



APLICACIÓN DE HERRAMIENTAS DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS DE UNA EMPRESA CONSTRUCTORA, INMOBILIARIA Y DESARROLLADORA DE ESPACIOS

Lopez Tamara de los Angeles
Universidad Nacional de Tucumán
Tamaradelosangeles240@gmail.com

RESUMEN

El presente trabajo se lleva a cabo en una empresa constructora, inmobiliaria y desarrolladora de espacios la cual plantea una investigación con un enfoque mixto cual-cuan bajo un diseño del tipo exploratorio secuencial que busca proponer herramientas que contribuyan al proceso de compra de materiales, con el fin de mejorar la gestión de aprovisionamiento a través de operaciones eficientes.

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

Los resultados que se pretenden lograr son un diagnóstico de la situación actual en cuanto a la gestión de compras, identificando las partes que intervienen en su ejecución y las actividades que realizan. Luego, se analizarán posibles mejoras a implementar y se propondrán herramientas que contribuyan a las mismas.

Palabras Clave: compras, proceso, herramientas de gestión, aprovisionamiento

INTRODUCCIÓN

De acuerdo a un informe elaborado por la secretaria de MiPymes y Empleo de Tucumán, 12.736 compañías están radicadas en suelo tucumano, de las cuales el 91 % son pymes. Siendo la 7° provincia con mayor número de empresas de Argentina. Las pequeñas y medianas empresas constituyen un entramado esencial del tejido productivo. Son más del 90% de las empresas tucumanas, concentran casi la mitad del empleo registrado y representan el 70% del empleo total. Tucumán cuenta con ocho empresas cada 1.000 habitantes. Este dato es levemente superior a provincias del NOA y NEA, pero por debajo de las provincias con mayor nivel de desarrollo económico. El 75% de las Pymes se vinculan al sector de servicios, incluyendo el comercio; que es el sector más dinámico en la provincia, en los últimos 20 años. La industria de la agricultura y ganadería concentran el 7% y 12%, respectivamente. El sector de la construcción concentra el 6%. Los sectores mineros y de electricidad y agua, incluyen pocas empresas, pero de gran tamaño. (Ministerio de Desarrollo Productivo).

El presente trabajo, desarrollado en el marco de la Práctica Profesional de la Licenciatura en Administración en la Facultad de Ciencias Económicas de la UNT, se llevará a cabo en una empresa constructora, inmobiliaria y desarrolladora de



espacios argentina. Actualmente cuenta con tres obras en Tucumán, venta inmobiliaria y servicio de postventa, las cuales requieren un proceso de compra.

La empresa está en continuo crecimiento con su estrategia de negocio orientada a la alta calidad ofreciendo pisos en zonas de mayor valuación, reduciendo costos y satisfaciendo las necesidades de sus clientes ofreciendo servicios de post venta. Thompson define la estrategia de una empresa como su plan de acción para desempeñarse mejor que sus competidores y obtener mayor rentabilidad.

La organización cuenta con un equipo interdisciplinario como ser Arquitectos, Ingenieros Químicos, Ingenieros Civiles, Licenciados en Seguridad e Higiene Laboral, Licenciados en Administración de Empresas, Contadores, Diseñadores de interiores, Licenciados en RRHH, Abogados, todos trabajan en conjunto para cumplir con los objetivos de la organización. Para Idalberto Chiavenato las empresas son unidades sociales que procuran objetivos específicos: su razón de ser es servir a esos objetivos, para una organización, un objetivo es una situación deseada que debe alcanzarse.

Problema

Es una empresa constructora que para cumplir los plazos de entrega de las obras no debe tener paradas, para ello debe contar con los materiales de construcción adecuados en el momento requerido según el plan de obra. Además, se debe mantener el servicio de post venta en los departamentos que ya se entregaron para que los clientes se sientan conformes con la compra.

El problema radica en los distintos inconvenientes que se presentan desde el momento que se piden los materiales, se realiza la compra hasta que el material se encuentra en obra o en poder de quien lo requiere, como ser: cambios constantes de la requisición de materiales de pedidos ya realizados, postergación en la autorización de las compras, demoras en la realización de los pagos, retraso en la entrega de materiales por parte de los proveedores, entregas parciales, error en las cotizaciones de los proveedores, fallos mecánicos del único vehículo que posee la empresa para realizar el traslado de los materiales, corte de rutas, entre otros.

