

Práctica profesional 2024

ANÁLISIS Y DISEÑO DE HERRAMIENTAS DE CONTROL PARA EL ÁREA DE COMPRAS DE UNA EMPRESA DEL SECTOR DE LA CONSTRUCCIÓN

Alumno: Cippitelli, Luciano

Tutor: Lic. Rocha, Cristian Emanuel

Modalidad: Trabajo de aplicación de conceptos y técnicas de administración en situación laboral o ambiente real



Índice

Resumen	2
Introducción	3
Situación problemática	4
Preguntas de Investigación	6
Objetivo General	6
Objetivos Específicos	7
Marco Metodológico	7
Marco Teórico	13
FASE DE DIAGNÓSTICO	21
FASE DE ANÁLISIS	37
FASE DE RECOMENDACIONES	44
Conclusiones	50
Bibliografía	52



Resumen

En el entorno de empresas de gran envergadura que manejan un volumen considerable de datos, resulta esencial la captura y análisis de esta información. Esta práctica, que es cada vez más crucial en un mundo altamente tecnológico, ofrece una ventaja competitiva significativa.

Puntualmente para el área de compras, gestionar tales datos de manera correcta puede traer muchas ventajas. Los dashboards son una herramienta muy útil para poder interpretar y exponer la utilidad de todos los datos tomados. A su vez todos estos datos tomados pueden ser complementados con herramientas que miden métricas específicas, como son los KPI 's.

Para el presente trabajo se utiliza una metodología mixta, donde primero se releva información cualitativa, mediante entrevistas a los distintos colaboradores y jefes del sector y observaciones en el lugar de trabajo, logrando así una comprensión del circuito de compras, detectando posibles falencias y proponiendo actividades de control interno para minimizar los riesgos y falencias existentes.

Para el relevamiento de la información cualitativa, se analizan las bases de



datos disponibles de la empresa. A partir de estos datos obtenidos se diseñan distintos dashboards para lograr una exposición de la situación actual de la empresa. Adicionalmente se proponen distintos KPI's que ayudan a medir el desempeño de la empresa en sus operaciones, exponiéndose esta información a través de tableros dinámicos.

Palabras claves: Datos, Área funcional compras, Dashboards, KPI 's.

Introducción

La organización bajo estudio denominada como "TL", es una SA que se desenvuelve en el sector de la construcción. Este rubro presenta una participación entre el 6% y 10% en el PIB de Argentina. Según el INDEC, el Índice de Costos de la Construcción ha experimentado un aumento considerable durante el año. A pesar de este incremento en los costos, la actividad del sector ha mostrado un aumento desde marzo de 2023 hasta la actualidad.

Dado el contexto económico y las fluctuaciones en el sector de la construcción, resulta crucial para empresas como "TL" contar con herramientas efectivas para gestionar su desempeño y mantenerse competitivas. En este sentido, los dashboards y los indicadores clave de rendimiento (KPIs) pueden proporcionar una visión detallada y actualizada del funcionamiento del área de compras, permitiendo tomar decisiones informadas y estratégicas en un entorno cambiante. Según un estudio reciente



realizado por la consultora *McKinsey & Company*, las empresas que utilizan dashboards experimentan una mejora del 20% en la eficiencia de sus procesos de adquisición. Además, al implementar KPIs específicos para el departamento de compras, las empresas pueden reducir los costos de adquisición hasta en un 15% y mejorar la precisión de sus pronósticos de inventario en un 30%. Estos datos destacan el valor significativo que estas herramientas pueden aportar a la gestión de compras, permitiendo una toma de decisiones más informada y estratégica.

Con respecto a la competencia, sus principales competidores son fábricas de premoldeados de hormigón, los mismos se concentran en Tucumán, Catamarca, Córdoba y Buenos Aires.

La actividad principal de la empresa es la fabricación de materiales para la construcción, comercializando principalmente viguetas de hormigón pretensado, bloques de hormigón, tejas, adoquines, entre otros. Además cuenta con una línea de productos especiales, que se realizan por pedidos específicos, como tribunas, estructuras, vigas, pasarelas, entre otras.

Actualmente posee puntos de venta en Tucumán, Córdoba, Paraguay y Uruguay, desde los cuales se expiden pedidos para clientes que se encuentren en cualquier parte del país. Sus principales clientes son corralones, empresas constructoras, contratistas, entre otros. La empresa cuenta con dos plantas productivas, una en la ciudad de San Miguel de Tucumán y la otra en Río Segundo, Córdoba. Tanto las compras,



administración, finanzas, recursos humanos y demás áreas funcionales, se encuentran centralizadas en la planta de Tucumán.

En este caso el estudio se centrará en el departamento de compras, el cual tiene un jefe directo de Suministros, ambos dependientes de la Gerencia de Producción. El área está conformada por un equipo de 4 personas que se dedican principalmente a la generación de órdenes de compra y registración de facturas de proveedores.

El área de compras es un departamento crítico para las empresas que se dedican a la fabricación de productos, ya que es donde nace el ciclo operativo en el cual se obtienen la materia prima y los insumos necesarios para la producción. Por este motivo es importante poder captar y gestionar la información que se genera diariamente en las operaciones de dicha área.

Situación problemática

Mensualmente se producen aproximadamente 230 órdenes de compra desde el sector a una vasta cartera de proveedores que proporcionan distintos servicios, desde materia prima, mano de obra directa terciarizada, insumos y repuestos, mantenimiento de maquinaria, entre muchos otros rubros. Como consecuencia de estas transacciones propias de la operación, se genera una gran cantidad de información que está disponible, pero no está siendo correctamente explotada.

Para las compras de cemento (una de las principales materias primas de los productos) se opera bajo la modalidad de *acopio*. Este sistema se caracteriza por



formar acuerdos o contratos con un proveedor, en donde se pactan precios, cantidades, entregas, formas de pago, etc. Una vez que se definen las condiciones con el proveedor, se procede con el pago por el total de la mercadería pactada y se realizan retiros/entregas parciales de la materia prima hasta que se cumple con el acuerdo realizado.

Este tipo de sistemas es óptimo para las empresas ya que ayuda a crear relaciones fuertes con proveedores, logrando así condiciones beneficiosas para ambas partes, asegurando ventas, producción, etc.

Para el resto de las compras las órdenes son generadas previo una *solicitud de pedido*, debido a esto el número de pedidos realizados fluctúa entre los distintos meses pudiendo esto ocasionar costos mayores para la empresa. Actualmente el ERP de la empresa no cuenta con un stock en tiempo real, por lo que las *detecciones de necesidad* de las distintas áreas son efectuadas por el personal, cuando este detecta de manera manual que existe un faltante de alguna materia prima/insumo/repuesto.

Esta situación provoca que la mayoría de las compras que se realizan no sean planificadas ya que deben realizarse con urgencia, poniendo en situaciones en riesgo la producción.



Preguntas de Investigación

Dado el problema planteado, se realizaron distintas preguntas de investigación:

1. ¿Cómo se encuentra estructurado el departamento? ¿Cómo es el flujo del proceso de compras?
2. ¿Cómo se evalúa la gestión del departamento?
3. ¿Cuáles son los factores claves de éxito para este caso de estudio?
4. ¿De qué manera se puede hacer un seguimiento del desempeño de los estándares fijados de manera que contribuya con la toma de decisiones oportuna?

Objetivo General

Con este trabajo se pretende llevar a cabo un estudio del área funcional compras, con la finalidad de implementar herramientas que permitan medir el desempeño del sector, proponer mejoras en los procesos y contar con información oportuna para la toma de decisiones.

Objetivos Específicos

- Identificar cómo se estructura el departamento de compras y cómo es el flujo del proceso.



- Comprender cuáles son los métodos utilizados por la empresa para evaluar el desempeño del sector.
- Determinar cuales son los factores claves de éxito para el sector bajo estudio y elaborar un sistema de control que permita medir dicho desempeño.
- Elaborar un dashboard para realizar un correcto análisis y exposición de la información obtenida.

Marco Metodológico

Para la elaboración de este trabajo, se ha elegido implementar un enfoque combinado que utiliza el diseño DEXPLOS (exploratorio secuencial). Siguiendo la perspectiva de Hernández Sampieri y Mendoza (2008), los métodos mixtos constituyen un conjunto de procesos rigurosos, basados en la evidencia y críticos de investigación. Estos métodos implican la recopilación y análisis tanto de datos cuantitativos como cualitativos, y luego su integración y discusión conjunta. Todo esto tiene como objetivo la generación de inferencias a partir de la totalidad de los datos reunidos y, en última instancia, el logro de una comprensión más profunda del fenómeno que está siendo estudiado.

