajo cotidiano de una empresa considerada de primera línea en Argentina.

El presente trabajo permitirá a otras organizaciones de similar naturaleza aprender de la experiencia captada y evitar incurrir en los problemas actuales de la empresa analizada.

Por otra parte, una investigación basada en un caso tiene como desventaja el hecho de que sus conclusiones pueden no ser aplicables a otras situaciones similares. Generalizar los resultados de esta investigación puede provocar una conclusión sesgada en otro escenario a causa de la investigación basada en una sola empresa.

Esta investigación se hará durante el segundo semestre de 2011, por lo tanto es un estudio de tipo transversal.

## 1. DESCRIPCIÓN DE LA EMPRESA

Para entender la estructura de la empresa planteada en la hipótesis del presente trabajo es necesario hacer un repaso de la historia de la misma.

La producción de aluminio primario en la Argentina se inició a comienzos de la década del '70, dentro de un programa público-privado de desarrollo de la industria del aluminio. Fue fundada y dirigida por la familia Madanes – Friedenthal, quienes, en la actualidad, son accionistas mayoritarios de la empresa.

La capacidad productiva inicial se estableció en 140.000 toneladas anuales. En forma simultánea a la construcción de la planta de aluminio primario se llevaron a cabo: - En Puerto Madryn un puerto de aguas profundas, cuyo objetivo inicial fue facilitar la importación de materias primas para la producción, así como la exportación de metal producido y - En Trevelin, a 500 Km al oeste de Puerto Madryn, sobre la Cordillera de los Andes, la Central Hidroeléctrica Futaleufú, para abastecer de energía eléctrica a la planta de aluminio. Este conjunto de emprendimientos constituyó un importante polo de desarrollo regional en la Provincia del Chubut. En efecto, la ciudad de Puerto Madryn, con sólo 6.500 habitantes a comienzos de los '70, supera en la actualidad los 80.000 habitantes. A meses de la puesta en marcha de la fábrica de aluminio primario, ocurrida en 1974, Aluar comenzó a abastecer totalmente la demanda doméstica de aluminio primario. En 1999 con la puesta en marcha de nuevas instalaciones se verificó un salto en sus economías de escala, ampliando un 40% su capacidad productiva de aluminio primario. Las obras requirieron una inversión superior a los 340 millones de dólares. Esta ampliación respondió a una estrategia de reducción del costo de producción y continua actualización tecnológica.

Desde su creación en el año 1970, Aluar ha expandido sus actividades hasta lograr un elevado grado de integración vertical en la cadena de producción y comercialización del aluminio, esto significa que no solamente produce el aluminio primario, sino que también produce productos finales que se encarga de comercializar con diversos distribuidores y minoristas. En la actualidad, Aluar divide sus actividades en tres divisiones: Primario, Semi-elaborados y Elaborados.

En el mercado nacional, Aluar comercializa sus productos a través de la venta directa a las industrias transformadoras del metal, realizando las entregas por transporte terrestre desde las plantas productoras de Puerto Madryn, Abasto o, o bien desde los depósitos intermedios ubicados en la ciudad de Buenos Aires.

Respecto a las exportaciones, la empresa también utiliza el procedimiento de venta directa a consumidores finales. Esto implica mantenimiento de depósitos en el exterior con material en consignación, tramitaciones aduaneras y logísticas en el exterior y ofrecimiento de plazos de financiación.

### **Naturaleza del Negocio**

La actividad principal de Aluar es la explotación de la planta de aluminio primario localizada en Puerto Madryn y de plantas elaboradoras de dicho metal y sus aleaciones.

Desde el comienzo de sus operaciones, la Sociedad dirigió sus esfuerzos al desarrollo de las exportaciones debido a la limitada demanda del mercado interno. En la actualidad, más del 70% de la producción de Aluar es exportada. En el ejercicio económico finalizado el 30 de junio de 2010 el valor total de las ventas netas alcanzó un total de \$ 3.889 millones de los cuales \$ 2.683 millones (69%) corresponden a exportaciones. Cualquier incremento futuro en la capacidad productiva de la Sociedad, será exclusivamente para exportaciones<sup>2</sup>. Los mercados más importantes para la producción de Aluar son el NAFTA<sup>3</sup>, Japón y Latinoamérica, que representan aproximadamente el 47%, 19% y 15% respectivamente de las exportaciones de la Sociedad (ver Gráfico II).

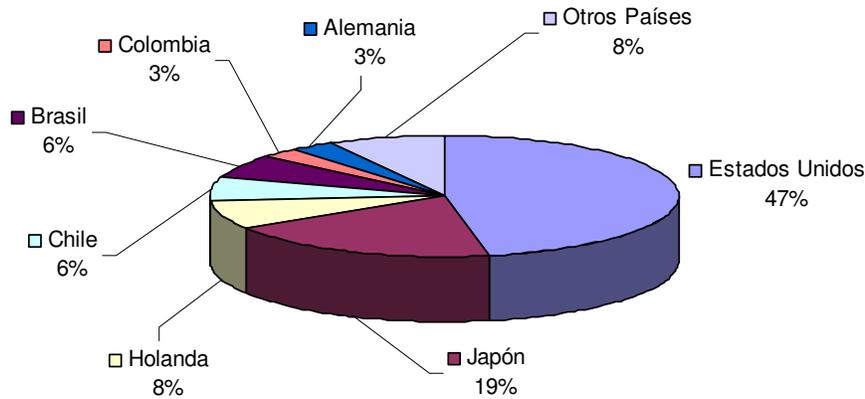
Durante el año 2010, los principales destinos de las exportaciones de Aluar, considerando su participación sobre el volumen total, fueron los siguientes:

---

<sup>2</sup> El aluminio es un commodity fácilmente vendible en el mercado mundial, debido a que la demanda es siempre superior que la oferta.

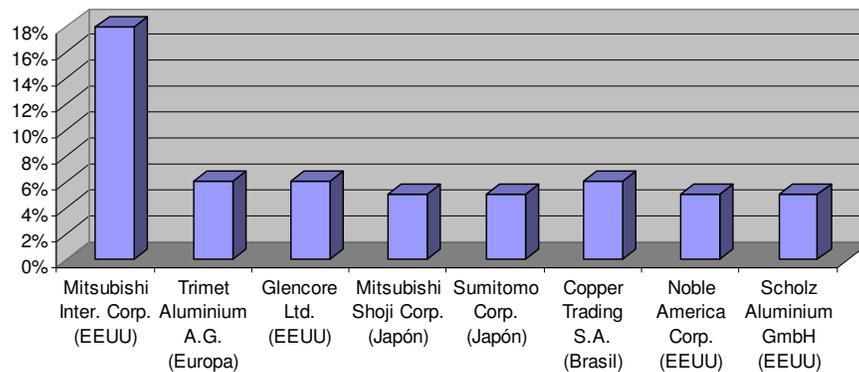
<sup>3</sup> Tratado de Libre Comercio de América del Norte o North American Free Trade Agreement por sus siglas en inglés.

GRÁFICO II: Participación de los principales clientes sobre las ventas de la empresa<sup>4</sup>



En el mismo período, los clientes del exterior con mayor volumen transado figuran en el Gráfico III:

GRÁFICO III: Principales clientes de la empresa<sup>5</sup>



**Competidores**

Tal como figura en los gráficos anteriores, para explicar la situación de la empresa frente a sus competidores, es necesario entender los siguientes puntos:

<sup>4</sup> Fuente: Presentación de Obligación Negociable de 2009 en la Comisión Nacional de Valores

<sup>5</sup> Fuente: Presentación de Obligación Negociable de 2009 en la Comisión Nacional de Valores

- El lingote puro, principal producto de Aluar, es considerado un commodity a nivel mundial. El precio se rige por el LME (London Metal Exchange) y a éste se le suma una prima, dependiendo del cliente.
- Aluar es la segunda empresa productora de aluminio primario más grande de Latinoamérica.
- Aluar es la única fábrica de aluminio primario en Argentina.
- Aluar comparte el mercado local de productos elaborados con varias otras empresas nacionales y del exterior.

### **Proveedores**

Un punto crucial para este trabajo es conocer a los principales proveedores de la empresa. Tal como se mencionó anteriormente, el aluminio es un metal que se fabrica en producción continua, lo que hace crítico el correcto abastecimiento de la planta. Las cubas en las que se fabrica el aluminio funcionan las 24 horas del día, los 365 días del año. Esto hace que los proveedores de materia prima sean considerados de gran importancia y el pago en tiempo y forma es vital para la empresa. A continuación, en el Gráfico IV, los principales proveedores de materias primas:

**GRÁFICO IV: Principales proveedores de materias primas <sup>6</sup>**

MATERIA PRIMA	PROVEEDOR	ORIGEN	CONTRATO ANUAL (APROX.)
ALUMINA	ALCOA	AUSTRALIA	USD 275 MM
COQUE	COPETRO	ARGENTINA	USD 100 MM
ENERGÍA	PETROBRAS	ARGENTINA	USD 20 MM
	PANAMERICAN ENERGY	ARGENTINA	USD 60 MM
	YPF	ARGENTINA	USD 15 MM
BREA	IND. QUÍMICA DEL NALON	ARGENTINA	USD 10 MM
	RUTGERS BASICS	HUNGRÍA	USD 5 MM
	HIMADRID CHEMICALS	INDIA	USD 5 MM
FLUORURO	FLUORSID	ARGENTINA	USD 5 MM
	DERIVADOS DEL FLUOR	ARGENTINA	USD 5 MM
OTROS ALEANTES	KBM	HOLANDA	USD 5 MM
	ARCELOR COM	LUXEMBURGO	USD 3 MM
	SGL CARBON	POLONIA	USD 5 MM
	LSM BRASIL	BRASIL	USD 3 MM

Los proveedores relacionados con Logística, por el tipo de industria, también son de gran importancia. Si bien los montos de las facturas a pagar son significativamente inferiores a los mencionados en el cuadro de proveedores de materias primas, un atraso en los pagos podría derivar en un atraso en la entrega de materias primas, productos y servicios de mantenimiento. Por su importancia en la cadena de abastecimiento, estos proveedores toman el nombre de “proveedores críticos” y el pago de sus documentos son prioridad para la empresa. A continuación, en el Gráfico V, figuran los principales proveedores críticos:

**GRÁFICO V: Proveedores críticos**

MATERIA PRIMA	PROVEEDOR	ORIGEN	CONTRATO ANUAL (APROX.)
TERMINALES PORTUARIAS	T.R.P RÍO DE LA PLATA	ARGENTINA	USD 0.2 MM
	TERMINAL 4	ARGENTINA	USD 0.2 MM
	BACTSSA	ARGENTINA	USD 0.2 MM
SERVICIOS PORTUARIOS	VARIOS	ARGENTINA	USD 0.1 MM
ORGANISMOS FISCALES	A.N.A	ARGENTINA	---
	AFIP	ARGENTINA	---

<sup>6</sup> Nota: Valores estimados en base a la cantidad consumida por precio de mercado

## 2. SITUACIÓN ACTUAL DE LA EMPRESA

### **2.1. Descripción del proceso de pagos**

Para clarificar la descripción del proceso de pagos, se dividirá la explicación en dos partes:

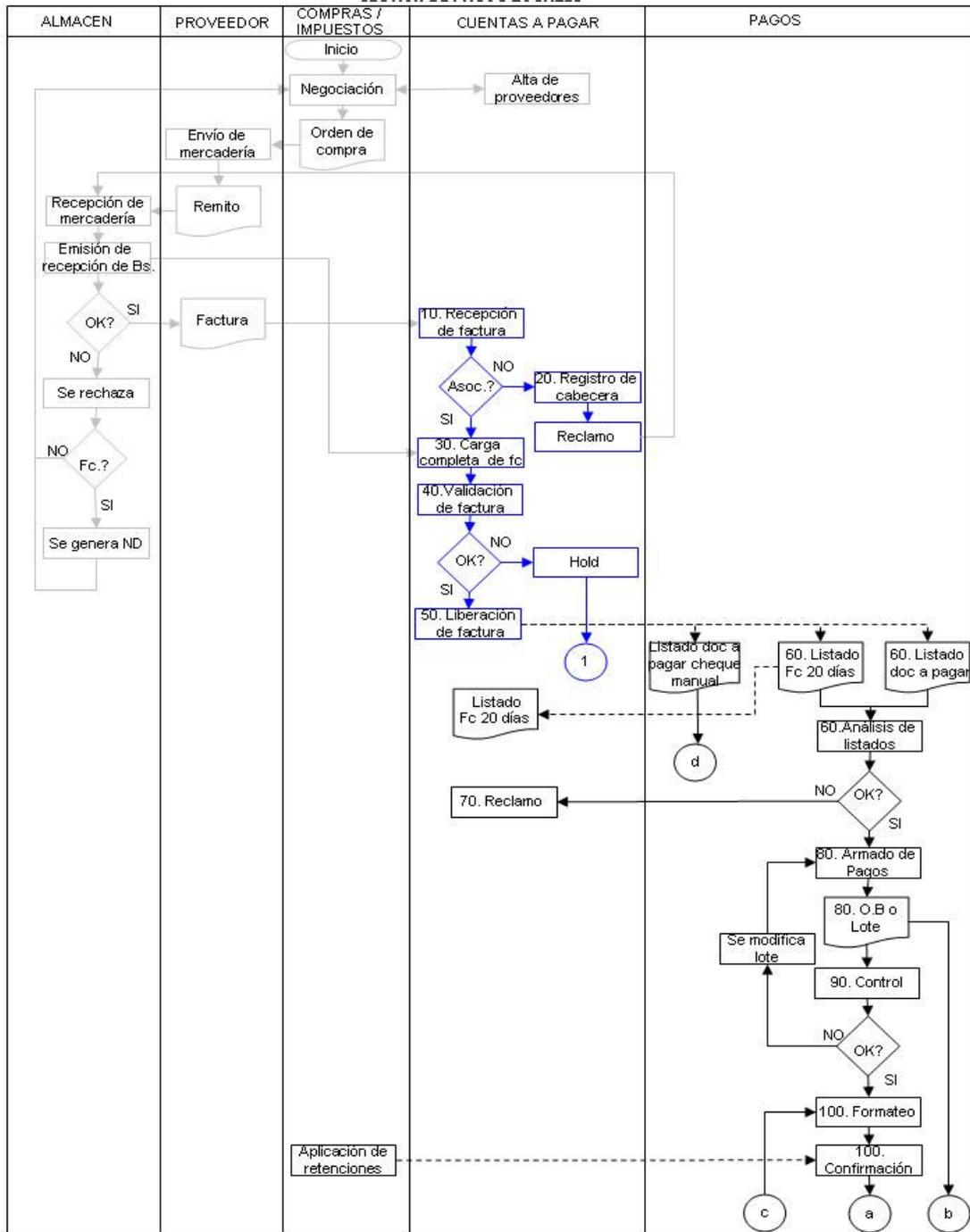
- Pagos Locales
- Pagos al Exterior

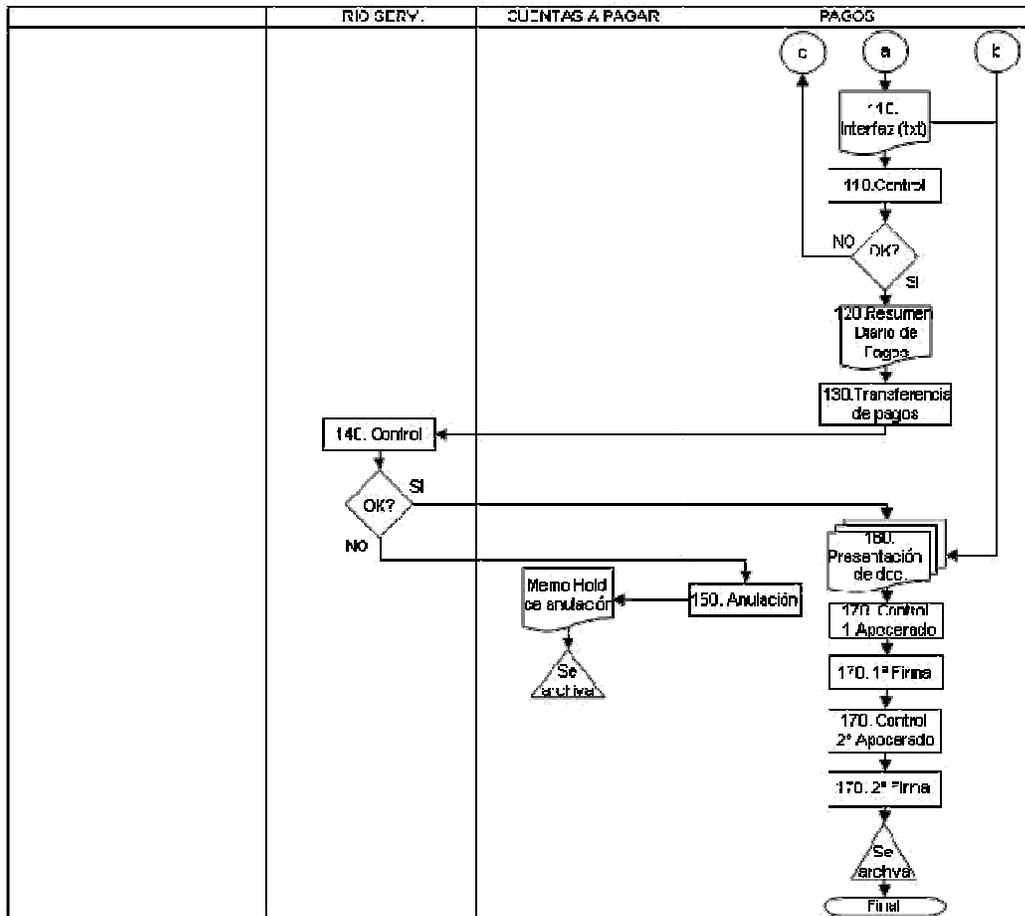
#### 2.1.1. PAGOS LOCALES

##### 2.1.1.1. Flujograma

A continuación se expone el proceso de pagos locales a través de un flujograma (ver Gráfico VI)

GRÁFICO VI: Flujoograma de Pagos Locales





### 2.1.1.2. Recepción y registración de comprobantes

Las compras que realiza la empresa a proveedores locales, se realizan con o sin Autorizaciones de Provisión (AP), dependiendo del tipo de producto o servicio, los tiempos de entrega y la antigüedad del proveedor.

En función a las condiciones acordadas con el Proveedor, éste envía al Dpto. de Cuentas a pagar la Factura correspondiente, sea la operación realizada con o sin Autorización de Provisión (AP). Cabe aclarar que lo que la empresa llama AP, comúnmente se denomina Orden de Compra (OC).

La Factura es recibida por el Dpto. de Cuentas a Pagar y es registrada dentro de las 24 hs. posteriores a su recepción por el Analista de Cuentas a Pagar. Para ello,

## MBA 2010

se ingresan los datos requeridos y se asocia con la recepción del bien o servicio correspondiente, realizada en el Sistema ERP de la empresa.

Previo a la carga de la Factura, se controla tanto el CAI (Código de Autorización de Impresión) como el CAE (Código de Autorización Electrónico). El primero se hace basado en una validación del Sistema ERP mientras que para el segundo se efectúa la consulta pertinente en la página de Internet de la AFIP.

Si al momento de realizar la asociación no se contara con la recepción del bien y/o servicio correspondiente, la factura se registra provisoriamente con los datos que figuran en su cabecera:

- Tipo de comprobante
  - Número de comprobante
  - Proveedor
  - Moneda
  - Importe
  - División
  - CAE / CAI
- En los casos de operaciones asociadas a una AP: Dado que existe el caso en el que se reciban facturas y el sector correspondiente no haya realizado la recepción del producto o servicio, se identifica el número de AP asociada a fin de incluir este comprobante en los reclamos de Facturas sin recepción. Semanalmente se ejecuta un proceso en el Sistema (ERP - AP) que identifica estos casos y notifica al responsable que, de haberse realizado la recepción del bien o servicio, ingrese la información al Sistema.
- Una vez ingresada en el Sistema la recepción del bien o servicio, el Analista de Cuentas a Pagar asocia esta información con el registro que figura en la Factura mediante un proceso que ejecuta el Sistema automáticamente.
- La registración de la distribución de la FC se imputa automáticamente en el Sistema a las cuentas contables correspondientes en función de la información contenida en la AP. Para el pago de un anticipo, una vez cargada la Factura, las

condiciones de pago acordadas con el proveedor en la AP permite la liberación automática de la FC.

- En los casos de operaciones sin AP: Toda operación de compra generada por el Sector Usuario sin intervención de Compras, es autorizada de acuerdo a lo establecido en la Norma de Atribuciones de la Empresa. A diferencia de las Facturas asociadas a una AP, la registración de la distribución de la FC se realiza manualmente y se imputa a las cuentas contables que la operación requiera.

Luego, se controla que el indicador de retención impositivo predeterminado por el Sistema, sea el correcto en función a lo facturado por el Proveedor. En caso contrario, se le ingresa el indicador de retención correspondiente al concepto que el proveedor esté facturando.

Controlado el indicador de retención impositivo, el Analista de Cuentas a Pagar corrobora en el Sistema si existen anticipos o Notas de Crédito del proveedor y, en caso afirmativo, se aplican a la Factura.

La empresa utiliza Volantes Electrónicos de Pago (VEP) en diversos sectores, según lo solicitado por la AFIP.

A continuación, en el Gráfico VII, se detallan los sectores que utilizan VEPs.

GRÁFICO VII: Sectores que utilizan VEPs

Sector	Detalle
Impuestos	Impuesto al Valor Agregado
	Impuesto a los Ingresos Brutos
	Impuesto a las Ganancias y Ganancias Mínimas Presuntas
	Agente de Retención/Percepción
Recursos Humanos	Carga Sociales
Ventas	Derechos de Exportación
Compras	Servicios de Aduana Extraordinarios

Los VEPs son cargados en la página de la AFIP por el Analista de Cuentas a Pagar y aprobados por cada sector. Luego, el Analista de Cuentas a Pagar registra la información del VEP en el Sistema ERP para que, posteriormente, el Departamento de Pago a Proveedores realice el pago del mismo.

Para aquellos casos en los cuales se deban realizar pagos y la Empresa no cuente con el comprobante (Factura) del proveedor, el Analista de Cuentas a Pagar registra en el Sistema un Documento Interno que está respaldado por un Memo de aprobación del sector que genera el gasto.

## Liberación de Factura

Para que una factura quede aprobada para su pago debe ser previamente “liberada” por el sector de Cuentas a Pagar. A continuación se desarrollará el proceso de liberación de facturas, estén éstas asociadas a una AP o no.

### Facturas asociadas a una AP

Realizado el control de indicadores de retención impositivos, el Analista de Cuentas a Pagar valida el comprobante mediante un proceso en el Sistema (ERP – AP) para controlar los datos ingresados a partir del comprobante del proveedor versus las condiciones establecidas en la AP.

De existir diferencias, el Sistema genera las respectivas restricciones (Holds). En aquellos casos donde el Sistema detecta una diferencia de precio y/o cantidad recibida, éste envía al Comprador un e-mail de autorización por diferencias superiores a lo establecido en la Norma de Atribuciones. Si el Comprador rechazara las diferencias de precio o cantidad, el Analista de Pagos (\*) genera una Nota de Débito en el Sistema que se aplica al documento a pagar.

El Sistema puede generar otras restricciones (Holds) a causa de:

- Devoluciones realizadas por rechazos de calidad
- Embargos realizados por la AFIP al proveedor
- Errores en el IVA facturado por el Proveedor
- Operaciones con Pólizas de Caucción

De no existir restricciones o habiéndose solucionado las mismas, la Factura queda liberada automáticamente y a la espera de su vencimiento para que el Dpto. de Pago a Proveedores proceda al pago de la misma.