Preguntas de Investigación

- ¿Cómo es actualmente el proceso de compras?
- ¿Cuáles son los mecanismos que se pueden implementar para controlar el tiempo del proceso de compras?
- ¿Cuáles son las causas por la cual el material no está a disposición del pañolero en la obra?

Objetivo General

El objetivo general de este trabajo es proponer herramientas de gestión para el proceso de compras, de esta manera lograr eficacia y eficiencia en las operaciones.



Así las obras que lleva a cabo la empresa cuenten con los materiales requeridos en el momento a realizar las tareas, en las cuales dicho material es necesario.

Objetivos Específicos

- Identificar las partes intervinientes en el proceso de compra y las actividades que realizan.
- Evaluar los criterios de selección de los proveedores que trabajan con la empresa para agilizar el proceso de compra.
- Analizar los factores externos que influyen en el proceso de compra.

Marco Metodológico

El presente trabajo bajo tiene un enfoque mixto con diseño exploratorio secuencial. En una primera etapa se recolectarán y analizarán datos cualitativos como ser las actividades que se realizan en el proceso, en la segunda fase se recabarán y analizarán datos cuantitativos obtenidos de la base de datos de la empresa. (Hernández Sampieri, 2014). Las técnicas de análisis a utilizar serán: análisis de tablas, gráficos, nubes de palabras, mapas cognitivos y teoría de las decisiones.

La población bajo estudio son las órdenes de compra y la recolección de datos será mediante observación participativa en la empresa bajo estudio, entrevistas a los distintos participantes que intervienen en el sector de compras y análisis de bases de datos y registros de datos cuantitativos.

Marco teórico

Las PyMEs son organizaciones de pequeña o mediana envergadura creadas por la iniciativa emprendedora de sus fundadores como un proyecto económico por cuenta propia. La titularidad de la PyME recae, por lo general, en un dueño, una familia o un grupo de socios. Propietarios del capital, estos desempeñan un rol que modela el sistema y las relaciones interpersonales que allí se desenvuelven. Como jefes, ejercen la conducción directa, cara a cara, dando su impronta al sistema y la forma de trabajo. Las relaciones personales prevalecen por encima de los roles y las atribuciones de cada posición: la cohesión del conjunto depende más de las influencias propias del liderazgo carismático que de la integración y coordinación de las funciones según una estructura establecida formalmente. En las PyME, esas estructuras explícitas con frecuencia no existen o se encuentran desdibujadas.

Por lo general, cuando las organizaciones ganan en envergadura y complejidad, una estructura formalmente sancionada acompaña a aquella figura visible y carismática, favoreciendo la integración y la cohesión del conjunto en estadios más avanzados del desarrollo de un emprendimiento. En estos estadios más avanzados, en consecuencia, comienza la profesionalización gerencial juntamente con la aparición de niveles ejecutivos intermedios (estratos gerenciales)



emergentes. En síntesis, cuando la dotación supera una escala compatible con el cara a cara la orientación y la integración del sistema se modifican radicalmente: es entonces cuando aparecen la organización y la estructura en sentido pleno. Un eje central de la estructura es el sistema de autoridad que regula los roles y sus interrelaciones. Se trata de un sistema sancionado, que los miembros consienten aceptar y acatar dentro de los límites de la organización. A su vez, las tecnologías de producción y el sistema de gestión condicionan la forma de hacer el trabajo y las relaciones laborales. Con el contexto externo, la organización establece relaciones de intercambio significativas que contribuyen a darle sentido. Para los miembros de la organización, los fines, las políticas, la estructura de roles, el sistema de autoridad, las tareas, la tecnología y el contexto son limitantes de las conductas individuales al favorecer ciertos desarrollos y, al mismo tiempo, imponer restricciones. Mientras que los factores internos nombrados definen un continente flexible y dinámico donde los procesos interpersonales se expresan ejerciendo una influencia duradera en la personalidad, la interacción dinámica de la organización con el ambiente (factor externo) da lugar a procesos adaptativos de aprendizaje que, a su vez, contribuyen a modificar el ambiente o contexto. (Aldo Schlemenson).

El diseño permite a las organizaciones generar estructuras y procesos nuevos, en función de las exigencias del contexto y de las estrategias. En consecuencia, implica la forma en que se administrarán las transiciones de las organizaciones para pasar de los estados actuales a los futuros. El éxito de un proceso de diseño radica en la comprensión de sus elementos como partes de un todo que se influyen mutuamente. Elementos del diseño: gente, estructura, estrategia, procesos y tecnología.