Gráfico n°3: Esquema del diseño exploratorio secuencial



Fuente: METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN Hernández-Sampieri

Existen 2 tipos de modalidades de este diseño que atienden a su finalidad:

Modalidad Derivativa: En esta modalidad, la recolección y el análisis de datos cuantitativos se basan en los resultados cualitativos. Se realiza una exploración inicial del planteamiento, donde se recaban y analizan datos cualitativos. Luego, estos resultados se utilizan para construir un instrumento cuantitativo que se administra a una muestra de población para su validación. Se emplea cuando se busca probar elementos de una teoría emergente, generalizarse a diferentes muestras o desarrollar un instrumento estandarizado. Su ventaja radica en su claridad y facilidad para describir y reportar, pero requiere tiempo para su ejecución.

Modalidad Comparativa: En esta modalidad, se recolectan y analizan datos cualitativos en una primera fase para explorar un fenómeno y generar una base de datos. Luego, en una segunda etapa, se recaban y analizan datos cuantitativos, integrándose con los resultados cualitativos para la interpretación y elaboración del reporte del estudio. Se puede dar prioridad a lo cualitativo o cuantitativo, pero en ambas



modalidades, los datos y resultados cuantitativos asisten en la interpretación de los hallazgos cualitativos. Esta modalidad ofrece flexibilidad en cuanto a la priorización de los métodos de investigación y es útil para explorar un fenómeno y expandir los resultados.

En el presente trabajo se utilizará la modalidad derivativa, ya que inicialmente, se lleva a cabo la recolección de información de naturaleza cualitativa con el objetivo de obtener una comprensión profunda y detallada del funcionamiento del sector de compras. Este proceso implica la realización de entrevistas a profundidad con dos figuras clave dentro de la estructura organizativa: el encargado del sector de compras y su superior directo, en este caso, el Jefe de Suministros.

Estas entrevistas proporcionan una oportunidad invaluable para explorar diversos aspectos relacionados con las prácticas, procesos, desafíos y oportunidades dentro del área de compras. Este enfoque cualitativo permite capturar perspectivas subjetivas, experiencias individuales y percepciones profundas que pueden no ser fácilmente cuantificables pero que son fundamentales para comprender la complejidad y la dinámica interna del área de compras.

Entrevistas en profundidad: En primer lugar, se llevarán a cabo entrevistas con el encargado del sector de compras. Las mismas estarán diseñadas para obtener una comprensión integral de la estructura, los procesos y las prácticas operativas del sector, así como para identificar los desafíos y las oportunidades que se presentan en el área.



Además de entrevistar al encargado del sector, también se llevarán a cabo entrevistas con otros empleados relevantes dentro del área de compras. Estas entrevistas tienen como objetivo profundizar en aspectos específicos del objeto de interés, como por ejemplo, los procedimientos de adquisición, la gestión de proveedores, el control de inventario o cualquier otro aspecto relevante para la investigación. Al interactuar con distintos empleados del sector de compras, se obtiene una visión más completa de la dinámica interna y los procesos de toma de decisiones dentro del área.

Observación: esta práctica implica estar presente físicamente en el entorno laboral del sector de compras, lo que brinda la oportunidad de presenciar de primera mano cómo se llevan a cabo las actividades diarias, los procesos y las interacciones entre los empleados.

Esta técnica permite capturar detalles y aspectos que podrían pasar desapercibidos en una entrevista, como por ejemplo, la dinámica del equipo, los flujos de trabajo, los procedimientos operativos y hasta las relaciones interpersonales entre los miembros del departamento de compras.

En la segunda fase de este estudio, se llevará a cabo la recopilación de datos cuantitativos. Esta etapa se llevará a cabo mediante dos principales enfoques:

Revisión Documental: En primer lugar, se llevará a cabo una revisión exhaustiva de documentos relevantes. Esto implica la recopilación y análisis de informes internos, registros financieros, archivos de pedidos anteriores y cualquier otro documento



pertinente que proporcione información sobre el proceso de realización de pedidos y su relación con la eficiencia operativa en la empresa de construcción. Al revisar estos documentos, buscamos identificar tendencias, patrones y cualquier otra información relevante que nos ayude a entender mejor cómo se lleva a cabo el proceso de adquisición de materiales y cómo afecta al rendimiento general de la empresa.

Consultas a la Base de Datos: Este proceso implica acceder a los sistemas de gestión de pedidos y operaciones para extraer datos relevantes que nos ayudarán a comprender mejor el funcionamiento del proceso de realización de pedidos y su impacto en la eficiencia operativa.

Durante estas consultas, recopilaremos datos cuantitativos que incluirán información sobre la frecuencia de los pedidos, los tiempos de entrega, los costos asociados y cualquier otra métrica que sea relevante para nuestro estudio. Estos datos nos proporcionarán una visión objetiva y cuantificable de la falta de regularidad en el proceso de realización de pedidos, lo que nos permitirá evaluar su impacto en la eficiencia operativa de la empresa.

Una vez que se han recopilado los datos cuantitativos necesarios, el siguiente paso crucial es procesar y analizar esta información. Para llevar a cabo esta tarea, se implementará un dashboard, una herramienta visual que permite presentar los hallazgos de manera efectiva y accesible.

Este dashboard se diseñará meticulosamente para condensar los datos en diversos formatos visuales, como gráficos, tablas dinámicas y métricas clave. Al hacerlo,



proporcionará una representación visual clara y en tiempo real de los indicadores relevantes relacionados con el proceso de realización de pedidos.

La finalidad principal de este dashboard es brindar a los responsables de la toma de decisiones en la empresa una visión integral y actualizada de la situación operativa en lo que respecta a los pedidos. De esta manera, podrán comprender rápidamente la situación actual y los posibles desafíos asociados con la falta de regularidad en los pedidos.

La ventaja principal de utilizar un dashboard radica en su capacidad para visualizar los datos de manera concisa y comprensible. Esto facilitará la identificación de tendencias, patrones y áreas de mejora, lo que permitirá a los usuarios tomar decisiones informadas y proactivas.

Además, al ser una herramienta interactiva, el dashboard permitirá a los usuarios explorar los datos en mayor detalle y realizar análisis comparativos entre diferentes períodos de tiempo o áreas de interés. Esto garantizará una comprensión completa y detallada de la información presentada.

Marco Teórico

Organización: Henri Fayol, considerado uno de los pioneros de la teoría clásica de la administración, proporciona una definición esencial sobre el concepto de organización en el contexto empresarial. Según Fayol, la organización consiste en estructurar y coordinar los recursos humanos y materiales de una empresa para



alcanzar los objetivos establecidos. Desde esta perspectiva, la organización implica la división del trabajo entre los miembros de la empresa, asignando responsabilidades específicas a cada individuo o grupo con el propósito de maximizar la eficiencia y la productividad.

Además, implica establecer una estructura jerárquica clara y definida, en la cual las líneas de autoridad y responsabilidad estén bien establecidas. Este enfoque destaca la importancia de la coordinación efectiva de actividades y recursos para garantizar que todas las partes de la empresa trabajen de manera armoniosa hacia el logro de los objetivos comunes. Esto requiere una comunicación fluida y una colaboración activa entre los diferentes departamentos y niveles jerárquicos de la organización

Departamentos: James D. Mooney, ofrece una perspectiva esencial sobre el concepto de departamento en el contexto organizacional. Según Mooney, un departamento trasciende su mera condición de unidad de trabajo aislada para convertirse en un componente central que articula una variedad de funciones y tareas interrelacionadas dentro de una organización.

En lugar de dispersarse de manera arbitraria dentro de la estructura organizativa, las actividades se agrupan de manera deliberada en un espacio especializado. Esta agrupación no se limita a una mera disposición física, sino que implica una coordinación estratégica y un propósito compartido entre las diferentes funciones. Este espacio especializado actúa como un centro de convergencia donde las actividades se



organizan de manera efectiva para lograr objetivos comunes de manera conjunta y eficiente.

Desde esta perspectiva, los departamentos se erigen como unidades funcionales esenciales dentro de la organización, cada uno con responsabilidades y funciones claramente definidas. Estas funciones pueden abarcar una amplia gama de actividades, desde la producción y el marketing hasta la gestión de recursos humanos y las finanzas. Lo que los une es su contribución colectiva hacia la consecución de los objetivos organizacionales más amplios.