## Facturas no asociadas a una AP

Una vez registrada la Factura y controlados sus indicadores de retención impositivos, la misma es enviada para su autorización por alguno de los canales que se detallan a continuación:

- **Aprobación mediante sistema AME:** Una vez ingresada la Factura, se incluye en el Sistema ERP una cadena de Aprobadores de acuerdo a lo estipulado en la Norma de Atribuciones. Los diferentes funcionarios incluidos en esta cadena, aprueban el gasto mediante Workflows que reciben vía e-mail. Al recibir esta notificación, pueden autorizar y/o rechazar la operación. Una vez aprobado el gasto por la totalidad de los funcionarios incluidos en la cadena de aprobación, el comprobante queda liberado para el pago.
- **Envío del legajo físico:** Junto a la Factura emitida por el proveedor, se envía al Autorizante una impresión de la Solicitud de Aprobación generada en el Sistema ERP. Se autoriza mediante la firma de los funcionarios de acuerdo a la Norma de Atribuciones. Una vez recibida esta autorización, el Líder de Cuentas a Pagar libera la Factura. De no contar con las autorizaciones requeridas, se rechaza y se envía para su correcta aprobación. Cabe aclarar que este procedimiento se efectúa solamente en casos excepcionales.

El Dpto. de Cuentas a Pagar es el responsable del seguimiento de aquellos comprobantes No Aprobados, tanto por sistema "AME" como por "Envío de Legajo Físico".

### 2.1.1.3. Armado de documentos a pagar

El Analista de Pago a Proveedores ejecuta en el Sistema (ERP-AP) un listado llamado Documentos a Pagar. Este listado selecciona las Facturas autorizadas (liberadas), por el Dpto. de Cuentas a Pagar, para su posterior pago.

Del listado de Documentos a Pagar se seleccionan, de acuerdo a su fecha de vencimiento, las Facturas que serán abonadas. Según la prioridad con que la Factura haya sido cargada por el Dpto. de Cuentas a Pagar, el Analista de Pagos a Proveedores determina el medio de pago que corresponda, los cuales se explican a continuación:

#### A) Manuales

A.1: Carta de Instrucción: Son documentos confeccionados en la Empresa en hoja membretada y se entregan físicamente al banco. Se utilizan para solicitar la transferencia de fondos a un tercero que posee cuenta en el mismo banco.

A.2: Medio Electrónico de Pago (MEP): Se confeccionan del mismo modo que una Carta de Instrucción. Se utilizan para transferir fondos (electrónicamente) entre distintos bancos.

A.3: Cheque: Se confeccionan manualmente y se entregan al Beneficiario en las oficinas de la Empresa.

#### B) Electrónicos

b.1: Traslaciones Electrónicas:

b.2.1: Orden Bancaria: Es un servicio prestado por los bancos que comprende la impresión y entrega de cheques a terceros en sus sucursales.

b.2.2: Acreditación en Cuenta: Transferencia de fondos a través de una C.B.U. Se utiliza entre cuentas de un mismo banco.

b.2.3: Sistema Nacional de Pagos: Transferencia de fondos a una C.B.U. informada por el beneficiario. Se utiliza entre cuentas de distintos bancos.

Para el pago de VEPs (Volantes Electrónicos de Pago), una vez liberados los mismos por el Dpto. de Cuentas a Pagar, el Analista de Pago a Proveedores carga la información en Interbanking y registra el pago en el Sistema (ERP-AP).

#### 2.1.1.4 Formateo y confirmación de pagos

Registrado el pago, el Analista de Pagos a Proveedores realiza el formateo de los mismos. Durante el formateo, el Sistema (ERP – AP) genera las retenciones impositivas que corresponden a cada proveedor y se registra la información para la Contabilidad.

Las Transferencias Electrónicas pueden agruparse en Lotes y ser transmitidas al banco por grupos. En este caso se requiere un paso adicional llamado Confirmación, en el cual se generan las retenciones impositivas que correspondan. Para la utilización de Lotes, el Sistema genera un archivo que contiene la información de los pagos, llamado Interfaz.

Previo a la transmisión de la Interfaz, El Analista de Pagos a Proveedores imprime un Resumen Diario de Pagos donde figuran todos los pagos a realizar en el día. La Interfaz se corrobora con el Lote confirmado y el Resumen Diario de Pagos emitidos a fin de corroborar que la información se transmite correctamente.

En todas las formas de pago es necesario imprimir una Orden de Pago como constancia del registro en el Sistema de dicho pago, a excepción de las transferencias a través del armado de lotes, cuya impresión sirve de comprobante.

#### 2.1.1.5 Emisión de pagos

Una vez Formateados (o Confirmados) los pagos, el Analista de Pagos a Proveedores debe presentar a los Firmantes para que estos corroboren la información y procedan a la firma, la siguiente documentación:

- Orden de Pago o Lote
- Resumen Diario de Pagos
- Interfaz

Los pagos manuales se firman físicamente y los pagos electrónicos vía Sistema. Una vez liberados los pagos, se guarda la impresión de la interfaz en su bibliorato correspondiente.

En caso de utilizarse pago por Lote, el Analista de Pagos a Proveedores ingresa a la página web del banco y transmite la interfaz para que éste realice los pagos según la modalidad que corresponda.

Una vez liberado el pago, el Sistema genera automáticamente un archivo con información relacionada a pagos y lo transmite a:

- el servicio telefónico de atención a proveedores, a través del cual el proveedor puede consultar facturas y fechas de pago e imprimir vía fax las retenciones impositivas que le fueron aplicadas.
- el servicio online de gestión de cobranzas en el cual el proveedor puede consultar facturas y fechas de pago e imprimir las constancias de retenciones impositivas que la Empresa aplicó al mismo.

Por cada pago que se realiza, el proveedor debe presentar un Recibo firmado como constancia del cobro. Para los casos en los cuales el pago sea realizado por el banco (Transferencias Electrónicas), es éste el responsable de obtener el Recibo y enviarlo a la Empresa, para que luego el Dpto. de Pago a Proveedores realice su guarda en el Archivo Documental.

#### 2.1.1.6 Responsabilidades

En relación a este proceso, las responsabilidades quedan asignadas de la siguiente manera:

##### Líder de Cuentas a Pagar

- Liberar Factura para el pago
- Liberar Memo Hold de Anulación de pagos

#### Analista de Cuentas a Pagar

- Recibir Facturas
- Realizar asociación de Factura
- Ingresar Facturas al sistema
- Realizar seguimiento de los documentos negativos impagos y los anticipos abonados y no aplicados
- Validar Facturas

#### Analista de Pago a Proveedores

- Emitir y analizar listados de documentos a pagar
- Imprimir y controlar lote de pagos
- Formatear y confirmar lote de pagos
- Generar Interfaz
- Emitir Resumen Diario de pagos
- Transmitir pagos al banco
- Armar Memo Hold de Anulación de pagos

#### Autorizantes

- Aprobar liberación de Facturas para el pago

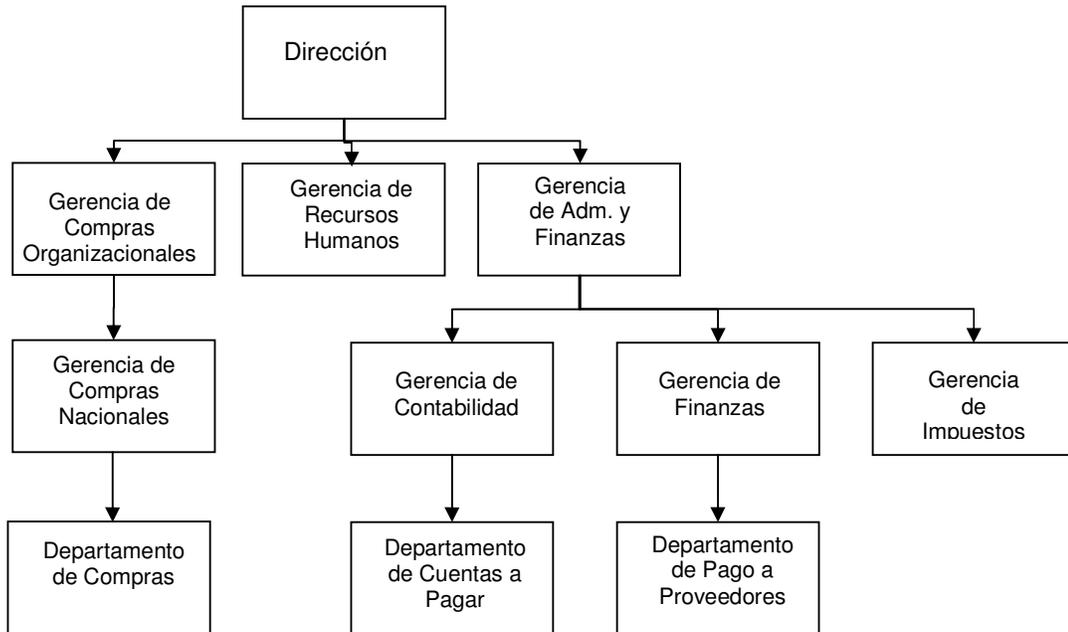
#### Apoderados

- Controlar transmisión al banco
- Firmar transmisión

#### 2.1.1.7 Gerencias, departamentos y sectores involucrados

Las gerencias y departamentos involucrados en el proceso de pagos locales se detallan en el Gráfico VIII:

GRÁFICO VIII: Sectores involucrados en el proceso de Pagos Locales

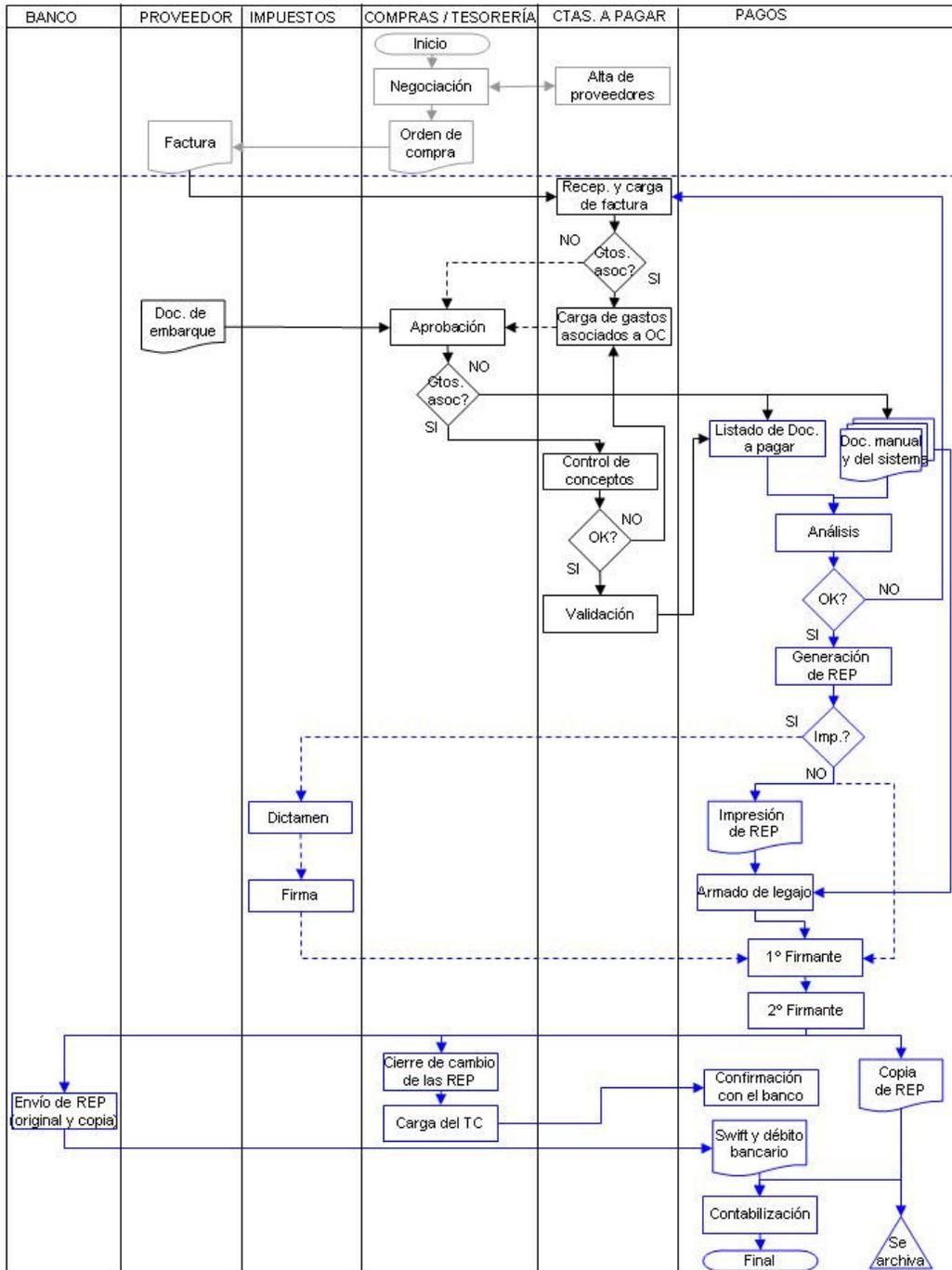


## 2.1.2. PAGOS AL EXTERIOR

### 2.1.2.1 Flujograma

A continuación se expone el proceso de pagos a proveedores del exterior a través de un flujograma (ver Gráfico IX)