Estrategia: es la guía para el diseño organizacional. Debemos conocer en qué mercado y con qué producto la empresa logrará los objetivos para establecer el diseño que permita maniobrar hacia el futuro. A partir de la ventaja competitiva que persiga la empresa, se determinarán los recursos, los procesos y la estructura necesarios para lograrla. Estructura: es la disposición de las partes adecuada a los objetivos, que comprende su agrupamiento y el análisis de sus relaciones. La estructura formal está determinada por el conjunto de posiciones oficiales que integran el sistema. Las organizaciones utilizan el organigrama para representar gráficamente la estructura formal, la división de las tareas y las jerarquías de las diferentes posiciones. La estructura real es la suma de la estructura formal y la informal. Con "informal" nos referimos a las relaciones no oficiales que complementan y, a veces, reemplazan a las prescriptas. Estructura formal: es la que aparece en el organigrama y manual de funciones.

Procesos: Hammer y Champy (1994, 37) definen el concepto de proceso como "un conjunto de actividades que recibe uno o más insumos y crea un producto de valor para el cliente". La tarea de diseño de la organización no sólo debe contemplar la división del trabajo y la asignación de las funciones, sino también ocuparse del estudio de las causas y condiciones por las cuales se transforman las entradas en resultados. El diseño de los procesos tiene que ver con la visión de la organización en un plano horizontal. La estructura constituye el marco donde se van a desarrollar



los procesos; el desafío consiste en encontrar la estructura que soporte los procesos clave de la organización.

Gente: Colocar a las personas en el lugar en que sus cualidades sean productivas es la manera de asegurar la optimización de los recursos humanos. El diseño del sistema debe procurar un equilibrio entre el aporte, la retribución y la capacidad de cada individuo Schlemenson (1990) menciona que el salario, la carrera, la tarea y las condiciones de bienestar y salubridad en los lugares de trabajo contribuyen a configurar la buena relación de los individuos con su empleo. Estos factores pueden ser investigados y evaluados en cada organización en particular.

Tecnología: la tecnología, entendida como el sistema técnico (herramientas) que permitirá transformar la materia prima en producto terminado, tiene un papel fundamental en la definición de la forma que adopta una organización, y actúa como una de las limitaciones del sistema social. Así, por ejemplo, el número de niveles jerárquicos, los mecanismos de coordinación y control, y la dimensión de las unidades de apoyo varían según las necesidades tecnológicas.

Para implantar un proceso estratégico y que este funcione debe haber alineamiento horizontal y vertical en la organización. El alineamiento horizontal se refiere a que el conjunto de herramientas que utilizan los directivos para realizar su labor de dirigir, administrar y gobernar la empresa debe tener consistencia, es decir los facilitadores Eje Blando (Liderazgo corporativo, Gestión por competencias personales) y Eje Duro (Estructura y procesos de aprendizaje, Sistemas y tecnologías de dirección) deben tener coherencia. El alineamiento vertical es cuanto la estrategia está en sintonía con la cultura organizacional y sus elementos (Liderazgo corporativo, Gestión por competencias personales, Estructura y procesos de aprendizaje, Sistemas y tecnologías de dirección) la estructura no debe ser un modelo rígido y permanente, hay una regla de oro que dice: "la Estructura sigue a la Estrategia" no al revés. La estructura no es lo más importante, pero puede ser determinante, una mala estructura puede hacer fracasar una estrategia bien concebida, una mala estructura no quiere decir necesariamente un equipo mediocre, sino una mala distribución de los hombres en las tareas que exige la estrategia. Una buena estructuración de las personas, sin subutilizar sus talentos, hace que hombres y mujeres ordinarios hagan cosas extraordinarias. (Thompson)

La estructura organizacional de una empresa es la forma cómo se asignan las funciones y responsabilidades que tiene que cumplir cada miembro dentro de la empresa para alcanzar los objetivos propuestos. Puesto que cada empresa funciona de manera diferente, cada una tiene que adoptar una estructura organizacional distinta que le ayude a alcanzar sus metas y objetivos. Por lo tanto, toda empresa conforme a la forma de operar debe planificar todo el proceso de sus tareas laborales y definir los puestos y responsabilidades de todas las personas que integran la organización. (Estructura organizacional).