Además, Mooney subraya la importancia de la coordinación y la integración entre los diferentes departamentos de una organización. Esta coordinación va más allá de la comunicación fluida y abarca la armonización de actividades y recursos para garantizar un funcionamiento sinérgico en toda la empresa.

Área funcional compras: Arjan J. van Weele destaca la importancia crítica del proceso de compras dentro del entramado organizacional, al reconocer que va más allá de ser una actividad aislada. Este proceso abarca una serie de etapas interrelacionadas, desde la identificación y selección de proveedores hasta la negociación, adquisición y entrega de bienes y servicios esenciales para el funcionamiento continuo y la viabilidad de la empresa.

Lo distintivo de la visión de Weele es su enfoque en la naturaleza colaborativa y coordinada del proceso de compras. En lugar de funcionar de manera independiente, la función de compras se integra estrechamente con otras áreas y departamentos de la



organización. Esto resalta la importancia de establecer relaciones sólidas tanto con proveedores externos como con diferentes departamentos internos.

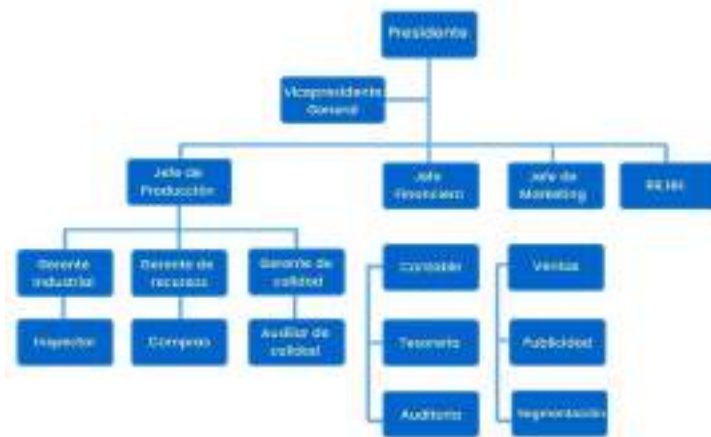
Esta colaboración activa y coordinada tiene como objetivo principal satisfacer integralmente las diversas necesidades y requisitos de la empresa. Es fundamental destacar que este enfoque no se limita únicamente a la optimización de costos, sino que también busca asegurar una satisfacción global de los interesados, incluidos clientes internos y externos.

Además, la función de compras abarca un enfoque más amplio que incluye la gestión estratégica de la cadena de suministro y la búsqueda constante de oportunidades para mejorar la eficiencia y la calidad en todo el proceso.

Organigrama: El organigrama, conforme a la visión de Max Weber, se constituye como una representación visual que ilustra la estructura jerárquica y la distribución de autoridad dentro de una organización. Esta herramienta gráfica proporciona una visión esquemática de las diversas unidades organizativas, los niveles de mando y las relaciones de subordinación inherentes a la burocracia. Mediante el organigrama, se clarifican de manera evidente y concisa las responsabilidades y competencias asignadas a cada nivel jerárquico, así como los canales formales de comunicación y toma de decisiones. Fundamentalmente, el organigrama, desde la perspectiva de Weber, se erige como un recurso esencial para entender y analizar la estructura organizativa de una entidad, subrayando la formalización y racionalización de las relaciones de autoridad en el ámbito burocrático.



Gráfico N°1: Ejemplo de organigrama funcional.



Fuente:<https://asesorias.com/empresas/modelos-plantillas/organigrama/>

Control de gestión: El control de gestión, en la visión de Robert N. Anthony, se erige como una función esencial en el entramado administrativo de organizaciones y empresas. Destaca la importancia de este proceso como un mecanismo fundamental para orientar y supervisar de manera continua y sistemática todas las actividades de la organización, garantizando su coherencia con los objetivos y metas establecidos. Este



enfoque se sustenta en una serie de componentes interrelacionados que se entrelazan en un ciclo dinámico de gestión: la planificación, la medición, la evaluación, la corrección, la retroalimentación y la comunicación.

Según este autor, la planificación actúa como punto de partida del control de gestión, donde se definen los objetivos y se trazan las estrategias para alcanzarlos. Luego, se procede a la medición de los resultados obtenidos en relación con los estándares previamente establecidos, lo que facilita la evaluación del desempeño de la organización en función de sus metas.

La evaluación continua de los resultados ofrece la oportunidad de identificar desviaciones y áreas de mejora, lo que impulsa la necesidad de corregir acciones o procesos que no estén cumpliendo con los objetivos establecidos. Esta corrección puede implicar ajustes en la planificación, la asignación de recursos o la implementación de nuevas estrategias.

El proceso de control de gestión se enriquece con la retroalimentación, que proporciona información valiosa sobre el desempeño pasado y presente de la organización, permitiendo tomar decisiones informadas para el futuro. La comunicación efectiva desempeña un papel fundamental en este proceso al facilitar la transmisión de información relevante entre los diferentes niveles y áreas de la organización, promoviendo así la alineación de esfuerzos hacia los objetivos comunes.

Sistema de Control y Diagnóstico: Según la perspectiva de Robert S. Kaplan, el sistema de control y diagnóstico emerge como una metodología integral de gestión que



se enfoca en la implementación de sistemas y procesos de control en una organización. Su objetivo principal radica en asegurar el logro de los objetivos estratégicos, al mismo tiempo que se monitorean y adaptan las operaciones en respuesta a las condiciones cambiantes del entorno empresarial. Este enfoque se apoya en un ciclo continuo de actividades que incluye medir, comparar y corregir.

Las características esenciales de este sistema son cruciales para su efectividad. En primer lugar, la medición proporciona la base necesaria para evaluar el desempeño organizacional y determinar si se están alcanzando los objetivos establecidos. La comparación implica contrastar los resultados obtenidos con los estándares previamente definidos o con los resultados esperados, lo que facilita la identificación de desviaciones y áreas de mejora. Finalmente, la corrección conlleva la adopción de acciones correctivas para abordar las desviaciones identificadas y ajustar las operaciones en consecuencia.

Dentro de las herramientas más comúnmente utilizadas en este sistema se encuentran los presupuestos, sistemas de costos, indicadores de gestión, tableros de comando y el cuadro de mando integral, entre otros. Estas herramientas desempeñan un papel fundamental en la evaluación de las variables clave de éxito, las cuales representan áreas críticas que requieren una atención especial por parte de los gerentes para alcanzar el éxito organizacional

Dashboard: En el contexto empresarial, los dashboards se erigen como herramientas visuales que ofrecen una representación dinámica y completa de los



datos esenciales de una empresa. Funcionan como tableros de control interactivos que condensan información clave y la presentan de manera clara y accesible. Estas herramientas permiten a los usuarios supervisar de forma continua los Indicadores Clave de Rendimiento (KPI) y otros datos relevantes en tiempo real, lo que facilita la toma de decisiones ágiles e informadas.

Su relevancia en la gestión estratégica radica en su capacidad para ofrecer una visión panorámica del estado y desempeño de la empresa, lo que posibilita la identificación rápida y efectiva de tendencias, patrones y anomalías. Asimismo, los dashboards facilitan un análisis más detallado al proporcionar herramientas interactivas y capacidades de exploración de datos para indagar en la información con mayor profundidad cuando sea necesario.

Una característica distintiva de los dashboards es su alta adaptabilidad y personalización. Los usuarios tienen la capacidad de configurar y personalizar estos tableros según sus necesidades específicas, seleccionando los datos a visualizar y optando por el formato de presentación más adecuado. Esta flexibilidad garantiza una experiencia de usuario personalizada y optimizada, adaptada a las preferencias y roles individuales dentro de la organización.

Los dashboards suelen construirse utilizando soluciones de inteligencia empresarial (BI) que integran datos de diversas fuentes, como bases de datos, sistemas de gestión de compras, sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) y aplicaciones de terceros. Esta integración asegura la precisión y actualización



en tiempo real de la información presentada en el dashboard, incrementando su utilidad y confiabilidad como herramienta de apoyo a la toma de decisiones empresariales.

Gráfico n°2: Ejemplificación de dashboard.



Fuente: <https://medium.com/c%C3%B3mo-dise%C3%B1ar-dashboards-efectivos-y-f%C3%A1ciles-de-entender-principios-clave->

Indicadores de gestión: Según Peter F. Drucker en su obra "The Practice of Management", los Indicadores Clave de Desempeño (KPI) son herramientas fundamentales para evaluar el rendimiento de una organización, departamento o proceso en relación con los objetivos establecidos. Estas métricas específicas son



seleccionadas cuidadosamente para reflejar áreas críticas de rendimiento y proporcionar una visión cuantitativa del éxito de la organización.