**GRÁFICO IX: Flujoograma de Pagos Locales**



### 2.1.2.2. Recepción, ingreso y aprobación de Factura

Para realizar el pago de Facturas de proveedores del exterior relacionada con bienes y/o servicios, el Analista de COMEX envía una copia de la factura vía mail, previamente chequeada por el comprador y él mismo, para que el Analista de Cuentas a Pagar la revise y de su conformidad. Posteriormente el Analista de COMEX envía al Dpto. de Cuentas a Pagar la “Copia Fiel” de las Facturas. Para aquellas operaciones cuya gestión no es realizada por Compras, el sector solicitante es el encargado de enviar las Facturas a Cuentas a Pagar.

Recibidas las Facturas por el Dpto. de Cuentas a Pagar, las mismas son registradas en el Sistema (ERP – AP):

- En los casos de pagos de bienes del exterior, una vez registrada la Factura, ésta queda a la espera de que el Analista de COMEX la asocie al embarque que la liberará automáticamente para su posterior pago.
- Si el pago correspondiera a un servicio del exterior con Autorización de Provisión (AP), es necesario contar con el registro de la recepción del mismo en el Sistema, para la liberación de la Factura.
- Si el pago corresponde a un servicio del exterior sin Autorización de Provisión (AP), una vez recibida la Factura, ésta se aprueba a través del circuito de aprobación AME (Aprobación por Medio Electrónico) en el cual la aprobación se produce a través de una cadena de aprobación vía Sistema ERP, o mediante el envío del legajo físico (según lo explicado en el proceso de pagos locales).
- Para pagos de Anticipos, el proveedor del exterior entrega a Compras una Factura Proforma (documento comercial auxiliar en el cual anticipa al Comprador la información que posteriormente estará contenida en la factura comercial definitiva). Luego de controlar el comprobante, Compras entrega copia de la Factura Proforma al Dpto. de Cuentas a Pagar junto a la AP relacionada a la misma para que se ingrese en el Sistema. En esta instancia, se corroboran las condiciones de pago establecidas en la AP versus las condiciones detalladas en la Factura Proforma, además de verificar que se cuente con la garantía bancaria correspondiente.

### 2.1.2.3. Armado de Carta de Instrucción y legajo de Pago

El Analista de Pagos emite diariamente el listado de documentos a pagar del Sistema (ERP – AP), el cual selecciona las Facturas liberadas. Luego verifica que cada una de esas Facturas cuente con la documentación correspondiente para el armado del Legajo de Pago. De no contar con la documentación necesaria se hace el reclamo a los sectores que generaron la compra.

La documentación para cada pago se obtiene de un directorio público compartido, o es entregada en papel por la Gerencia que corresponda y varía según el tipo de pago:

- Proforma (anticipo)
- Factura y Documento de Transporte (mercadería en tránsito)
- Factura, Documento de Transporte y número de despacho (mercadería en puerto)
- Factura (servicios)

Una vez que las Facturas tienen la documentación aprobada y se encuentran liberadas para su pago por el Dpto. de Cuentas a Pagar, el Dpto. de Pagos arma el legajo de pago y confecciona la Carta de Instrucción en el Sistema (ERP – AP), el cual genera un número de control llamado REP (Registro Extracontable de Pago) por cada Factura.

En la confección de la Carta de Instrucción el Analista de Pagos ingresa el concepto de pago y la fecha de embarque, selecciona la cuenta bancaria del proveedor que corresponda y designa la cuenta bancaria de la Empresa desde la cual se pagará, según decisión de Tesorería.

Si la Factura corresponde a un servicio de un proveedor del exterior, previo a la firma del Apoderado bancario, el Analista de Impuestos es notificado sobre el REP correspondiente para dictaminarlo impositivamente por Sistema.

En función del lugar de residencia del proveedor y los conceptos facturados por el mismo, el Analista de Impuestos ingresa en el REP los datos referentes al gravamen correspondiente.

En el caso del Impuesto a las Ganancias se indica:

- si la operación está gravada y el motivo en caso de no estarlo
- a cargo de quién esta el pago del gravamen
- alícuota
- monto gravado
- el certificado de residencia del proveedor en caso de existir convenio de doble imposición con el país del mismo

Las retenciones del Impuesto a las Ganancias son realizadas por el banco luego de ser enviada la Carta de Instrucción al mismo (ver Firma y envío al banco).

En caso de estar gravada por el IVA la operación, el mismo es determinado y pagado por la empresa. Para ello el Analista de Impuestos genera el VEP en función de la alícuota correspondiente, lo aprueba según Norma de Atribuciones, gestiona su pago y adjunta al Dictamen una copia del comprobante de pago.

Dictaminado el pago, el Gerente de Impuestos autoriza y firma en el Sistema (ERP-AP) el dictamen, quedando el pago liberado impositivamente. El Sistema envía automáticamente un e-mail dando aviso al Dpto. de Pagos una vez firmado el dictamen.

#### 2.1.2.4. Firma y envío al banco

Una vez generada la Carta de Instrucción y liberado el pago impositivamente, el Analista de Pagos arma un legajo con tres documentos (Carta de Instrucción original, copia para el banco y una tercera copia cruzada que queda archivada en

la Empresa) junto a la documentación correspondiente mencionada en el punto anterior.

Los legajos son entregados a dos Apoderados bancarios correspondientes, según la Norma de Atribuciones, para que corroboren la documentación del legajo con la información que figura en la Carta de Instrucción y, a su vez, los datos ingresados en el Sistema. Los datos que deben corroborar son los siguientes:

- Beneficiario
- Monto
- Número de factura
- Cuenta bancaria / banco / SWIFT
- Fecha de embarque (para bienes)

Si los datos verificados son correctos, firman la Carta de Instrucción de pago, en papel y en el Sistema.

Firmados los legajos, se envía al banco la Carta de Instrucción original y la copia junto con la documentación correspondiente, el cual devuelve la copia sellada que se adjunta al legajo de pago que se archivará en la Empresa.

El Analista de Pagos informa sobre las Cartas de Instrucción que se encuentran en el banco al Coordinador de Tesorería, para que éste negocie el tipo de cambio y la entidad bancaria gire las divisas de acuerdo a lo establecido en la Carta de Instrucción. El Coordinador de Tesorería procede al cierre del tipo de cambio basándose en lo establecido en el Flujo de Fondos. Luego, el Coordinador de Tesorería ingresa en el Sistema (ERP - AP) el Tipo de Cambio previamente pactado para las operaciones cerradas. Por último, si el banco así lo solicitara, el Analista de Pagos confirma telefónicamente con la entidad bancaria las operaciones cerradas.

#### 2.1.2.5. Registración Contable

Confirmados los pagos, la entidad bancaria envía vía e-mail un código de identificación bancaria llamado Swift (Society for World Inter-Bank Financial Telecommunications), el comprobante por el débito bancario correspondiente a cada Carta de Instrucción y los comprobantes de retenciones impositivas efectuadas. Se corrobora dicha documentación contra la copia cruzada y el Tipo de Cambio pactado para cada pago.

Validada la documentación se registra contablemente cada pago, donde se imprime la Orden de Pago que se adjunta al legajo y se envía al archivo documental. Dicho legajo está compuesto por:

- Orden de pago (comprobante de la contabilización)
- Débito bancario
- Swift
- Comprobantes de retenciones impositivas
- Copia sellada por el banco
- Copia cruzada

Por cada pago al exterior que se realiza por la compra de bienes, el Analista de Comercio Exterior (Finanzas) presenta al banco intermediario, la Factura y el número de Despacho de Importación correspondiente. Para los casos de pagos de Anticipos y Mercadería en Tránsito, el Analista de Comercio Exterior (Finanzas) realiza un seguimiento a los efectos de presentar en tiempo y forma la documentación exigida por la normativa cambiaria.

#### 2.1.2.6 Responsabilidades

En relación a este proceso, las responsabilidades quedan asignadas de la siguiente manera:

#### Comprador

- Controlar la factura
- Controlar y enviar la factura proforma

#### Coordinador / Analista de COMEX

- Controlar y enviar la factura
- Aprobar las Facturas de gastos asociados, según el monto que correspondiera por Norma de Atribuciones

#### Analista de Cuentas a Pagar

- Recepcionar las Facturas
- Controlar las facturas
- Ingresar en el Sistema Facturas de proveedores del exterior y de gastos asociados a un bien o servicio
- Asignar conceptos impositivos por línea de Factura

#### Analista de Pagos

- Emitir listados de documentos a pagar
- Armar y generar la Carta de Instrucción de Pago
- Presentar al banco la documentación correspondiente
- Armar legajo de pago
- Informar a Tesorería las Cartas de Instrucción de Pago presentadas en el banco
- Confirmar telefónicamente con el banco las operaciones cerradas (si el banco así lo solicitara)
- Registrar en el Sistema las operaciones de pago realizadas
- Realizar seguimiento de documentación a presentar al BCRA (Banco Central de la República Argentina)

#### Coordinador de Tesorería

- Cerrar el Tipo de Cambio de las Cartas de Instrucción de Pago (CI)