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



adquisición por parte de la empresa de insumos, repuestos, maquinarias, equipos, herramientas, mobiliario, etc. y apoyo a las operaciones de la empresa. El hecho de adquirir las mercancías o materiales necesarios para el desarrollo de la actividad empresarial, implica poner en funcionamiento una serie de fases concatenadas que se inician cuando surge la necesidad de abastecerse y concluye cuando el producto y la factura de compra llegan al almacén (Joan Escrivá Monzo, Vicent Savall Llado, Alicia Martínez García).

El presente trabajo, busca proponer metodologías que contribuyan al proceso de compra, con el fin de mejorar la gestión de aprovisionamiento y puesta en destino de los materiales.

Una empresa es una entidad vulnerable que se ve afectada por fuerzas externas, ya sean financieras, políticas, tecnológicas, socioculturales o medio ambientales. Todos estos factores influyen en el proceso de compra, desde la negociación de precios hasta la gestión comercial y de proveedores (Cómo pueden afectar los factores externos al aprovisionamiento).

En la estrategia de la organización se encuentra la reducción de costo, la cual hay que tener presente en el momento de realizar las compras. Una buena administración requiere esencialmente de una buena mentalidad estratégica y un buen control del proceso de elaboración y aplicación de la estrategia. (Thompson).

En las empresas constructoras el sector de compras cumple un rol muy importante por lo cual es fundamental contar con un diseño o estructura en dicho sector y un sistema de información, que sostengan la estrategia empresarial. En esta interacción aparece el control de gestión como mecanismo de implementación de la estrategia. (Anthony R. y Govindarajan V., 2008). Pérez-Carballo Veiga (2013), define el control de gestión como la función por la cual la Dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. Para esto, aplica

diversos procedimientos, métodos e instrumentos que han de estar integrados en un sistema formal.

Desarrollo del trabajo

1) Herramienta de análisis FODA aplicado al sector de compras.

La herramienta de análisis de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas es una herramienta de ajuste importante que ayuda a los gerentes a crear cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades (FO), estrategias de debilidades y oportunidades (DO), estrategias de fortalezas y amenazas (FA) y estrategias de debilidades y amenazas (DA). De esta forma es posible examinar la interacción entre las características particulares de un negocio y el entorno en el cual este compete.

Las estrategias FO utilizan las fortalezas internas de una empresa para aprovechar las oportunidades externas, las estrategias DO tienen como objetivos mejorar las debilidades internas al aprovechar las oportunidades externas, mientras que las



estrategias FA usan las fortalezas de una empresa para evitar o reducir el impacto de las amenazas externas, finalmente las estrategias DA son tácticas defensivas que tienen como propósito reducir las debilidades internas y evitar las amenazas externas.

FORTALEZAS

F1_ La empresa tiene capital para realizar la totalidad de las compras y poder aprovisionar así congelar precios.

F2_ Espacio para almacenar los materiales: depósito central, en las obras y en los proveedores (depósito virtual).

F3_ Para las compras grandes y de otras provincias se posee la logística del grupo al que la empresa pertenece.

F4_ Las compras a las empresas del grupo es del costo más el 8%, implica reducción del gasto en compras.

F5_ Implementación de un sistema de calidad que controla los procesos y brinda soluciones.

DEBILIDADES

D1_ No se cuenta con un proyecto base lo que deriva en reprocesos y no se cumple los plazos de entrega de obra.

D2_ No cuenta con flete propio

D3_ Falta de definiciones técnicas.

D4_ No hay estandarización de materiales de calidad.

D5_ Falta de comunicación entre los sectores que intervienen en el proceso de compra.

D6_ Demora en el procedimiento de pago.

D7_ Pocos días de anticipación en los pedidos.

D8_ Muchos cambios en el pedido de materiales una vez que ya se autorizó la requisición de materiales.

OPORTUNIDADES

O1_ Crecimiento en la demanda de invertir en ladrillos.

O2_ Abrir cuentas corrientes en proveedores.

O3_ Comprar directo a fabricantes.

O4_ Asesoría de personas con experiencia.

O5_ Nueva ley de blanqueamiento



O6_ Capacitaciones

AMENAZAS

A1_ Algunos proveedores no quieren cotizar debido a que saben que la empresa pertenece a un grupo que se compran entre ellos.

A2_ Inflación, lo que deriva en poca vigencia de los precios y acortamiento de los plazos de pagos.

A3_ Escasez en materiales importados.