Los KPIs, al ser utilizados de manera apropiada, permiten a los líderes y gerentes medir el progreso hacia metas estratégicas y evaluar la eficacia de las estrategias y acciones implementadas. Actúan como herramientas de medición objetiva que facilitan la toma de decisiones informadas y orientan los esfuerzos hacia la mejora continua de la operación organizacional.

Es importante destacar que los KPIs pueden abarcar una amplia gama de áreas, desde la eficiencia operativa y la satisfacción del cliente hasta la rentabilidad financiera y la productividad del personal. Su relevancia radica en su capacidad para traducir los objetivos estratégicos en medidas tangibles y evaluables, lo que promueve una gestión basada en datos y una alineación efectiva de los esfuerzos con las metas organizacionales.

FASE DE DIAGNÓSTICO

Luego de la primer etapa de recolección de datos cualitativos a través de las distintas entrevistas que fueron llevadas a cabo con los distintos colaboradores del sector, el encargado del sector y el jefe de suministros, junto con las observaciones en el lugar de trabajo (sin intervención con los participantes), que sirven como una base para entender cómo funciona la empresa, el departamento en particular y como es su operatoria diaria. Se logró recabar la siguiente información:



Misión, visión y valores:

La misión, visión y valores son pilares fundamentales que guían su rumbo y orientan sus acciones. Estos elementos representan la esencia misma de la organización, delineando su propósito, aspiraciones futuras y los principios fundamentales que rigen su comportamiento y toma de decisiones. “TL” los define como:

Misión: “Somos una organización innovadora, que construye negocios que trascienden, impactando positivamente en la sociedad”.

Visión: “Estar siempre un paso adelante”.

Valores: Humanos: “Honestidad, empatía y responsabilidad”.

“Laborales: Proactividad (trabajo en equipo y comunicación), orientación a resultados (eficiencia), flexibilidad (aprendizaje y desaprendizaje)”.

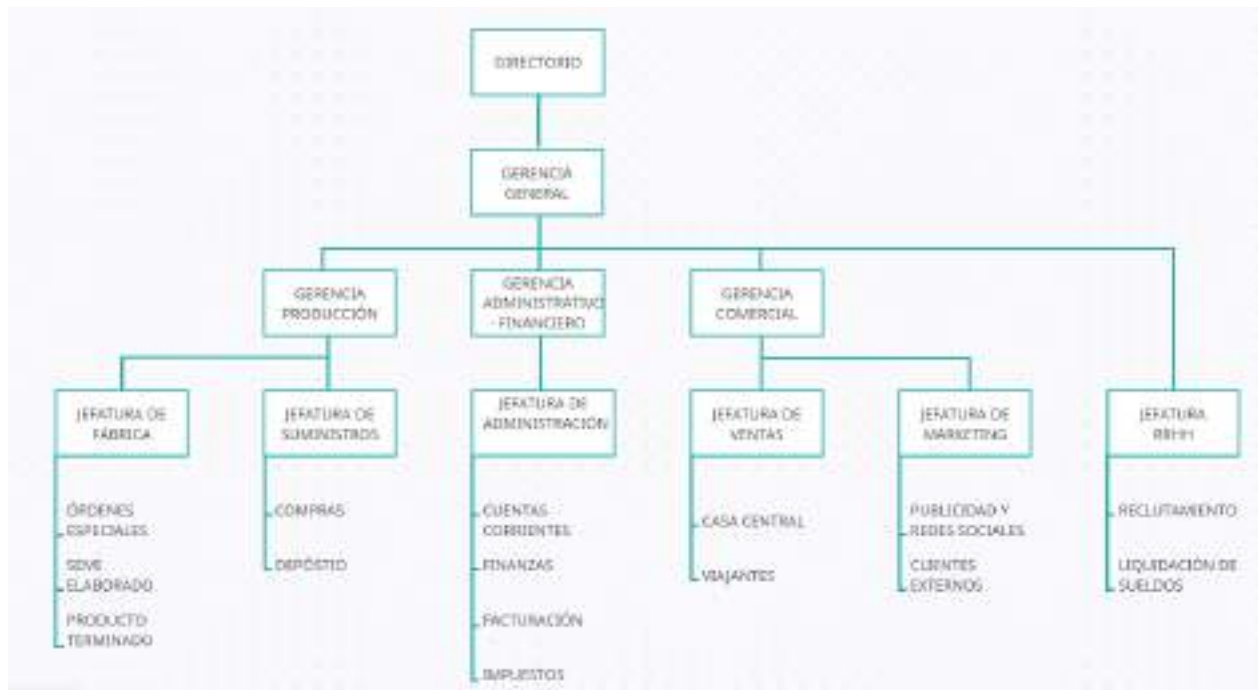
Arquitectura Organizacional

Estructura: La empresa se encuentra estructurada bajo el tipo societario S.A. Está compuesta por un Directorio integrado por el Presidente, la Gerente Administrativo-Financiero, el Gerente Comercial, el Gerente de Producción y el Gerente General. A su vez cuenta con una sector de staff de Recursos Humanos, que sirve de apoyo al resto de las Gerencias.



El área Suministros está a cargo de dos departamentos: Compras y Almacén de bienes e insumos, a su vez, el departamento Compras se subdivide en: generación de órdenes de compras y registración de facturas.

Gráfico n°4: Organigrama de “TL”



Fuente: Elaboración propia.

Sistemas de Información: “TL” ha optado por la implementación de SAP, un robusto sistema ERP (Enterprise Resource Planning) que se erige como columna vertebral de las operaciones. Este sistema, desplegado en toda la organización, no solo abarca sino que también coordina eficazmente todas las áreas y funciones de la empresa.



Con SAP, la empresa ha logrado consolidar una plataforma centralizada que no solo agiliza las operaciones, sino que también brinda una visión integral y en tiempo real de la estructura organizativa y de los recursos disponibles. Esta integración de datos permite a la empresa tomar decisiones informadas con mayor precisión y agilidad, ya que proporciona una panorámica completa de la actividad empresarial.

Además, la implementación de SAP no solo se traduce en una optimización de los procesos internos, sino que también promueve una mayor eficiencia en la gestión de los recursos. Al centralizar la información y estandarizar los procedimientos, la empresa ha logrado reducir los tiempos de respuesta y minimizar los errores operativos, lo que a su vez se traduce en una mejora significativa en la calidad de los productos y servicios.

Sistema de Incentivos: la empresa utiliza una extensión de SAP conocida como SuccessFactors, una plataforma integral que despliega una gestión eficiente del talento humano. A través de esta herramienta, cada colaborador tiene la capacidad de establecer objetivos tanto individuales como de desempeño a nivel semestral, lo que proporciona un marco claro y estructurado para orientar su trabajo y desarrollo profesional.

Al terminar el periodo bajo análisis, los supervisores de cada colaborador llevan a cabo evaluaciones exhaustivas para determinar en qué medida se han cumplido los objetivos establecidos. Este proceso de evaluación no solo se centra en la consecución de metas, sino también en el análisis del desempeño y las competencias de cada



empleado. A través de criterios objetivos y medibles, se evalúa el rendimiento de cada individuo, identificando áreas de mejora y reconocimiento de logros.

La retroalimentación proporcionada en estas evaluaciones no sólo es valiosa para el desarrollo individual de los colaboradores, sino que también contribuye a la mejora continua del desempeño organizacional. Al alinear los objetivos individuales con los objetivos estratégicos de la empresa, se fomenta un ambiente de colaboración y alineación, donde cada empleado comprende su contribución al éxito global de la organización.



Análisis FODA

Gráfico n°5: Análisis FODA.



Fuente: elaboración propia.

Fortalezas

Relaciones con proveedores: Fortaleza en las relaciones establecidas con los proveedores, lo que permite asegurar la disponibilidad y calidad de los materiales necesarios para la construcción, así como posibles ventajas en términos de precios y plazos de entrega.



Políticas y procedimientos establecidos: la existencia y aplicación de políticas y procedimientos claros y bien definidos en el área de compras, lo que garantiza la consistencia, eficiencia y transparencia en los procesos de adquisición.

Capacidad de negociación: habilidad para negociar condiciones favorables con los proveedores, lo que puede incluir obtener mejores precios, términos de pago flexibles o acuerdos exclusivos, contribuyendo así a la optimización de los recursos financieros de la empresa.