- Ingresar en el sistema el Tipo de Cambio cerrado

Gerente de Impuestos

- Validar y firmar el Dictamen Impositivo

Analista de Impuestos

- Definir el Dictamen Impositivo

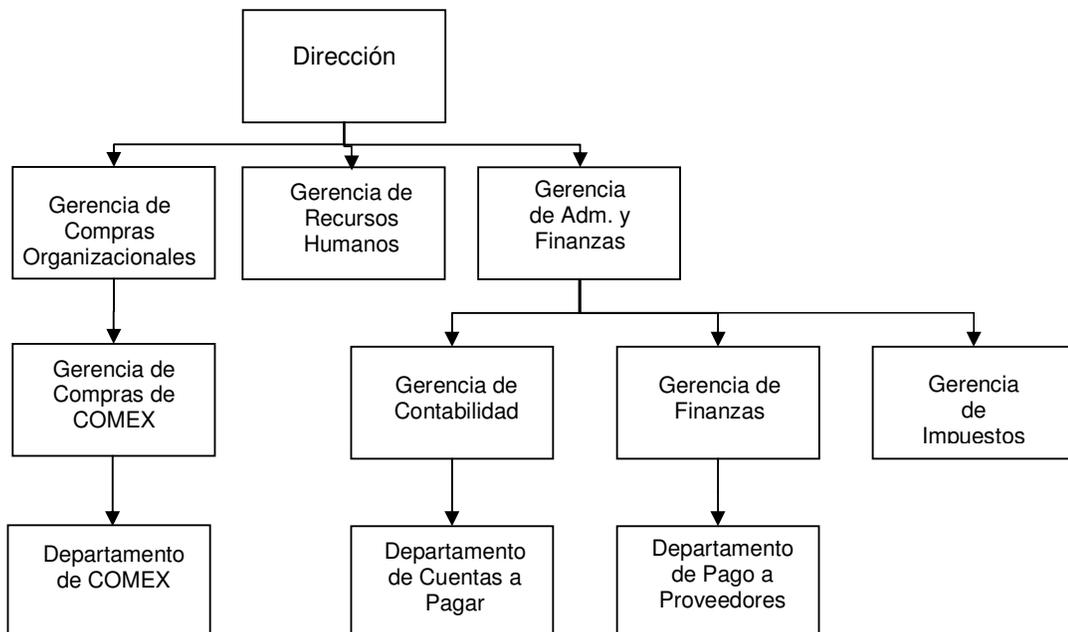
Apoderado bancario

- Controlar la Carta de Instrucción de Pago

### 2.1.2.7 Gerencias, departamentos y sectores involucrados

Las gerencias, departamentos y sectores involucrados figuran en el Gráfico X:

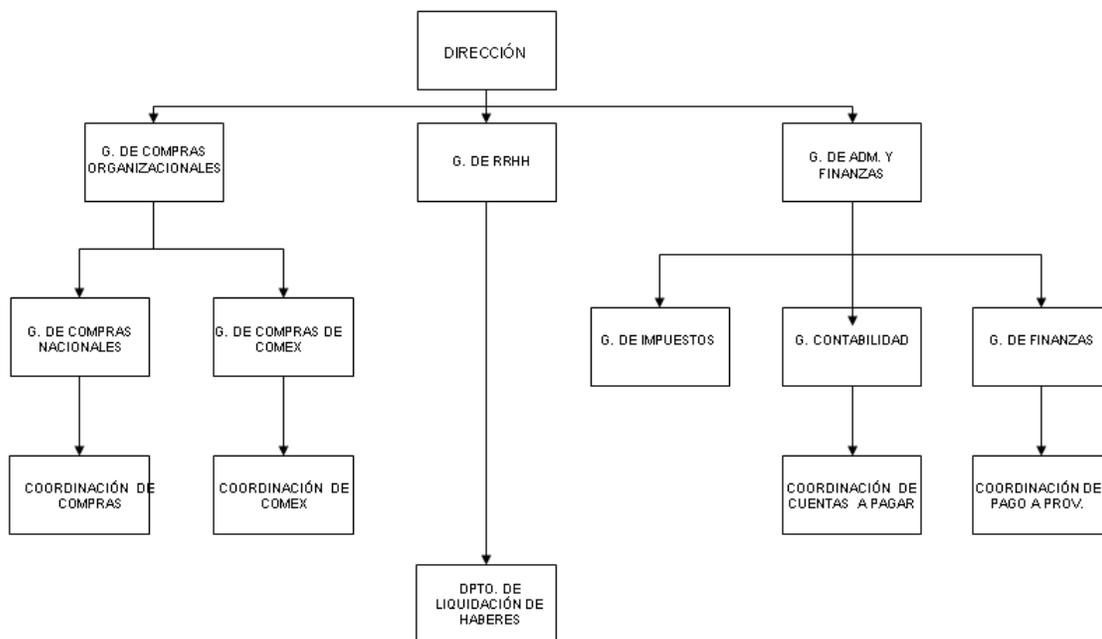
GRÁFICO X: Sectores involucrados en el proceso de Pagos al Exterior



## 2.2. Estructura Organizacional de la Empresa

La estructura de Aluar es de tipo Funcional. Tal como figura en el Marco Teórico, según Stephens P. Robbin y Mary Coulter (2005), la Estructura Funcional agrupa especialidades ocupacionales similares o relacionadas. Este es el modelo que en la actualidad funciona en la empresa. Las gerencias divisionales involucradas en el proceso de pagos en la cadena de abastecimiento son tres: La Gerencia de Compras Organizacionales, la Gerencia de Recursos Humanos y la Gerencia de Administración y Finanzas. A su vez, las gerencias que responden a las gerencias divisionales son cinco: Gerencia de Compras Nacionales, Gerencia de Compras de Comex, Gerencia de Contabilidad, Gerencia de Finanzas y Gerencia de Impuestos. A continuación, en el Gráfico XI, figura un cuadro ilustrativo con el organigrama que incluye los sectores involucrados en la cadena de pagos.

### GRÁFICO XI: ORGANIGRAMA DE LA CADENA DE PAGOS



No existe en la actualidad ningún tipo de supervisión cruzada. Esto significa que el personal de los departamentos, coordinaciones y gerencias responden a su inmediato superior únicamente. No existe ningún tipo de mando de tipo horizontal

ni responsables de procesos, del tipo matricial. La única forma de autoridad estipulada es la jerárquica-piramidal.

Los roles y responsabilidades de cada sector están dados por el alcance de las tareas explicadas en el punto Descripción del Proceso de Pagos del presente trabajo. Cada empleado que desempeña una tarea responde a un responsable de sector en forma jerárquica. Las evaluaciones de desempeño del personal mencionado la realiza el responsable del sector, según organigrama y no existe ningún tipo de evaluación de desempeño por procesos.

### **2.3 Problemas detectados en la cadena de pagos de abastecimiento:**

#### 2.3.1 PROBLEMAS DETECTADOS

A continuación se enumeran los principales problemas detectados en la cadena de pagos de abastecimiento:

2.3.1.1. Cuello de botella en Cuentas a Pagar: El primero se debe al cuello de botella que se origina a causa de faltante de personal para procesar el ingreso de datos de las facturas de los proveedores al Sistema. Un ejemplo de esto es cuando se produce una sobrecarga de trabajo proveniente de facturas a cargar de distintos sectores, como ser el Departamento de Compras Nacionales y el Departamento de Compras de COMEX.

2.3.1.2 Cuello de botella en Pagos a Proveedores: Otro problema similar al primero son los cuellos de botella que ocurren en el Departamento de Pago a Proveedores. Los principales motivos que se encontraron son la acumulación de pagos de otros sectores, como ser Impuestos y Recursos Humanos (pagos de haberes) que no están en la cadena de abastecimiento pero que generan una gran carga horaria para el Departamento de Pago a Proveedores.

2.3.1.3 Atraso en la entrega de la factura por parte de un proveedor: Esto ocurre con poca frecuencia dado que en la mayoría de los casos el proveedor cobra a 30 días de la recepción de la factura. Sin embargo, en algunos contratos, se establece

el pago dentro de los 30 días de la fecha recepción de la mercadería, servicio o de la fecha de contrato. En estos casos puede ocurrir el problema mencionado. La gestión de pago a proveedores es responsabilidad de la Gerencia de Compras.

2.3.1.4 Atrasos en la aprobación del Pasivo: Esto ocurre cuando los firmantes demoran en aprobar la orden de compra o, si esta no existiera, el circuito AME, tal como se explica en “Recepción, ingreso y aprobación de Factura” en el punto 2 “Situación Inicial”. Esto se debe a que los firmantes reciben el legajo de pago en su escritorio pero, en aras de priorizar otras tareas, se demoran en la firma de los documentos.

2.3.1.5 Atrasos en la firma de los Apoderados Bancarios: En este caso, la demora se debe al atraso que tienen los firmantes en aprobar la orden de pago. Esto se debe a que los firmantes reciben el Legajo de Pago en su escritorio con el documento de pago a firmar pero, en aras de priorizar otras tareas, se demoran en la firma de los documentos.

2.3.1.6. Demoras en la entrega de Facturas por parte de Compras: Otro problema detectado es el no envío de la factura por parte de Compras a Cuentas a Pagar, siendo el principal problema el olvido o traspapeleo de los Analistas de Compras.

2.3.1.7. Atraso en la entrega de documentación del exterior: Atraso de los proveedores del exterior en la entrega de documentación necesaria para confeccionar el pago. Además de la factura, un proveedor del exterior debe presentar otra serie de documentos como ser el Packing List o el permiso de embarque (ver Proceso de Pagos al Exterior). El sector reclamante suele ser Pago a Proveedores que, por norma interna, no puede tener contacto con el proveedor sino que lo hace a través de Compras.

## 2.3.2 CONSECUENCIA DE LOS PROBLEMAS DETECTADOS

### 2.3.2.1 Punitorios

Antes que comencemos a explicar la situación de la empresa, se hará una distinción entre los dos tipos de intereses más comunes que se utilizan y en los que incurre Aluar. Intereses Compensatorios son aquellos que compensan el uso de capital, mientras que los Intereses Punitorios son aquellos que establecen una penalidad en caso de mora. En este caso se hace mención solamente al tipo de intereses punitorios.

Son varias las veces que la empresa incurre en este tipo de intereses por pagar una factura fuera del plazo establecido con el proveedor. A continuación, en el Gráfico XII, los casos más significativos detectados:

#### GRÁFICO XII: COSTOS POR PUNITORIOS (AÑO 2010)

TIPOS DE PUNITORIOS	COSTO INCURRIDO (2010)
Punitorios relacionados con Importación de bienes	USD 110.000
Punitorios relacionados con entes gubernamentales	USD 43.000
Punitorios relacionados con atrasos a proveedores locales	USD 12.000

Nota: Al no haber registros en el Sistema que permitan identificar fácilmente los costos incurridos en punitorios, se realizó una investigación en base a la memoria del personal de Pagos a Proveedores.

### 2.3.2.2 Atrasos en arranques de obra

Durante su trayectoria, Aluar ha convivido con diversas ampliaciones de su planta productiva. Las dos ampliaciones más significativas de los últimos 15 años significaron aproximadamente 30.000 pagos anuales. No existe en la actualidad registro de efectos originados por atrasos en arranques de obra, pero es indudable que el atraso en las mismas provoca un costo de oportunidad que vale la pena mencionar. Se ha realizado una encuesta<sup>7</sup> al respecto y se obtuvieron los

---

<sup>7</sup> Las personas entrevistadas se encuentran detalladas en el ANEXO 1.

resultados expuestos en los Gráficos XIII y XIV para responder a la pregunta planteada a continuación:

Pregunta: Considera usted que el atraso que se genera en obras, a causa del atraso en los pagos es:

GRÁFICO XIII: Encuesta al personal de la empresa

PREGUNTA	RESPUESTA DE LOS ENCUESTADOS
MUY GRAVE	0%
GRAVE	0%
PREOCUPANTE	13%
POCO PREOCUPANTE	20%
NADA PREOCUPANTE	67%

Por otra parte, se le hizo la misma pregunta al Coordinador de Proyectos y a los tres analistas que trabajan en su equipo. Estas respuestas se consideran más calificadas que las anteriores, con lo cual, la respuesta de estas cuatro personas, se muestra por separado en el Gráfico XIV:

GRÁFICO XIV: Encuesta al sector Informes de Gestión

PREGUNTA	RESPUESTA DE LOS ENCUESTADOS
MUY GRAVE	0%
GRAVE	0%
PREOCUPANTE	0%
POCO PREOCUPANTE	100%
NADA PREOCUPANTE	0%

2.3.2.3 Atrasos en entrega de materia prima.

Por ser la industria del aluminio del tipo “producción continua”, la falta de abastecimiento de las materias primas podría generar daños de gran magnitud. Este es uno de los casos en el que es importante hacer mención al peligro

potencial. En más de 35 años de trayectoria nunca se ha tenido que detener la producción por falta de aprovisionamiento. Lo que debe evaluarse aquí es el peligro potencial de que esto ocurra.