A partir de los resultados obtenidos, se crearon las siguientes estrategias:

FO:

F1+O2: Como la empresa posee capital llevar al día la cuenta corriente de los proveedores.

F2+O3: Comprar la mayor cantidad de materiales posible a las fábricas y guardar en los depósitos que posee la empresa.

F3+ O3: Hacer compras grandes a las fábricas y aprovechar la logística del grupo.

FA:

F1+A2: Realizar todas las compras posibles para protegerse de la poca vigencia de los precios.

F1+A3: Comprar la totalidad de materiales importados.

DO:

D1, D4+O1: Ante la creciente demanda en la inversión de ladrillos, la empresa debería tener organizado su trabajo, como ser contando con proyectos bases y estandarización de los materiales.

D5+O6: Capacitar a las personas que intervienen en el proceso de compras para que exista comunicación clara entre ellos.

D7, D8+O6: Capacitar a los que realizan los pedidos de materiales así lo hagan de manera correcta, en términos de cantidad y calidad, cumpliendo con los requisitos del proceso sobre todo con los días de anticipación de los pedidos.

D3, D4+O4: Contar con asesorías sobre definiciones técnicas y estandarización de materiales.

DA:

D6+A2: No demorar con los pagos a los proveedores, de lo contrario no darán formas de pago.



2) Proceso de compras: Obtenido a través de entrevistas a los participantes del proceso.

1) El proceso de compra inicia por los proyectistas o los jefes de obra: El proyectista realiza los requerimientos de **compras anticipadas** en base al proyecto ejecutivo. Además, detecta necesidad de compra de materiales en base al cronograma de compra y al avance informado por el jefe de obra.

Elabora el registro “Solicitud de materiales” y envía por correo al Gerente de construcción.

El jefe de obra realiza las **compras operativas**. Detecta la necesidad de compra de materiales de acuerdo a:

- La planificación de la obra: se establece fecha de inicio de determinada actividad para la cual ya se deben tener los materiales
- Al avance de la obra: el jefe de obra debe tener conocimiento de su trabajo, saber qué actividad prosigue y los materiales que necesitará
- **Compras urgentes**: se compra durante la realización de la actividad. Esta compra se da por motivos de pérdidas de materiales, no tienen los materiales correctos, cambios en el proyecto.

Elabora el registro “Solicitud de materiales” y envía por correo al Gerente de construcción.

2) Gerente de construcción: Realiza revisión de los materiales solicitados, en términos de cantidad y calidad, luego realiza la aprobación técnica de los materiales.

Envía por correo el registro Solicitud de materiales aprobados al comprador, abastecedor y al solicitante.

3) Analista de Abastecimiento: Revisa especificaciones y cantidades solicitadas, realiza las modificaciones de ser necesario. Generalmente los errores están en las unidades de medida.

Verifica si el material solicitado se encuentra en depósito central, virtual o en obras. En caso de no tener stock genera “Pedido de compra” en sistema Finnegans. Envía comprobante de pedido al solicitante, Comprador y Gerente de construcción.

Si se posee material en stock se realiza un “Movimiento interno” entre depósitos en sistema Finnegans e imprime comprobante. Gestiona el traslado de los materiales entre depósitos, informa al solicitante y entrega el comprobante de movimiento para su conformidad (firma).

4) Comprador: Inicia búsqueda de proveedores y solicita cotizaciones.



Elabora el registro “Comparativa de presupuestos”.

Envía Comparativa al Gerente de Construcción el cual realiza selección y aprobación técnica de la alternativa conveniente.

- 5) Jefe Administrativo, Analista de finanzas o CEO: Analiza la comparativa en precio, plazos de pago y condiciones de pago. Aprueba comparativa.
- 6) Comprador: Genera orden de compra en Sistema y envía al proveedor seleccionado.

Los pagos pueden ser: Pago anticipado, cuenta corriente o adelantado. Arma legajo de pago con factura proforma (factura en caso de cuenta corriente), pedido de compra, orden de compra, presupuestos y comparativa.

- 7) Analista de pago a proveedores: Gestiona el pago Orden de pago, Comprobante de pago y certificado de retención y de ingresos brutos (si aplica).

Envía comprobantes al proveedor, Comprador y Analista de abastecimiento.

- 8) Analista de Abastecimiento: Coordina el envío de los materiales con el proveedor.