Innovación Tecnológica: Fortaleza en la incorporación y utilización de tecnologías innovadoras en el proceso de compras, lo que puede mejorar la eficiencia, precisión y rapidez en la gestión de la adquisición de materiales, así como facilitar la toma de decisiones estratégicas.

Debilidades

Dependencia de proveedores claves: la dependencia de proveedores clave puede ser una debilidad significativa. Si la empresa confía en un número limitado de proveedores para obtener materiales o suministros críticos, está expuesta a riesgos como interrupciones en el suministro, fluctuaciones de precios y falta de flexibilidad para negociar condiciones favorables. Diversificar la base de proveedores y establecer



relaciones sólidas con múltiples fuentes de suministro puede ayudar a mitigar este riesgo y fortalecer la posición de la empresa en el mercado.

Problemas de comunicación interna: La comunicación efectiva dentro del área de compras es fundamental para garantizar una gestión eficiente de los procesos de adquisición. Los problemas de comunicación, como la falta de claridad en las instrucciones, la mala interpretación de las políticas de compras, pueden generar retrasos, errores y conflictos en la cadena de suministro. Mejorar la comunicación interna a través de canales claros, reuniones periódicas y capacitación del personal puede ayudar a resolver esta debilidad.

Burocracia en situaciones de urgencia: las situaciones de urgencia pueden surgir repentinamente, como cambios en los planes de construcción, problemas de calidad o retrasos en la entrega de materiales. La burocracia excesiva o los procesos lentos dentro del área de compras pueden dificultar la capacidad de la empresa para responder de manera rápida y efectiva a estas situaciones. Simplificar los procedimientos de compra, delegar autoridad para la toma de decisiones en casos de emergencia y establecer protocolos claros para situaciones urgentes pueden ayudar a abordar esta debilidad.

Incorrecta gestión del stock: La gestión inadecuada del stock puede llevar a problemas como exceso de inventario, obsolescencia de materiales, pérdida de productos o falta de disponibilidad de artículos críticos cuando se necesitan. Los materiales y suministros representan una parte significativa de los costos y el tiempo de



producción, una gestión deficiente del stock puede afectar negativamente la rentabilidad y la eficiencia operativa. Implementar sistemas de gestión de inventario eficientes, establecer políticas de control de stock y realizar análisis periódicos de la demanda pueden ayudar a abordar esta debilidad y optimizar la gestión de los recursos.

Oportunidades

Reducción de costos: la reducción de costos presenta una oportunidad significativa para mejorar la rentabilidad y la competitividad. Mediante la optimización de los procesos de adquisición, la negociación de mejores términos con los proveedores y la búsqueda de alternativas más económicas en la cadena de suministro, la empresa puede reducir sus costos operativos y aumentar su margen de beneficio. Esto puede lograrse mediante la identificación de áreas de gasto innecesario, la implementación de políticas de compra más eficientes y la búsqueda de oportunidades para aprovechar economías de escala. Debido a los grandes volúmenes que realiza la empresa, la misma tiene un gran poder de negociación con los proveedores, lo cual se traduce positivamente en una reducción de los costos de adquisición de bienes.

Alianzas estratégicas con proveedores: Establecer alianzas estratégicas con proveedores clave puede proporcionar a la empresa acceso a mejores precios, mayor calidad de productos o servicios y una mayor flexibilidad en términos de entrega y disponibilidad. Colaborar estrechamente con proveedores confiables y confiables puede



generar beneficios mutuos, como el intercambio de conocimientos y recursos, la reducción de riesgos en la cadena de suministro y la capacidad de innovar conjuntamente para satisfacer las necesidades del mercado. Las alianzas estratégicas también pueden ayudar a mejorar la reputación de la empresa y fortalecer su posición en el mercado.

Tecnología de la cadena de suministros: La adopción de tecnologías avanzadas en la cadena de suministro ofrece una oportunidad para mejorar la eficiencia, la visibilidad y la coordinación de los procesos de compras y logística. La implementación de sistemas de gestión de la cadena de suministro (SCM), software de planificación de recursos empresariales (ERP) y soluciones de seguimiento y monitoreo en tiempo real puede ayudar a optimizar el flujo de materiales y la gestión de inventarios, reducir los tiempos de entrega, minimizar los costos de almacenamiento y mejorar la toma de decisiones basada en datos. Además, la tecnología de la cadena de suministro puede facilitar la integración con proveedores y socios comerciales, lo que permite una colaboración más estrecha y una mayor agilidad en la cadena de suministro. Actualmente la empresa está llevando a cabo la implementación de un sistema de gestión de stock la cual le brindará múltiples ventajas en términos de gestión de los mismos, ahorros en costos, etc.

Amenazas

Inestabilidad económica: La inestabilidad económica representa una amenaza significativa para el área de compras de una empresa constructora. Por lo general,



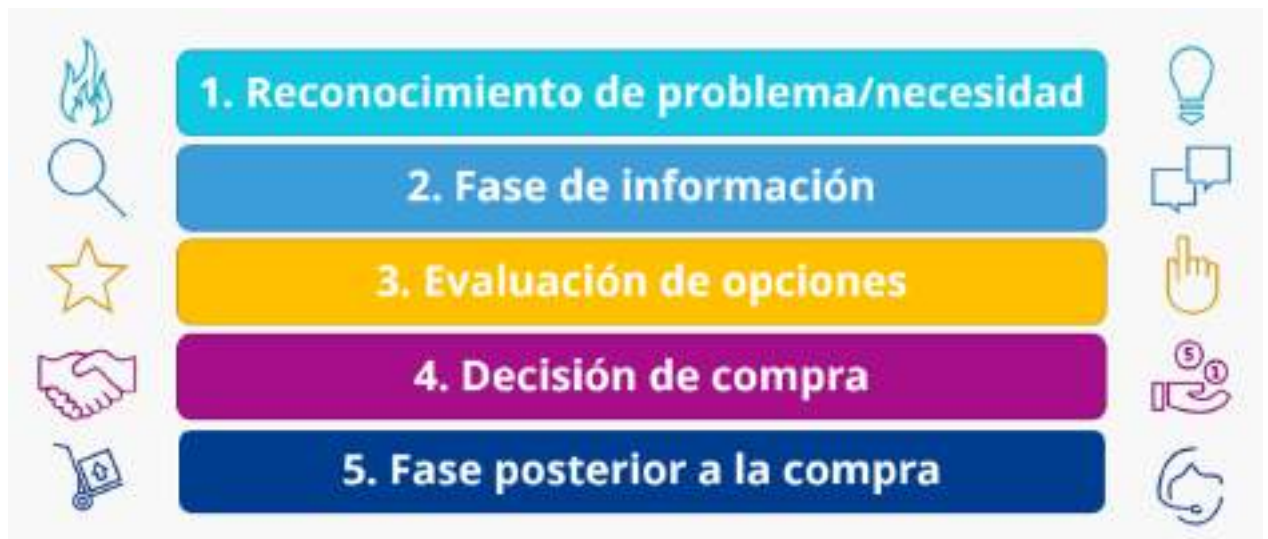
durante las recesiones o fluctuaciones económicas, la industria de la construcción es una de las principales afectadas. Esto se debe a que los proyectos de construcción suelen considerarse como servicios o productos esenciales que cubren las necesidades básicas de las personas. Sin embargo, durante períodos de inestabilidad económica, la demanda de construcción tiende a estancarse o disminuir, lo que impacta directamente en los ingresos y la rentabilidad de las empresas del sector. Además, las fluctuaciones en los precios de los materiales de construcción y los costos laborales pueden afectar la viabilidad económica de los proyectos y la capacidad de la empresa para mantener márgenes de beneficio saludables.

Restricciones para la importación: Las restricciones para la importación, ya sea en forma de aranceles, cuotas o barreras comerciales, pueden dificultar el acceso a materiales y suministros clave para la industria de la construcción. Si la empresa depende en gran medida de la importación de productos o componentes, estas restricciones pueden aumentar los costos de adquisición, retrasar los plazos de entrega y afectar la competitividad en el mercado. Si bien el nuevo gobierno pretende suprimir muchas de estas barreras de entradas que existen al momento de importar, la incertidumbre de lo que pueda ocurrir puede causar efectos negativos sobre las especulaciones, tanto de proveedores como clientes.



Circuito de compras

Gráfico n°6: Proceso de compras



Fuente: Elaboración propia.

