

CONTROL DE GESTIÓN EN EL ÁREA DE COMPRAS EN UNA EMPRESA ALIMENTICIA



TUTOR: Javier García

INTEGRANTES: Coronel, María Eugenia - Cortina, Aitana Lujan - Ruiz Ramírez, Enrique

Matías - Toscano Emeterio, Emilce - Zelarayan, Evelyn Nicolle

CORREOS ELECTRÓNICOS: aiticortina1@gmail.com - emilceemeterio@gmail.com -
ruiz15007@gmail.com - marucoronel94@gmail.com - ezelarayan207@gmail.com



ÍNDICE

Resumen	3
Introducción	3
Situación Problemática	5
Preguntas de Investigación	5
Objetivo General	5
Objetivos Específicos	6
Marco Metodológico	6
Marco Teórico	7
Análisis de Resultados	12
Análisis de las cuatro palancas	12
Sistema de creencias	13
Sistema de límites	14
Sistema de Control y Diagnóstico	18
Sistema de Control Interactivo	21
Recomendaciones.....	30
Conclusiones	31
Apéndice	32
Referencias	33



Resumen

La presente investigación aborda el control de gestión en el área de compras de la empresa alimenticia El Rincón de los Fideos S.A., una compañía argentina especializada en la producción y comercialización de pastas secas a nivel nacional e internacional. Este trabajo busca optimizar el proceso de adquisición de materiales e insumos críticos mediante la implementación de herramientas de control de gestión que permitan medir el desempeño del área y mejorar la eficiencia en la cadena de suministro.

El objetivo principal es proponer herramientas de control para el área de compras con el propósito de proporcionar información precisa y en tiempo real que facilite una toma de decisiones informada. La investigación identifica problemas actuales como demoras en las aprobaciones y falta de un presupuesto formal, los cuales afectan el abastecimiento oportuno y la continuidad de la producción.

Se emplea una metodología mixta con diseño DEXPLOS, iniciando con una fase cualitativa para explorar percepciones y limitaciones en el área, seguida de una fase cuantitativa que evalúa indicadores específicos.

Entre los resultados esperados, se busca que el tablero de control permita visualizar datos de forma clara y facilite la evaluación de proveedores y el cumplimiento de tiempos, con el fin de reducir demoras y optimizar el proceso de compras.

Palabras Clave: proceso de compras, tablero de control, indicadores



Introducción

El Rincón de los Fideos S.A. es una de las empresas más importantes y modernas de la industria alimenticia en Argentina, fundada en junio de 1997. Desde su creación, ha seguido rigurosamente las normas de Seguridad y Calidad Alimenticia, consolidándose como un actor clave en la elaboración y comercialización de alimentos a través de sus marcas, alcanzando a 14 provincias del país.

La planta de producción de “El Rincón de los Fideos S.A.” ubicada en Banda del Río Salí, cuenta con instalaciones de última tecnología. Está íntegramente constituida por maquinaria y equipos industriales de origen italianos, que operan bajo el moderno proceso de ultra alta temperatura, y envasado completamente automático.

La planta industrial posee 5 líneas de producción con una capacidad instalada de 210 tn/día produciendo más de 35 modelos diferentes de fideos secos, organizados en 5 familias: Guiseros, Soperos, Moños, Largos y Nidos.

En los últimos años, El Rincón de los Fideos S.A. ha experimentado un notable crecimiento, impulsado por su apertura a nuevos mercados internacionales, como Chile y Bolivia, y la instalación de una nueva línea de producción. Este crecimiento ha generado un incremento significativo en la demanda de materiales e insumos para las maquinarias de producción.

A pesar de su éxito, los nuevos desafíos han puesto en evidencia la necesidad de adaptar el área de compras a las crecientes exigencias del mercado. La empresa reconoce que la optimización de esta área será clave para sostener su crecimiento, cumplir con la creciente demanda y garantizar el abastecimiento oportuno de insumos para la producción.

El **Control de Gestión** juega un papel importante en este contexto, ya que ofrece herramientas clave para medir el desempeño del área de compras, optimizar sus procesos y



superar estos desafíos actuales. Implementar estas herramientas permitirá un control más efectivo, brindando a la empresa información precisa y en tiempo real, facilitando la toma de decisiones estratégicas que aseguren la eficiencia y competitividad en el abastecimiento de materiales.

Situación Problemática

En El Rincón de los Fideos S.A., el área de compras enfrenta desafíos significativos en la gestión del proceso de adquisición debido al crecimiento reciente de la empresa. Entre estos problemas destacan las demoras en la aprobación de solicitudes de compra y la ejecución de las adquisiciones, lo que afecta de manera directa en la eficiencia operativa y el abastecimiento oportuno de los materiales e insumos críticos para la producción. A pesar de que se cuenta con algunos indicadores de gestión para medir el desempeño, estos no son lo suficientemente efectivos para controlar o detectar los cuellos de botella en las distintas etapas del proceso. Como resultado, las ineficiencias en la cadena de suministro persisten, lo que genera dificultades para responder de manera ágil y eficiente a la creciente demanda.

Dicho esto, se mencionan a continuación las preguntas que guiarán la investigación.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cómo se gestiona actualmente el proceso de compra en la empresa? ¿Cómo se encuentra estructurado el área de compras?
2. ¿Cuáles son los tiempos promedio de demora en cada etapa del proceso de compras, y qué factores contribuyen a estas demoras?
3. ¿Cuáles son los factores clave de éxito del área y los indicadores que los miden?
4. ¿Qué herramientas de Control de Gestión se pueden implementar en el área de compras para mejorar el desempeño y optimizar los procesos?