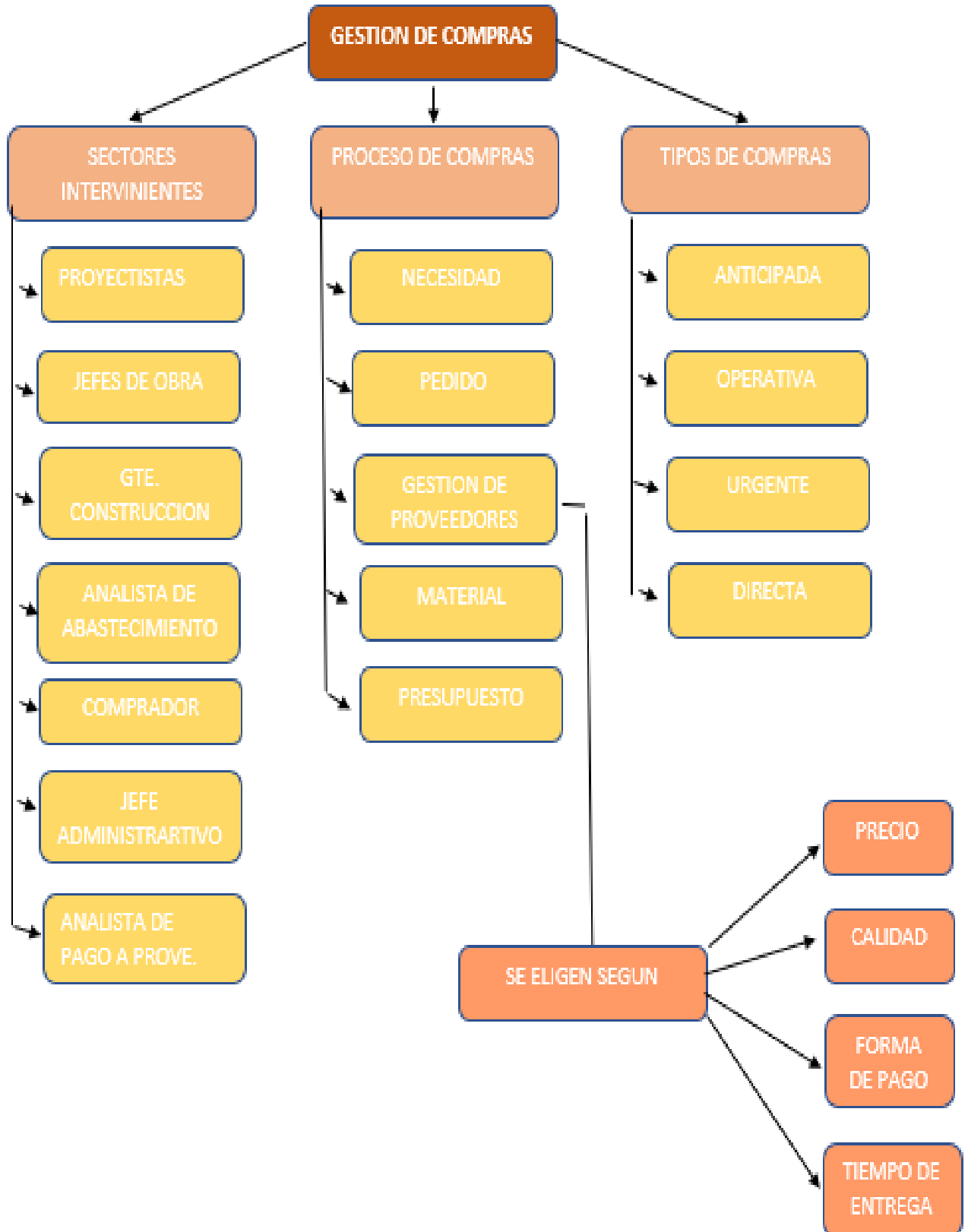
El material es recibido por el pañolero, almacena, firma el remito en conformidad.

El jefe de obra firma el remito en conformidad y entrega al Analista de abastecimiento el cual carga el remito en sistema Finnegans vinculado a la factura.

- 9) Analista de pago a proveedores: Archiva el remito con el legajo.

A partir de las entrevistas se realizó la siguiente nube de palabras.

Las palabras que más se repitieron son COMPRA- MATERIALES- PAGO





3) Análisis de planilla de las órdenes de compra

- Días promedio de pagos: 10

Son muchos días considerando que hay materiales que se requieren de manera urgente y para retirarlos primero hay que pagarlos. Además, genera malestar en los proveedores debido a que ellos facturan y hasta que sale el pago los precios ya se modificaron.