1) Necesidad de compra: es el primer paso crucial dentro del proceso de adquisiciones de una empresa. En esta etapa, se detecta una carencia o requerimiento específico dentro de la organización que demanda la adquisición de materiales, suministros o servicios externos. Esta necesidad puede surgir por diversas razones, tales como la ejecución de proyectos planificados, la reposición de inventario para mantener las operaciones en curso, o la identificación de necesidades operativas emergentes. Es esencial llevar a cabo una definición precisa y detallada de lo que se



requiere adquirir, así como establecer claramente los criterios y especificaciones necesarios para satisfacer esa necesidad de manera eficiente y efectiva. Esta fase inicial del proceso de compras sienta las bases para las siguientes etapas, asegurando que las adquisiciones se alineen adecuadamente con los objetivos estratégicos y operativos de la empresa.

2) Búsqueda de Información: una vez que se ha identificado la necesidad de compra, se inicia la búsqueda activa de información relacionada con posibles proveedores, productos o servicios que puedan satisfacer esa necesidad específica. Esto implica llevar a cabo una investigación profunda para recopilar datos relevantes, tales como precios, características técnicas, plazos de entrega, condiciones de pago, y cualquier otro detalle que pueda influir en la toma de decisiones. La finalidad de esta etapa es obtener una visión completa y detallada de las opciones disponibles en el mercado, permitiendo así tomar una decisión informada y estratégica que optimice los recursos de la empresa y garantice la satisfacción del cliente interno que solicita dicho bien/servicio.

3) Evaluación de alternativas: se examinan y ponderan las propuestas luego de haber recabado la información necesaria, teniendo en cuenta aspectos claves como la calidad del producto o servicio ofrecido por cada proveedor, la reputación y confiabilidad del proveedor en el mercado, la relación calidad-precio de las ofertas, la disponibilidad de stock y la capacidad de cumplimiento de los plazos de entrega. Este análisis minucioso permite evaluar de manera integral cada alternativa y determinar cuál de



ellas mejor se alinea con las necesidades y requisitos específicos de la empresa. La selección de la opción más adecuada es crucial para garantizar la maximización del valor obtenido por la empresa y el cumplimiento exitoso de sus objetivos comerciales y estratégicos.

4) Decisión de Compra: Una vez evaluadas todas las alternativas, se toma la decisión final de realizar la compra. Esto implica seleccionar al proveedor o proveedores con los que se desea trabajar, negociar términos y condiciones, y formalizar el proceso de compra a través de la emisión de órdenes de compra u otros documentos contractuales. Es crucial asegurarse de que todos los detalles estén claros y acordados antes de proceder con la transacción.

5) Evaluación Post Compra: Después de completar la compra, se realiza una evaluación posterior para analizar la satisfacción con la adquisición. Esto puede implicar revisar la calidad de los productos o servicios recibidos, verificar si se cumplieron los plazos de entrega y las condiciones acordadas, y recopilar comentarios de los usuarios internos sobre su experiencia con el proveedor. Esta retroalimentación es valiosa para mejorar los procesos de compra futuros y mantener relaciones sólidas con los proveedores.

Circuito interno del proceso de compras en “TL”

Gráfico n°7: Fragmentación del proceso de compras



Fuente: Elaboración propia.

Solicitud de pedido: El proceso inicia con un documento transaccional denominado Solped o Solicitud de pedido, el cual puede llegar desde el almacén de bienes directamente desde el área que esté requiriendo la compra. Este documento contiene la siguiente información:

- Bien o servicio solicitado
- Cantidades a adquirir
- Especificaciones técnicas
- Proveedor (opcional)
- Grado de urgencia

Cotización con proveedores: Una vez recibida la solicitud el departamento de compras procederá a realizar la cotización del pedido, la misma puede diferir dependiendo si se trata de compra de bienes materiales o insumos productivos ya que



para la compra de materias primas (cemento y áridos) existen acuerdos preestablecidos con los proveedores. Las cotizaciones se realizan con los proveedores disponibles en la base de datos, o bien si no existe alguno que satisfaga los requisitos de la compra, es tarea del personal de compras salir en búsqueda de nuevos proveedores.

Emisión de orden de compra: Una vez que se obtienen las cotizaciones procede a generarse la *orden de compra*, teniendo en cuenta precios, días de entrega, plazos de pago, calidad del producto, etc. Una vez que se genera debe ser aprobada por el Jefe de Suministros. Una vez aprobada la orden de compra se envía al proveedor y se aguarda hasta la recepción de la mercadería.

Recepción del pedido y conformidad de la factura: Una vez que la mercadería es entregada, se procede a controlar el estado de la misma, por si eventualmente es necesario realizar un reclamo al proveedor. Una vez que se verifica el estado del pedido se procede a grabar los remitos en el sistema, dando así la conformidad de la compra. La persona encargada de esta tarea es el personal de almacén/depósito de bienes y mp.

En caso de los servicios adquiridos, la persona que solicite el servicio, deberá verificar que el mismo cumpla con las expectativas requeridas, si es así, deberá ingresar al sistema para conformar el remito de servicios. Luego de verificar la conformidad del remito de bienes o servicios, el personal dedicado a la registración de facturas deberá proceder con la carga de la misma en el sistema.



FASE DE ANÁLISIS

Bases de datos:

Desde el sistema, se extrae un informe de compras para posteriormente crear un dashboard que permite exponer de manera dinámica y clara los datos correspondientes. Este proceso facilita la visualización y comprensión de la información contenida. Inicialmente se crea un resumen de las órdenes de compras del periodo bajo análisis exponiendo la situación actual de la empresa, resumida en los siguientes gráficos:

Gráfico n°8: Dashboard de órdenes de compras





Fuente: Elaboración propia con Looker Studio.

En este dashboard se planteó un resumen, donde se aplica un filtro para seleccionar el periodo deseado, que abarca desde enero a junio. Los datos expuestos en el primer tablero son:

1) Documento de Compras: Esta tarjeta muestra el número total de órdenes de compra generadas durante el periodo seleccionado, lo que incluye todas las transacciones de adquisición de bienes y servicios realizadas por la empresa. Cada orden de compra representa un registro único en el sistema de gestión de compras, que incluye detalles como el número de pedido, la fecha de emisión, los productos o servicios solicitados, la cantidad, el precio unitario y el proveedor. Este indicador es esencial para evaluar la actividad de compras de la empresa y proporciona una medida cuantitativa del volumen de transacciones realizadas en un periodo determinado.

2) Monto Total: En esta tarjeta se muestra el gasto total asociado a todas las órdenes de compra emitidas durante el periodo analizado. Este monto representa la suma de los importes totales de todas las órdenes de compra, lo que incluye el costo de los productos o servicios adquiridos, los impuestos aplicables, los gastos de envío y cualquier otro cargo relacionado con la compra. El monto total refleja la inversión financiera realizada por la empresa en el proceso de adquisiciones y proporciona una medida del impacto económico de las compras en el presupuesto general de la organización.