En el Gráfico XV figura un listado de los principales pagos de materias primas, o pagos relacionados con las mismas, que podrían incurrir en un desabastecimiento y eventual detenimiento de la producción de aluminio en la planta.

GRÁFICO XV: Cantidad de pagos atrasados en 2010

INSUMO	CANTIDAD DE PAGOS ATRASADOS (2010)
Alúmina	0
Coque	0
Brea	3
Fluoruro	2
Otras materias primas	7
Electricidad	1
Gas	2
Transporte de electricidad	0
Aduana	1
Seguros y cauciones	2
Gastos portuarios	5
Transporte y fletes	19

2.3.2.4 Potencial peligro de incurrir en sanciones causadas por la ley Penal Cambiaria.

Al ser Aluar importadora de materias primas y otros productos y servicios y, a su vez, exportadora de Aluminio, la empresa está sujeta a la compra y venta de divisas en el MULC (Mercado único y libre de cambio). La ley que regula este sistema es la LEY N° 19.359 Régimen penal para delitos cambiarios.

En la misma se establece:

Artículo 1º — Serán reprimidas con las sanciones que se establecen en la presente ley:

- e) Toda operación de cambio que no se realice por la cantidad, moneda o al tipo de cotización, en los plazos y demás condiciones establecidos por las normas en vigor;
- f) Todo acto u omisión que infrinja las normas sobre el régimen de cambios.

Art. 2º — Las infracciones previstas en el artículo anterior serán sancionadas:

- a) Con una multa de tres (3) a cinco (5) veces el monto de la operación en infracción la primera vez;
- b) Con prisión de uno (1) a cuatro (4) años en el caso de primera reincidencia y conjuntamente una multa de cinco (5) a diez (10) veces el monto de la operación en infracción;
- c) Con prisión de dos (2) a ocho (8) años en el caso de la segunda reincidencia y conjuntamente el máximo de la multa fijada en el inciso anterior.

En el caso de las personas jurídicas las sanciones de multa previstas en los incisos anteriores serán impuestas en forma solidaria a la entidad y a sus directores, administradores y gerentes.

Ello sin perjuicio de la eventual aplicación de la pena corporal, si así correspondiere, que se impondrá a los directores, administradores y gerentes que resulten responsables.

2.3.2.5 Potencial peligro de incurrir en sanciones causadas por la ley Penal Tributaria.

Aluar es agente de retención y percepción, con lo cual la no rendición en tiempo de estas obligaciones incurre en sanciones económicas y/o penales.

La ley que regula este sistema es la LEY N° 24.769 Delitos tributarios.

En la misma se establece:

Evasión simple

ARTICULO 1º — Será reprimido con prisión de dos a seis años el obligado que mediante declaraciones engañosas, ocultaciones maliciosas o cualquier otro ardid o engaño, sea por acción o por omisión, evadiere total o parcialmente el pago de

tributos al fisco nacional, siempre que el monto evadido excediere la suma de cien mil pesos (\$ 100.000) por cada tributo y por cada ejercicio anual, aún cuando se tratara de un tributo instantáneo o de período fiscal inferior a un año.

Evasión agravada

ARTICULO 2° — La pena será de tres años y seis meses a nueve años de prisión, cuando en el caso del artículo 1° se verificare cualquiera de los siguientes supuestos:

- a) Si el monto evadido superare la suma de un millón de pesos (\$ 1.000.000).
- b) Si hubieren intervenido persona o personas interpuestas para ocultar la Identidad del verdadero sujeto obligado y el monto evadido superare la suma de doscientos mil pesos (\$ 200.000).
- c) Si el obligado utilizare fraudulentamente exenciones, desgravaciones, diferimientos, liberaciones, reducciones o cualquier otro tipo de beneficios fiscales, y el monto evadido por tal concepto superare la suma de doscientos mil pesos (\$ 200.000).

2.3.2.6 Los atrasos en los pagos a la Aduana pueden generar la pérdida de la licencia de exportación.

2.3.2.7 Daño a la imagen de la Empresa.

El atraso en los pagos a proveedores y/o entes gubernamentales, provoca un deterioro en las relaciones con otros entes.

2.3.2.8 Desmotivación en el personal.

La no solución y reiteración de problemas en el proceso de abastecimiento, especialmente en los sectores de Pagos y Cuentas a Pagar generan un malestar que perturba al personal y predispone negativamente para el trabajo. La mala relación que en la actualidad existe entre los miembros de los distintos sectores

que forman parte de la cadena de abastecimiento está siendo alimentada por los conflictos que surgen en relación a los pagos.

#### 2.3.2.9 Falta de compromiso para solucionar los problemas.

Al no haber un responsable del proceso de pagos de abastecimiento, no existen iniciativas para solucionar los inconvenientes que surgen provocados por la relación entre los distintos sectores de la organización. Cuando un problema involucra dos gerencias, y debido a la estructura organizacional, para realizar un cambio en el proceso y obtener resultados es necesario involucrar a los gerentes divisionales. Lo complejo de esta situación hace que se produzca una falta de compromiso por parte de los distintos sectores involucrados.

Cada sector es víctima de una parte de los problemas y conviven con ellos. A su vez, en cada eslabón de la cadena de pagos, ese problema se magnifica. Los resultados de esta situación (ver Consecuencia de los problemas detectados) preocupan a la Dirección (ver Introducción), pero no llegan a ser comprendidos en su totalidad por los sectores involucrados. El personal que forma parte del proceso de pagos no toma conciencia de los resultados finales. Un ejemplo de esto se puede observar en la encuesta expuesta en el punto Atrasos en arranques de obra.

## **RECOMENDACIONES**

Varios son los problemas que afectan el proceso de pago en la empresa. Estos problemas varían en sus costos y grados de importancia. Una vez realizado el trabajo, se concluye que ninguno de estos problemas genera un peligro estratégico o que haga peligrar el futuro de la organización. Sin embargo, según lo explicado en el punto 2.3.2 Consecuencia de los problemas detectados, existen varios riesgos potenciales que deben ser considerados, dado que pueden provocar daños de gran magnitud.

Estos riesgos son los relacionados con sanciones penales para los administradores, directores y gerentes en las que pueden incurrir por incumplirse la Ley 24.769 Penal Tributaria y la Ley 19359 Penal Cambiaria.

Otro riesgo que pareciera estar mitigado y se considera de muy baja incidencia es el asociado a la imposibilidad de abastecer a la producción de aluminio por la falta de pago a los proveedores y otros relacionados con la importación de materia prima. Si bien este peligro tiene una probabilidad muy baja de ocurrencia, se considera oportuno tener un procedimiento donde se priorice estos pagos por sobre el resto.

Del análisis realizado sobre los punitivos en los que incurre la empresa, resulta que si bien son montos significativos que se debe intentar minimizar, de ninguna manera puede provocar un daño a la estrategia de la empresa o poner en riesgo su continuidad. Lo mismo ocurre con el problema que surge por los posibles atrasos en las obras por inconvenientes relacionados con pagos.

Está claro que los atrasos en los pagos genera un desgaste en la relación con los proveedores que debe mejorarse, al igual que la desmotivación que existe en los empleados implicados en todo el proceso.

Durante las primeras tres décadas de la Aluar, la Dirección liderada por los socios fundadores necesitó de un fuerte control sobre el accionar de la empresa. De este modo se fue formando lo que Stephens P. Robbin y Mary Coulter (2005) denominan "estructura simple". Una estructura con amplios tramos de control, departamentalización baja, autoridad centralizada en la Dirección y poca formalización.

Si bien es innegable el éxito de la empresa, con el transcurrir de los años, Aluar fue creciendo y su estructura mantuvo aspectos de una estructura simple a la vez que se dividió en tres divisiones, dando lugar a lo que Stephens P. Robbin y Mary Coulter (2005) denominan "estructura divisional". En este tipo de estructuras, cada

división tiene autonomía limitada, con un gerente divisional que tiene autoridad sobre su unidad y es responsable por su desempeño.

En particular, la estructura de la cadena de pagos de abastecimiento mantiene una baja departamentalización, la autoridad de las tres gerencias que la integran está centralizada en sus gerentes, que a su vez responden a la Dirección. De este modo, no existe un responsable por el proceso horizontal de la cadena de pagos de abastecimiento, sino tres gerentes que verticalmente conforman el circuito de pagos.

Según Mintzberg (1984), las reglas y procedimientos diseñados para mejorar las contingencias que enfrentan las organizaciones, forman parte de lo que se llama formalización. Tal como se explica en el Marco Teórico, la formalización representa el uso de normas en una organización. La falta de procedimientos escritos y de normas preestablecidas sigue siendo la forma de trabajar de la empresa. En la actualidad no existe ningún tipo de documento que formalice los procedimientos de la cadena de pagos de abastecimiento.

Dicho esto y luego de analizar los procesos actuales de la empresa en relación a su cadena de pagos de abastecimiento, se detectan los siguientes problemas:

- a) La falta de redistribución de mano de obra entre las gerencias
- b) La falta de comunicación entre las gerencias
- c) La falta de formalización en procedimientos comunes

A continuación, se relacionarán los problemas mencionados en el párrafo anterior y en el punto 1. "Problemas detectados en la cadena de pagos de abastecimiento" con la estructura organizacional de la empresa, siguiendo el orden planteado en el presente trabajo.

- Cuello de botella en Cuentas a Pagar y en Pagos a Proveedores:

Dado que la estructura de la empresa es de tipo rígida, no se utiliza personal de una gerencia en otra. El responsable de cada gerencia actúa de modo de obtener los mejores resultados de su gerencia, sin compartir los recursos que les son

datos. Esto provoca que, ante el problema planteado en este punto, se pierda de vista el objetivo del proceso. La baja departamentalización y la poca formalización de los procesos de la estructura organizacional de la empresa, obliga a repetir con poca eficacia un mecanismo de coordinación al que hace mención Mintzberg (1984): El ajuste mutuo. La estructura vertical de la empresa no permite una única supervisión directa, dado que son tres los responsables involucrados en el proceso de abastecimiento (ver Estructura Organizacional de la Empresa). Otro punto a considerar es la Dimensión de la Unidad, mencionado en el punto 5 de los Parámetros de Diseño en el Marco Teórico. A modo de evitar los reiterados problemas originados a causa de cuellos de botellas en los sectores de Cuentas a Pagar y Pagos a Proveedores, se debiera analizar la posibilidad de incorporar o reubicar personal de la empresa.

- Atrasos en la entrega de la documentación y en las aprobaciones por parte de la Gerencia de Compras.

La gestión de la empresa con el proveedor es responsabilidad de la Gerencia de Compras. Sin embargo, la carga de la factura en tiempo y forma es responsabilidad de la Gerencia de Cuentas a Pagar. En algunos casos, el cliente puede atrasar la entrega de la factura, generando un inconveniente en el sector de Cuentas a Pagar. Como el contacto con el Cliente es responsabilidad de la Gerencia de Compras, aquí se produce un conflicto de intereses entre estos dos sectores. Lo mismo ocurre en caso de entrega de documentación necesaria para pagos al exterior y en la aprobación, tanto del pasivo generado como del instrumento de pago. Una vez más, el mecanismo de coordinación que viene dado es el de Ajuste Mutuo.

En la actualidad, no existe un Dispositivo de Enlace (Mintzberg, 1984) que ayude a mejorar la performance entre los sectores de Cuentas a Pagar y la Gerencia de Compras. Tampoco existe un Dispositivo de Enlace entre Cuentas a Pagar y Pago a Proveedores. Existen fallas en los mecanismos de coordinación existentes, el ya mencionado ajuste mutuo y la supervisión directa (ver Mecanismos de Coordinación en el Marco Teórico) y para mejorar esta situación, se recomienda una persona que cumpla el rol de Dispositivo de Enlace entre los distintos sectores

involucrados. Esta persona se saldría de la estructura organizacional actual para pasar a otra del tipo matricial, en la que dos supervisores tienen injerencia sobre una misma unidad funcional (ver Tipología en el Marco Teórico)

No existen normas escritas que regulen el proceso de trabajo. Tal como se observa, la estandarización de procesos es muy baja y esto no permite aprovechar una eficiente coordinación a lo largo de un proceso de tareas operativas básicas y repetitivas en una empresa de gran tamaño como la analizada en este trabajo. Tampoco permite que las mejoras aprendidas por la organización a lo largo de su historia queden plasmadas en procedimientos formales. Las ventajas de la estandarización figuran en el punto Mecanismos de Coordinación en el Marco Teórico.