- Proveedores que más se les compro desde marzo de 2022 a noviembre de 2022 ordenados por rubro.

Compras realizadas	Rubro
24	gas
20	pintura
15	burlonería 1
12	madera 1
12	corralón 1
10	ferretería 1
9	corralón 2
9	insumos seguridad 1
6	sanitarios
6	electricidad
6	ferretería 2
6	insumos seguridad 2
6	aditivos
5	ascensores

Los siguientes proveedores no forman parte al grupo económico al cual pertenece la empresa, pero tampoco se los puede incluir para no generar conflictos internos en el grupo entre los proveedores del mismo rubro. Lo recomendable es hacer contratos con los proveedores, en donde se indiquen los precios y cantidades a



consumir durante cierto período en el corto plazo, en donde el proveedor asegura ventas futuras y la empresa congela los precios mientras el contrato tenga vigencia. Además, cumplir con los plazos de pago y tratar el tema de fletes a cargo del proveedor ya que la empresa no cuenta con el mismo.

Conclusión

Al iniciar este trabajo tuve como objetivo el estudio del sector de compras lo que implicó conocer los participantes de dicho sector y sus actividades, para luego poder desarrollar un plan de acción pertinente que mejoré la calidad y gestión del área de compras de la empresa.

El principal problema detectado es el retraso en las compras por diversos motivos como ser falta en las especificaciones de los materiales, mala confección en la requisición de materiales y demora en la autorización de las planillas comparativas para seleccionar el proveedor. Como solución se aconseja capacitar a los encargados de realizar los pedidos de materiales, de tal modo que realicen las requisiciones con las cantidades, calidades y especificaciones técnicas correspondientes. Con respecto a la demora en la autorización de la compra se debería dejar a personas encargadas de autorizarlas en caso que los gerentes de compras y financieros no puedan hacerlo.

El otro problema es la demora en el pago a proveedores que afecta la relación con los mismos, pero no se debe a la falta de capital para realizar el pago sino en fallas en el sector de pagos. Para solucionar este problema habría que analizar si se está sobre cargando de tareas al responsable de realizar los pagos y de ser así contratar a alguien más para que lo ayude.

Con respecto al flete, la empresa debería comprar un vehículo para que realice los mismos. Hasta el momento el servicio de flete se terceriza y se gasta mucho en el servicio.

La empresa posee problemas de comunicación el cual se debería solucionar para que el proceso de compras sea rápido y eficaz.



Bibliografía

Anthony, Robert N. & Govindarajan, Vijay. (2008). *Sistemas de control de gestión* (12ª ed.). Madrid, España: McGraw-Hill Interamericana.

Chiavenato Idalberto, *Administración de Recursos Humanos* (5ta ed. noviembre de 1999) Editorial Mc Graw Hill.

[¿Cómo pueden afectar los factores externos al aprovisionamiento?]. Recuperado de: <https://www.achilles.com/es/industry-insights/como-pueden-afectar-factores-externos-aprovisionamiento/>

[Estructura organizacional]. Recuperado de: <https://economipedia.com/definiciones/estructura-organizacional.html>

Gilli J., Arostegui A., Doval I., Iesulauro A., Schulman D. (2007) *Diseño Organizativo Estructura y procesos. Granica.*

Hernández-Sampieri R., Mendoza Torres P. (2018). *Metodología de Investigación. Mcgraw- Hill Interamericana editores.*

[Las pymes tucumanas, el motor laboral del NOA]. Recuperado de: <https://producciontucuman.gob.ar/las-pymes-tucumanas-el-motor-laboral-del-noa/>

Monzo Escriva J., Llido Savall V., García Martínez A., (2014). *Gestión de compras.* Editorial Mc Graw Hill.

Pérez-Carballo Veiga, Juan F. (2013). *Control de gestión empresarial* (8ª ed.). Alfaomega ESIC.

Portal Rueda, Carlos Antonio. (21 de junio, 2011). Gestión de compras. Gestipolis. Recuperado de: <https://www.gestipolis.com/gestion-de-compras/>



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



Schlemenson Aldo (2013) Análisis Organizacional en Pymes y Empresas de Familia. Granica.

Thompson. *Administración Estratégica*.



Anexo 1. Diagrama de funciones del proceso de compra de materiales