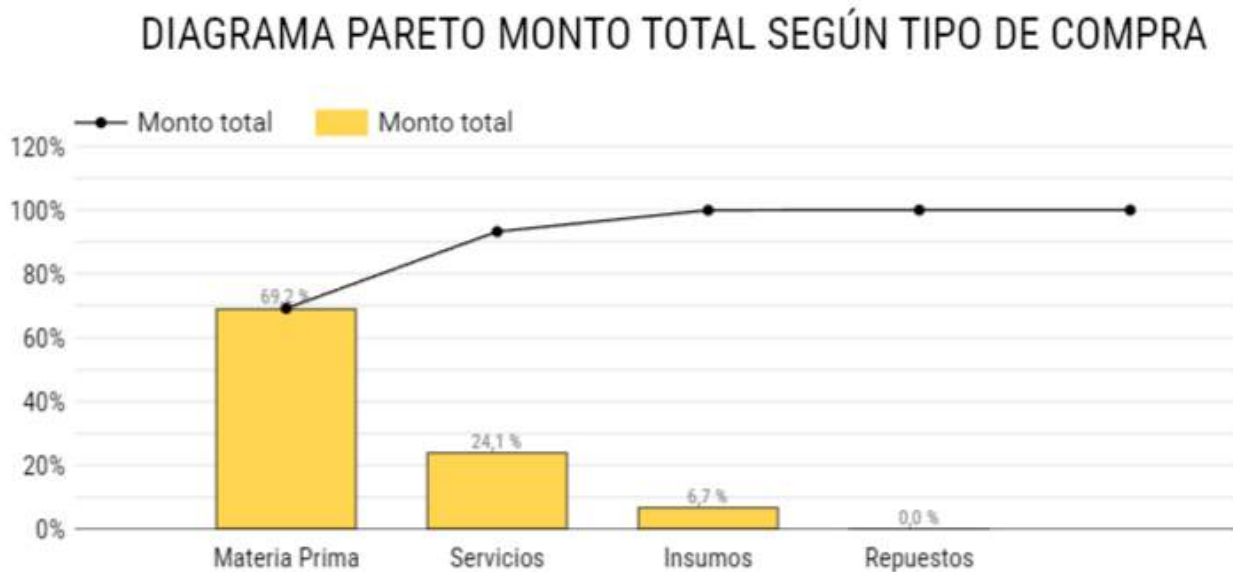


3) Tipo de Compras: Este gráfico desglosa la distribución de las órdenes de compra según la categoría de bienes o servicios adquiridos. Las categorías suelen incluir Materia Prima, Servicios, Insumos y Repuestos. El gráfico muestra el porcentaje de órdenes de compra asociadas con cada categoría, lo que permite identificar las áreas de mayor actividad de compras dentro de la empresa. Al analizar este gráfico, es posible determinar el tipo de compras bajo el periodo analizado, logrando exponer de qué manera se distribuyen los recursos y evaluar si hay una concentración excesiva o desequilibrada en alguna categoría en particular.

4) Top 10 Proveedores: Este gráfico presenta una lista de los diez proveedores que recibieron la mayor cantidad de órdenes de compra durante el periodo analizado, ordenados de mayor a menor según el número de transacciones. Cada proveedor está representado por una barra en el gráfico, que muestra la cantidad de órdenes de compra asociadas con ese proveedor en comparación con los demás. Identificar a los principales proveedores es fundamental para gestionar relaciones comerciales estratégicas, evaluar la dependencia de ciertos proveedores y diversificar las fuentes de suministro.



Gráfico n°9: Diagrama de Pareto



Fuente: Elaboración propia con Looker Studio.

En este Diagrama de Pareto, se puede apreciar la distribución de los gastos según cada tipo de compra. Destaca que la materia prima representa una gran parte de los gastos entre las cuatro categorías, alcanzando un total del 69,2%. Le sigue la categoría de Servicios, que representa el 24,1% del total, alcanzando un acumulado del 93,24%.

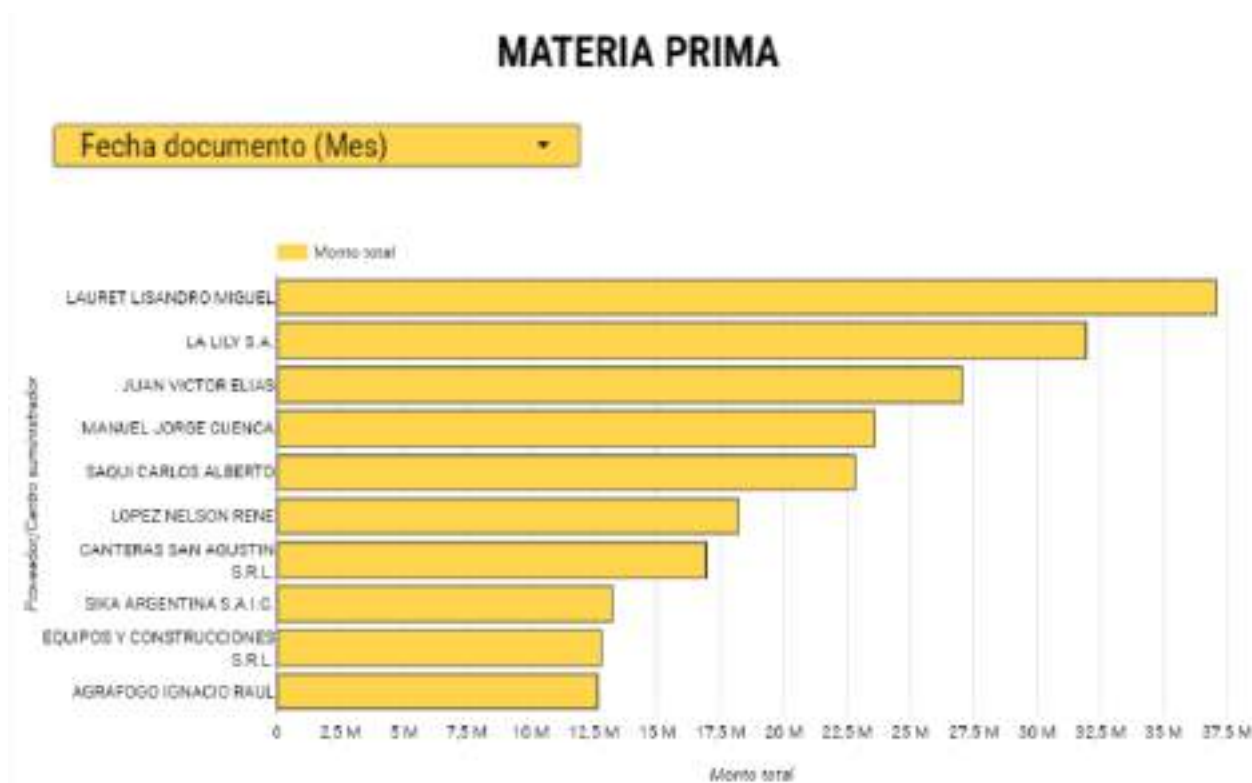


En tercer lugar, se encuentran los Insumos, con un 6,7%, llegando a un total acumulado del 99,5%. Por último, la categoría de Repuestos representa sólo un 0.05% del total.

Luego de analizar los datos presentados en el Diagrama de Pareto, se ha identificado que la categoría de Materia Prima representa una proporción significativa del total de gastos en comparación con las otras categorías. Esta observación nos lleva a reconocer la importancia estratégica de la gestión de la materia prima dentro de las operaciones de la empresa. Al concentrar la mayor parte de los recursos en esta área, es fundamental asegurar una gestión eficiente y efectiva de los proveedores, así como optimizar los procesos de adquisición y almacenamiento de materias primas.



Gráfico n° 10:Resumen de materia prima



Fuente: Elaboración propia con Looker Studio.

A partir del Diagrama de Pareto se procede a analizar la categoría de materia prima. Este gráfico presenta los diez proveedores a los cuales se les realizaron compras, clasificados de mayor a menor según el monto total de la compra. Es importante señalar que con algunos proveedores se llevan a cabo operaciones de *acopio*. Estas operaciones han sido excluidas del presente análisis, dado que introducen complicaciones en la interpretación de los datos dentro de un periodo establecido, generando montos y cantidades de compras por encima del promedio.



Este gráfico proporciona una ventaja crucial al destacar qué proveedores reciben grandes volúmenes de compras durante un período específico. Esto permite identificar con claridad aquellos con los que la empresa debería establecer relaciones más sólidas, buscando así obtener mayores descuentos en la adquisición de materias primas. Sin embargo, es importante tener en cuenta que concentrar grandes volúmenes de compra en unos pocos proveedores puede generar dependencia hacia estos. Esto podría resultar perjudicial, ya que los proveedores podrían imponer condiciones poco favorables para la empresa. Por lo tanto, se debe buscar un equilibrio entre maximizar los beneficios de las compras a granel y mantener una diversificación adecuada de proveedores para mitigar riesgos y mantener la flexibilidad en las negociaciones comerciales.

FASE DE RECOMENDACIONES

Implementación de KPI's

A partir de la información recabada en las fases de diagnóstico y análisis, se sugiere la implementación de los siguientes indicadores claves de desempeño, que se estiman que serán útiles para medir el desempeño del área de una manera más profunda con la utilización de los dashboards elaborados:



Tiempo Promedio de Ciclo de adquisición: Mide la duración promedio desde la solicitud de compra hasta la recepción de los materiales. En otras palabras, mide el promedio de días que se requiere para completar el circuito de adquisición de un bien. Esto será de ayuda logrando identificar posibles cuellos de botella en el proceso de compra.

Tiempo promedio de ciclo de adquisición = $(\sum \text{tiempos de ciclo de adquisición}) / \text{número total de órdenes de compra}$

El tiempo de ciclo de adquisición se calcula como la diferencia entre la fecha en que se registra el pedido y la fecha en que efectivamente se recibe el mismo. El número total de solicitudes de pedidos es la sumatoria de todos los pedidos que el área recibió en un periodo dado.

Este índice puede proporcionar información muy relevante para la gestión de los stocks, lo cual es crucial para poder cumplir con los calendarios de producción y evitar pérdidas de ventas.