A continuación se enumeran las **recomendaciones** que sugiere este trabajo. Los cambios sugeridos debieran seguir una metodología que provea un soporte adecuado para la identificación de procesos y problemas que puedan surgir en la implementación de los cambios propuestos, para encontrar los indicadores adecuados, la correcta medición de los resultados y el diseño de nuevos procesos. Hammer M. y Champy J. (1995), explican conceptos que pueden ser aplicados en este trabajo. Para más información al respecto, ver ANEXO II del presente trabajo.

1. Unificar el sector Cuentas a Pagar y Pagos. En primer lugar, el hecho de que estos dos sectores se encuentren en gerencias distintas y, por ende, dependan de gerentes distintos, genera un atraso en la entrega de documentación que a su vez, genera un atraso en su carga y consecuentemente un atraso en el pago. Estos atrasos podrían eliminarse al unificarse ambos sectores

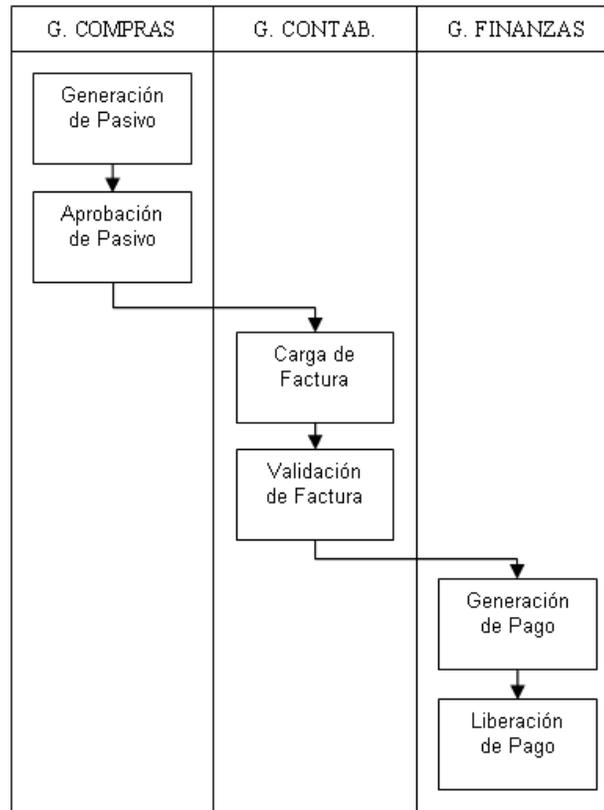
Una segunda consecuencia que generaría la unificación de estos dos sectores es la eliminación de conflictos entre las personas que trabajan en distintos sectores y que hoy en día se culpan unos a otros ante un conflicto. Stephens P. Robbin y Mary Coulter (2005) hacen mención a las estructuras "Sin Límites". En éstas, una organización no está definida o restringida por límites horizontales, verticales o externos, impuestos por una estructura predefinida. Se podría pensar esta unificación como una forma de eliminar el límite entre los dos sectores analizados y lograr una mayor "Estandarización por procesos" en lugar de la "Supervisión

Directa” para lograr una mayor fluidez en el trabajo, tal como hace mención Mintzberg (1984) al referirse a los mecanismos de coordinación.

La tercera consecuencia de la unificación a analizar serían los controles internos que deben hacerse al unificar dos sectores en un mismo proceso. Este tema es crítico, porque la recomendación que aquí se propone, no podría realizarse sin un control interno adecuado. En la actualidad, al ser dos sectores distintos los que cargan las facturas de los proveedores y los que las pagan, existe un control por oposición que impide que una misma persona (o dos personas de un mismo sector) pueda cargar una factura y pagarla. El análisis de este punto será expuesto a continuación.

En el punto Descripción del proceso de pago, se observa que existen seis tareas principales en la cadena de pago de abastecimiento. A modo de lograr un mejor entendimiento en relación al control interno, se expone, en el Gráfico XVI, una simplificación de lo explicado anteriormente:

GRÁFICO XVI: Principales tareas en la cadena de pago de abastecimiento



Como se puede observar en el Cuadro XV, existe un control por oposición entre la carga / validación de la factura y la generación / liberación del pago. En el primer caso, las tareas corresponden a la Gerencia de Contabilidad, sector Cuentas a Pagar, mientras que las tareas de generación y liberación de pago, están a cargo de la Gerencia de Finanzas, sector de Pago a Proveedores. Esto implica que las personas que cargan facturas no están en el mismo sector que aquellas que generan el pago y así se disminuye el riesgo de que una misma persona cargue una factura y genere el pago de la misma.

Si recordamos lo explicado en el punto 2.1.1.2. Recepción y registración de comprobantes, la carga de la factura es una tarea manual, en la que el Analista de Cuentas a Pagar registra en el Sistema ERP la factura de un proveedor. La misma es validada de dos maneras: a) si la factura tiene AP (Autorización de Provisión) se libera automáticamente. b) si la factura no tiene AP, a través de un circuito AME, se busca su validación a través de las personas aprobadoras del pasivo.

Tal como figura en el punto 2.1.1.3. Armado de documentos a pagar la generación del pago, también es un proceso manual, en el que un Analista de Pagos genera en el Sistema ERP el pago que finalmente será liberado (firmado) por dos Apoderados Bancarios, quienes deberán estar incluidos en el Poder Especial para actuaciones Bancarias de la empresa (Poder Bancario). Para obtener un mayor control interno, se separaron las tareas de carga de factura y generación de pago en dos personas distintas.

Luego de analizado el punto 2.1.1.2. Recepción y registración de comprobantes surge la inquietud de si el control interno no es excesivo y, por ende, perjudica a la operatoria del proceso de pago de abastecimiento.

Trataremos este tema separando los pagos en dos grupos. En primer lugar analizaremos los pagos que tienen Autorización de Provisión (AP) y en segundo lugar aquellos sin AP.

Las facturas de proveedores con AP, tienen asociadas un número de AP que ya viene dado en el Sistema ERP – AP. Esto evita la posibilidad de que un analista pueda cargar una factura adicional a lo estipulado por el Sistema (ver punto 2.1.1.2. Recepción y registración de comprobantes).

Para los pagos que no tienen asociadas una AP, si bien el Sistema permite cargar una factura, el mismo no permite validarla sin la previa aprobación de un Aprobador de Pasivo vía el circuito AME (ver 2.1.2.2. Recepción, ingreso y aprobación de Factura). De esta manera, ante el supuesto caso de que un analista cargue una factura que no correspondiera, necesita la aprobación de un Aprobador de Pasivo para lograr la validación en el Sistema ERP – AP.

Cabe aclarar que cuando la empresa decidió mantener en gerencias distintas las tareas de Carga de Factura y de Generación de Pago, no existía el circuito AME, que fue un desarrollo de la Gerencia de Sistemas dispuesto a posteriori de la implementación del Sistema ERP – AP.

Por lo tanto, el riesgo de que surja un error o un acto ilícito por ser las tareas de Carga de Factura y Generación de Pago hechas por un mismo analista, pareciera ser infundado para los casos en que las facturas tengan AP o se aprueben por circuito AME.

Sin embargo, dado que la carga de trabajo requiere siempre más de una persona, se sugiere que se mantengan separadas las tareas mencionadas en este punto en

distintas personas de un mismo sector que surgiría de unificar Cuentas a Pagar y Pago a Proveedores. Para esto, se recomienda asignar las responsabilidades del sistema de Carga de Facturas y bloquear las responsabilidades de Generación de Pago a un analista, mientras que a otra persona del mismo sector, asignarle las responsabilidades cruzadas.

Un último punto a tener en cuenta en relación al control interno, es que para que un pago se pueda liberar, es necesaria la firma de dos Apoderados Bancarios. Es responsabilidad del Apoderado Bancario contrastar la información del instrumento de pago con la Orden de Pago en la que figura el nombre del Proveedor y otros datos relacionados a la factura.

2. Reasignación del personal involucrado en la carga de las facturas. Si se unifican los sectores de Cuentas a Pagar y Pagos, las mismas personas que estarían cargando las facturas procederían al pago de las mismas. Esto elimina los tiempos muertos que existen ocasionados por el cambio de personas involucradas entre la carga y el pago. Esto se debe a que el sector de Pagos no puede emitir el pago hasta que no esté liberada la factura por el sector de Cuentas a Pagar, como se explica en el punto 2.1.1.3. Armado de documentos a pagar generando una espera que puede ser eliminada. Debido a los tiempos muertos que hay entre los sectores, con la misma cantidad de horas hombre de trabajo, se puede prescindir de analistas juniors dedicados a la carga de las facturas y aloarlos en tareas que agreguen un mayor valor agregado, como se explicará más adelante. Si aplicamos el concepto de Mintzberg (1984) de Agrupamiento en Unidades basado en una agrupación funcional (la que es utilizada para facilitar la gestión interna de la organización), podríamos inferir que si agrupamos, eliminamos un innecesario mecanismo de coordinación entre dos sectores distintos, permitiéndonos reubicar el personal para otras tareas.

3. Capacitación al personal de Compras y Cuentas a Pagar. No todo el personal de estos dos sectores conoce el proceso de inicio a fin. Esto genera inconvenientes relacionados con la priorización de tareas y el consecuente atraso en los pagos. Un ejemplo de esto es priorizar la carga de facturas que no están por vencer por sobre las facturas con vencimiento más cercano. Mintzberg (1984)

hace mención a la capacitación y al adoctrinamiento como uno de los parámetros de diseño a tener en cuenta. Este punto es clave, porque facilita la coordinación en cargos que desarrollan tareas complejas a través del mecanismo de estandarización de destrezas.

4. Generar un puesto de Analista Senior para el seguimiento de pagos críticos y otros temas relacionados. Al ser las tareas de Pagos y Cuentas a Pagar del tipo operativas, no existen analistas senior que realicen informes y seguimiento de casos particulares. Se propone la creación de un puesto de esta índole que dependa del Gerente Financiero Administrativo y no de alguno de los tres gerentes que forman parte del proceso de pagos (Gerencia de Compras, Contaduría y Finanzas). Este puesto formaría parte de una estructura matricial en la que se trabajaría el proceso por sobre la estructura funcional. Según Stephens P. Robbin y Mary Coulter (2005) un aspecto específico de esta estructura es que genera una cadena de mando dual en la cual los empleados tienen dos gerentes: el gerente de área funcional y el gerente de producto o de proyectos, quienes comparten la autoridad. En este caso, el nuevo puesto representaría lo que los autores mencionados refieren a gerente de producto o de proyectos.

5. Priorización de pagos. Este es una recomendación en la que la participación de Sistemas es clave. El objetivo es detectar aquellos pagos críticos (ver Proveedores) y que se puedan priorizar tanto en la carga del documento por Cuentas a Pagar como en la emisión del pago, tarea de Finanzas.

6. Fijación de horarios. Específicamente para el pago de VEPs (ver 2.1.1.3. Armado de documentos a pagar) se solicitaría a los sectores involucrados la carga o aprobación de sus tareas dentro de un horario previamente establecido. Para lograr el correcto funcionamiento de este punto, el Sistema de la empresa deberá generar cadena de aprobación de firmas en caso de no cumplirse los horarios establecidos.

7. Mejora continua. Una vez establecido el nuevo proceso de pagos de la cadena de abastecimiento, se recomienda hacer una revisión periódica de las

tareas involucradas, de las relaciones entre los distintos sectores, del personal involucrado en el trabajo, etc. Las formas de pagos sufren cambios diariamente y esto obliga a mantener actualizada la forma en que la empresa le paga a sus proveedores. Deming, E. (1989), menciona los conceptos de Mejora Continua que pueden ser aplicados en relación a este trabajo. En su libro, el autor, presenta una metodología de trabajo que puede ser de utilidad a la problemática planteada. Un resumen de los conceptos más importantes se pueden encontrar en el Anexo III.

## **CONCLUSIONES**

De la presente investigación se desprenden una serie de conclusiones, no solo en respuesta a la hipótesis planteada, sino también a otros aspectos relacionados con los pagos en grandes empresas.

A modo de obtener un mayor detalle de la estructura de la organización y de cómo ésta afecta a la cadena de pagos de abastecimiento, ha sido necesario realizar un detallado estudio de los procesos de pago y de cómo las distintas gerencias y sectores se relacionan entre sí. Del resultado obtenido del estudio de los procesos y del análisis aplicado a la estructura de la organización en relación a los autores analizados, se dan a conocer una serie de oportunidades de mejora que pueden ser aplicadas en otras organizaciones.

Luego de analizar el modo en el que los distintos sectores involucrados en la cadena de pagos de abastecimiento interactúan entre sí y los problemas que éstas relaciones provocan en el proceso de pagos, no ha sido posible responder afirmativamente a la hipótesis planteada, dado que no se pudo demostrar que la estructura organizacional de la empresa es la principal causa en los atrasos en la cadena de pagos. No obstante, es indudable que la estructura actual provoca atrasos en la cadena de abastecimiento, que conllevan a una serie de problemas que se han expuesto en el trabajo. La no redistribución de mano de obra y la falta de comunicación entre las gerencias sumado a la casi nula formalización en procedimientos comunes responde al primero de los objetivos específicos

planteados en el presente trabajo. Por otra parte, las siete recomendaciones tratadas en el punto “Recomendaciones”, responden a la segunda pregunta planteada en el mismo punto.

Otra de las conclusiones obtenidas es que la estructura de la empresa analizada no se modifica con la rapidez necesaria para adaptarse al cambio, tanto en cantidad como en complejidad, que una gran empresa en Argentina requiere para mantener en tiempo sus pagos, derivando en las consecuencias explicadas.

También se concluye que la empresa ha descuidado su balance entre control interno y agilidad operativa, mencionando entre las principales causas, la rigidez de su estructura organizacional.

Por último, se deja abierto el interrogante a otros colegas sobre como evitar que las estructuras rígidas sean un inconveniente para las organizaciones, del mismo modo que se propone continuar con el estudio sobre el equilibrio óptimo entre control interno y agilidad operativa en la cadena de pagos de las grandes empresas.

## **BIBLIOGRAFÍA CONSULTADA**

Davenport, T. (1992). *Innovación de Procesos*. Madrid: Díaz de Santos.

Deming, E. (1989). *Calidad, productividad y competitividad: La salida de la crisis*. Madrid: Díaz de Santos.

Hammer, M. & Champy, J. (1995). *Más allá de la reingeniería*. Ciudad de México: CECSA.

Mintzberg, H. (1984). *Diseño de Organizaciones Eficientes*. Englewoods Cliffs: Prentice Hall.

Robbin, P & Coulter, M. (2005). *Administración*. Englewoods Cliffs: Prentice Hall.

## ANEXOS

### ANEXO I: PERSONAL ENTREVISTADO

Para detectar los problemas que surgen del atraso en los pagos, se entrevistó a los principales responsables de las distintas áreas que influyen en el proceso de pagos de abastecimiento. En el Gráfico XVII, se exponen los entrevistados:

#### GRÁFICO XVII: Personal entrevistado

PERSONAL ENTREVISTADO
Gerente de Compras de Matérias primas
Gerente de RRHH
Gerente de Administración y Finanzas
Gerente de Impuestos
Gerente de Contabilidad
Gerente de Finanzas
Coordinador de Cuentas a Pagar
Analista de Cuentas a Pagar (1)
Analista de Cuentas a Pagar (2)
Analista de Cuentas a Pagar (3)
Coordinador de Pago a Proveedores
Analista de Pago a Proveedores (1)
Analista de Pago a Proveedores (2)
Analista de Pago a Proveedores (3)
Coordinador de Riesgo Operacional

### ANEXO II: REINGENIERÍA

Uno de los desafíos más grandes que tiene este trabajo es el de descreer en todo lo que está hecho y repensar nuevas alternativas. Para una empresa tan exitosa como Aluar, es difícil cuestionar los procedimientos actuales. Sin embargo, en este trabajo se intentará mostrar algunas fallas en el proceso de pagos. La Reingeniería es una herramienta muy valiosa en este sentido.

### Definición de reingeniería de procesos

Michael Hammer y James Champy (1995), definen a la reingeniería de procesos como *“la reconcepción fundamental y el rediseño radical de los procesos de negocios para lograr mejoras dramáticas en medidas de desempeño tales como en costos, calidad, servicio y rapidez”*.

Por lo tanto se trata de una reconcepción fundamental y una visión holística de una organización. Preguntas como: ¿por qué hacemos lo que hacemos? y ¿por qué lo hacemos como lo hacemos?, llevan a interiorizarse en los fundamentos de los procesos de trabajo.

La reingeniería de procesos es radical hasta cierto punto, ya que busca llegar a la raíz de las cosas, no se trata solamente de mejorar los procesos, sino y principalmente, que busca reinventarlos, con el fin de crear ventajas competitivas osadas, con base en los avances tecnológicos.

## **1.2 Metodología esquemática de Reingeniería de Procesos**

Como extremo ideal, se puede establecer una metodología de "papel en blanco", en la que se reinventa toda la estructura y funcionamiento del proceso o de la organización. Se mantienen los objetivos y estrategias básicas del negocio, pero se adopta una libertad total de ideas. Esta metodología se puede restringir aprovechando en mayor o menor medida los procesos ya existentes, haciéndose así un rediseño parcial del proceso.

### **1.1 Etapas**

Las etapas de la reingeniería son las siguientes:

- Identificación de los procesos estratégicos y operativos existentes o necesarios, y creación de un mapa (un modelo) de dichos procesos.
- Jerarquización del mapa de procesos para su rediseño, y determinación de los procesos clave, aquellos que se abordarán primero o con mayor interés.
- Desarrollo de la visión de los nuevos procesos mejorados.

- Reingeniería (creación y rediseño) de procesos, realizada por consultores externos, especialistas internos, o una mezcla de ambos.
- Preparación y prueba de los nuevos procesos (procesos pilotos).
- Procesos posteriores de mejora continua.

Por otra parte, Thomas Davenport, (1992), propone un acercamiento de cinco pasos al modelo de Reingeniería de Procesos:

1. **Desarrolle la visión del negocio y los objetivos del proceso.** El método del BPR (en inglés, Reingeniería del Proceso del Negocio) es conducido por una visión de negocio que implica objetivos de negocios específicos, tales como reducción de costos, reducción de tiempos, mejoramiento de la calidad final.
2. **Identifique los procesos del negocio que se reajustarán.** La mayoría de las firmas utilizan el acercamiento de “alto impacto” que se centra en los procesos más importantes o los que están en más conflicto con la visión del negocio. Un pequeño número de firmas utilizan el “acercamiento exhaustivo”; éste identifica todos los procesos de la organización y después los prioriza de acuerdo al orden de urgencia del reajuste.
3. **Entienda y mida los procesos existentes.** Para evitar la repetición de viejos errores y proporcionar una línea base para las mejorías futuras.
4. **Identifique el soporte de IT necesario.** El reconocimiento de las capacidades de las IT puede y debe influenciar el BPR
5. **Diseñe y construya un prototipo del proceso nuevo** El diseño actual no debe verse como el final del BPR. Más bien, debe verse como un prototipo, con sucesivas iteraciones. La metáfora del prototipo alinea la propuesta de la Reingeniería de Procesos con la entrega rápida de resultados y con la participación y satisfacción de los clientes.

Lo visto en este capítulo servirá para utilizar esta herramienta de principio a fin del trabajo. Comenzaremos identificando cuáles son los objetivos del proceso de pagos en la cadena de abastecimiento. Se investigará sobre cuáles son los procesos que se desarrollan hoy en la empresa. Se intentará entender y medir los procesos existentes, en la mayoría de los casos, durante el año 2010 para todas

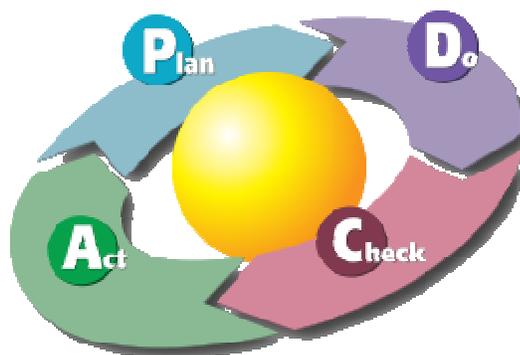
las divisiones de la empresa. La reingeniería será una de las herramientas a utilizar para mejorar lo hecho por la empresa en la actualidad.

### ANEXO III: CICLO DE MEJORA CONTINUA

Utilizaremos el ciclo de mejora continua como herramienta para identificar los problemas actuales en el proceso de pagos de la cadena de abastecimiento. También se utilizará para planificar los pasos a sugerir en este trabajo.

A partir del año 1950, y en repetidas oportunidades durante las dos décadas siguientes, Edward Deming empleó el Ciclo PHVA (PDCA Cycle) como introducción a todas y cada una de las capacitaciones que brindó a la alta dirección de las empresas japonesas (ver Gráfico XVIII). De allí hasta la fecha, este ciclo ha recorrido el mundo como símbolo indiscutido de la Mejora Continua. Las Normas ISO 9000:2000 basan en el Ciclo PHVA su esquema de la Mejora Continua del Sistema de Gestión de la Calidad.

#### GRÁFICO XVIII: Ciclo PHVA (PDCA Cycle)



#### 1. Planificar:

El primer paso que propone Edward Deming es el de involucrar a la gente correcta que formará parte del ciclo de mejora continua. Estos serán los responsables de recopilar los datos disponibles sobre los cuales se trabajará más adelante. Luego es necesario comprender las necesidades de los clientes y estudiar exhaustivamente los procesos involucrados, en el caso de este trabajo, el proceso

de pagos de la cadena de abastecimiento. En este punto será necesario preguntarse si el proceso actual es capaz de cumplir con las necesidades para luego desarrollar el plan que se crea correcto y entrenar al personal para lograr el cumplimiento de las metas preestablecidas.

## **2. Hacer:**

El segundo de los pasos en el ciclo PDCA es el de verificar las causas de los problemas e implementar las mejoras establecidas. Luego de obtenido los resultados es necesario recopilar los datos obtenidos que sean apropiados.

## **3. Verificar:**

El tercer paso que plantea Edward Deming sugiere analizar y desplegar los datos obtenidos para entender si se han alcanzado los resultados deseados. Es necesario comprender y documentar las diferencias detectadas y revisar los problemas y errores que se obtuvieron de la implementación de las mejoras. Luego se hará un repaso sobre lo aprendido y sobre que queda aún por resolver.

## **4. Actuar:**

Finalmente, el último paso del ciclo PDCA es el de incorporar las mejoras al proceso y comunicar las mejoras al todos los integrantes de la empresa. Un punto importante que propone el autor es el de identificar nuevos proyectos o problemas y recomenzar el ciclo.

Luego, el resultado produce una retroalimentación y se repiten los cuatro pasos anteriormente mencionados. Este es un proceso que **se** considera sin fin, dado que, se entiende, todo puede ser mejorado.

Al ser Aluar una empresa de más de 35 años de historia, con una estructura netamente piramidal, se considera que esta herramienta podrá ayudar en la búsqueda de ideas que reemplacen los procesos que se identifiquen como defectuosos y ayudar al cambio en la cultura organizacional en aras de una cultura dispuesta al cambio y a la mejora continua.