Índice de negociación de precios: El Índice de negociación de precios mide la eficacia de los compradores al obtener descuentos durante el proceso de compra. Se calcula determinando el porcentaje de compras que lograron negociación de precios en relación con el total de compras realizadas en un período específico. Este índice



proporciona una medida clara de la capacidad de negociación de los compradores, ayudando a evaluar su desempeño en la gestión de costos de adquisición.

Para el cálculo de este índice se tendrá en cuenta la cotización inicial que el proveedor envió y el precio final que tomará la orden de compra. Si el precio inicial de la cotización es igual al precio final de la compra, esto nos indica que el comprador no consiguió obtener algún descuento en la compra. Cuando el precio final de la orden de compra sea menor que el precio inicial de la cotización, nos estaría indicando que el comprador obtuvo un descuento en la compra. Para llegar al índice final, se comparará las órdenes de compra que obtuvieron descuento versus el total de órdenes de compras, para un periodo dado.

Índice de negociación de precios = **$(\Sigma \text{órdenes de compras con descuento obtenido})$**
/ total ordenes de compra

Índice de facturas registradas: Actualmente uno de los indicadores que emplea la empresa para poder medir el desempeño del sector es el *número de facturas registradas*. Para obtener una referencia, el jefe de suministros (quien es el encargado de realizar estos informes) se limita a comparar el número de facturas registradas del mes con el mes anterior. Para mejorar la calidad de este indicador, se lo expondrá de la siguiente manera:

Total de facturas registradas / Total de facturas emitidas hacia la empresa.



Para complementar este índice, se propondrá utilizar un objetivo base a cumplir en base a este indicador, que según el Jefe de Suministros, el 85% de las facturas que se emiten hacia la empresa en un periodo, por ejemplo un mes, deberían encontrarse registradas en el sistema.

Índice de órdenes de compras abiertas: mide el porcentaje de órdenes de compra que permanecen abiertas o pendientes en un determinado período de tiempo. Una orden de compra se considera abierta cuando el proveedor no ha enviado todos los productos o servicios solicitados en dicha orden.

Este indicador proporciona información sobre la eficiencia del proceso de adquisición y la gestión de inventario, ayudando a identificar posibles retrasos en la entrega de productos por parte de los proveedores. Es responsabilidad de la persona que realiza la orden de compra encargarse del seguimiento de la misma. Es común que el los proveedores hagan envíos parciales de mercadería y es responsabilidad del comprador encargarse del seguimiento y cumplimiento de la OC (orden de compra). Cuanto menor sea el índice, mejor será la gestión de compras y la capacidad de cumplimiento de los proveedores, que se calculará de la siguiente manera:

Índice de órdenes de compras abiertas = **Total de OC abiertas/ Total de OC**



Gráfico n°11: Dashboard sobre los KPI's propuestos



Fuente: elaboración propia con Looker Studio

En cuanto al sistema de procesos y procedimientos actuales de la empresa, se detectan múltiples falencias dentro del proceso de compras, que representan un potencial riesgo para la efectividad y eficacia, tanto del área misma como de la empresa



en conjunto. Con el objetivo de mitigar estos potenciales riesgos, se sugieren una serie de actividades de control para el circuito de adquisición de bienes y servicios:

- Las solicitudes de pedidos que lleguen al área de compras deben estar debidamente autorizadas por el jefe o responsable del sector.
- Las solicitudes de pedidos que se realicen desde el área de compras (por ejemplo, los fletes de los camiones para la entrega de productos o envíos entre plantas) deben ser aprobadas por una persona distinta de este sector o por el jefe de suministros.
- El sistema se encuentra parametrizado para no permitir la generación de solicitudes de cotizaciones a partir de solicitudes de pedido no aprobadas.
- El legajo de compras, que contiene todos los documentos de la trazabilidad del proceso, debe cargarse con tres solicitudes de cotización a proveedores distintos para mitigar la posibilidad de arreglos entre el comprador y el proveedor.
- Las órdenes de compras deberán poseer cuatro niveles de autorización, según el monto del que se trate la orden de compra. Los responsables de autorizar son: el encargado de compras, el jefe de suministros, el gerente de producción y, por último, la gerente administrativo-financiera.
- Al momento de realizar la conformidad del remito en el sistema, la persona que lo realice debe ingresarlo "a ciegas", es decir, sin saber cuál fue el verdadero pedido, para evitar posibles hurtos.



- Cuando se esté por realizar la conformidad de la factura del proveedor, el encargado de la tarea deberá corroborar:
 - Que la orden de compra esté hecha en base a la solicitud de pedido.
 - Que las cantidades del remito ingresado sean las mismas que las de la orden de compra (que es el documento madre).
 - Que el precio facturado y las cantidades facturadas coincidan con la orden de compra.
 - Que el legajo de compras (que contiene solicitud de pedido, orden de compra, remito y factura) se encuentre completo al final del circuito de adquisición de bienes/servicios, para posteriormente enviarlo al sector de cuentas corrientes.

Conclusiones

El proceso de compras constituye la primera etapa en el ciclo operativo de una empresa. En este sentido, resulta esencial que la empresa cuente con un departamento de compras debidamente estructurado, dotado de procesos y procedimientos claramente definidos. Esta estructura organizativa garantiza una gestión eficiente de los recursos y una adquisición oportuna de los insumos necesarios para mantener las operaciones de la empresa.



Después de completar el recorrido en campo de esta investigación, se han descubierto hallazgos sumamente significativos en cuanto a la estructura y funcionamiento del departamento de compras. Se ha obtenido un entendimiento más profundo de las funciones principales y los circuitos que conforman este sector dentro de la empresa.

Los hallazgos obtenidos a través de este estudio resaltan la eficacia de las herramientas de control de gestión, como los dashboards y los indicadores clave de rendimiento (KPIs), cuando se integran con una gestión de datos efectiva. Como principales hallazgos se puede evidenciar la gran cantidad de órdenes de compras, en relación a los demás proveedores, que fueron emitidas a un proveedor de servicios logísticos (*ver gráfico número 8*), con lo cual se puede sugerir realizar contratos con los mismos, para poder negociar condiciones más beneficiosas para ambas partes.

Luego de realizar el Diagrama de Pareto, se puede comprender que el tipo de compras "*Materias Primas*" es el más relevante dentro de los distintos rubros de compras (*ver gráfico número 9*). Al analizar este rubro en particular, se puede observar cuales son los montos de compras que se realizan a un proveedor puntual. Considerando que estos proveedores abastecen a diferentes plantas según su ubicación geográfica, es beneficioso tener una diversificación en la base de proveedores. Esto ayuda a mitigar riesgos asociados con posibles interrupciones en el suministro y promueve una mayor flexibilidad en la cadena de abastecimiento



Por último, se detectan falencias dentro del proceso de compras de "TL", para las cuales se proponen distintas actividades de control que ayudan a mitigar dichas falencias, logrando así la reducción de errores y la minimización de las posibilidades de robo/hurto dentro del circuito.

Estas herramientas no solo ofrecen una visión clara y concisa del desempeño del área de compras, sino que también proporcionan información detallada y oportuna que facilita la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones estratégicas, así como mejoras continuas dentro del proceso. Este trabajo logra subrayar la importancia de adoptar un enfoque basado en datos para optimizar los procesos de compra, mejorar la eficiencia operativa y lograr ventajas competitivas.

Bibliografía

- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2003). *Sistemas de Control de Gestión* (12va ed.).
- Anderson, R., Black, W.C., & Hair, Jr., J.F. (1999). *Análisis Multivariante*. Madrid, España: Prentice Hall Iberia.
- Baily, P., Farmer, D., Crocker, D., & Crocker, B. (2020). *Procurement Principles and Management* (12th ed.). Pearson.
- Brauckmann, N., Rowland, D., & Thorley, M. (2023). *The Most Successful Approaches to Leading Organizational Change*. Harvard Business Review.



- Drucker, P. F. (1954). The Practice of Management. New York: Harper & Row.
- Fayol, H. (1916). Administración Industrial y General.
- Hernández Sampieri, R., & Mendoza Torres, C. (2018). Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta. México: McGraw-Hill.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2006). Cuadro de mando integral. Gestión 2000.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. C., & Patterson, J. L. (2019). Purchasing and Supply Chain Management (7th ed.). Cengage Learning.
- Mooney, J. D., & Urwick, R. E. (1945). Elementos de administración. Harper & Brothers Publishers.