Objetivo General

Proponer herramientas de control de gestión para el proceso de compras del Rincón de los Fideos S.A. que permitan medir el desempeño del sector y mejorar los procesos, con el fin de contar con información oportuna para la toma de decisiones.

Objetivos Específicos

1. Describir el proceso de compras e identificar etapas críticas desde la solicitud hasta la adquisición de productos.
2. Relevar los sistemas de Control de Gestión actualmente implementados en el área de compras y evaluar su efectividad.
3. Identificar los factores clave de éxito del área de compras y definir los indicadores adecuados para su monitoreo y evaluación continua.

Marco Metodológico

El presente estudio utiliza un enfoque mixto, este enfoque permite profundizar en los datos obtenidos y contrastarlos con percepciones cualitativas, favoreciendo un análisis exhaustivo del proceso y sus indicadores de control. Se emplea un **diseño de investigación exploratorio secuencial (DEXPLOS)**, donde se inicia con una fase cualitativa para identificar variables clave en la gestión del área de compras, y luego se procede con una fase cuantitativa que permitirá analizar y validar estos hallazgos en una muestra más amplia de datos. La recolección de datos se llevará a cabo a través de:

Fase Cualitativa:



- **Entrevistas en profundidad:** Se realizarán entrevistas semiestructuradas a miembros clave del área de compras, con el fin de obtener información detallada sobre la percepción del proceso de compra, dificultades recurrentes y propuestas de mejora.

- **Observación directa:** Se implementará la técnica de observación directa no participativa en el área de compras para registrar las dinámicas del proceso en tiempo real.

Fase cuantitativa:

- **Revisión documental:** Se recopilarán datos de los registros de compras y tiempos de procesamiento de solicitudes, con el fin de indicadores como el tiempo promedio de respuesta y el porcentaje de cumplimiento de plazos.

Marco Teórico

Definición de Organización

Una organización puede entenderse como un conjunto de personas que trabajan juntas en la búsqueda de un objetivo común, con una estructura definida y una asignación de roles y tareas específicas. Robbins y Coulter (2021) definen la organización como "una entidad que coordina los esfuerzos humanos y los recursos materiales, tecnológicos y financieros para lograr objetivos comunes". La estructura organizacional es el diseño formal que determina cómo se distribuyen las tareas y responsabilidades dentro de una entidad, facilitando la coordinación y el control para alcanzar los fines propuestos.

Concepto de Control

El control dentro de una organización se refiere al proceso mediante el cual se monitorean y evalúan las actividades, asegurando que se ejecutarán de acuerdo con los planes establecidos. Según Merchant y Van der Stede (2017), el control es "la función de dirección que busca garantizar que las actividades organizacionales se alineen con los objetivos estratégicos".



A través de mecanismos de control, los gerentes pueden supervisar los resultados y corregir desviaciones, fomentando la eficiencia y efectividad organizacional.

Definición de Control de Gestión

Anthony (2007) define al control de gestión como un proceso mediante el cual una organización planifica, monitorea y ajusta sus actividades y recursos para lograr sus metas y objetivos de manera eficaz. Implica la identificación de indicadores clave de rendimiento, la medición del desempeño, el análisis de desviaciones y la implementación de acciones correctivas cuando sea necesario. Este proceso se realiza a lo largo de todos los niveles jerárquicos de la organización y abarca aspectos financieros y no financieros.

El control de gestión es una forma de monitorear el plan estratégico de la organización, con esto, la Dirección se asegura que los recursos son utilizados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización.

Los elementos de los sistemas de control de gestión son: la planeación estratégica, la presupuestación, la asignación de los recursos, la medición del desempeño, evaluación y recompensas, designación de centros de responsabilidad y fijación de precios de transferencia.

El control administrativo es el proceso por el cual los administradores influyen en otros miembros de la organización para implantar la estrategia de esta; el principal reto del control es inducirlos a actuar en búsqueda de metas personales que contribuyan a conseguir las metas de la organización y así lograr la congruencia de estas. Lidar con las tensiones que surgen al intentar alinear la organización, la estrategia comercial y las conductas humanas, es el núcleo de la implementación de la estrategia (Simons 1998). Analizando y manejando las distintas tensiones entre los sistemas de: Creencias, Límites, Control y Diagnóstico e Interactivo, podemos alinear las actividades de la organización con la Estrategia comercial de la empresa. Este control es sumamente útil para prevenir desviaciones entre lo que se busca y obtiene, para corregirlas en



caso de que existan las variaciones, para medir variables de rendimiento que fueron consideradas críticas por la empresa, y para incentivar a la innovación y aprendizaje continuo de los integrantes de la empresa a causas de las incertidumbres estratégicas.

Definición de análisis FODA

El **análisis FODA** es una herramienta de diagnóstico estratégico que permite a las organizaciones identificar factores internos y externos que afectan su desempeño. Esta metodología facilita la formulación de estrategias al analizar cuatro elementos clave: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas (Wehrich, 1982). A continuación, se explica cada uno de estos componentes:

- **Fortalezas (F):** Son los recursos y capacidades internas que le otorgan a la organización una ventaja competitiva. Estos pueden incluir aspectos como una sólida estructura financiera, personal altamente capacitado, tecnologías avanzadas, o una reputación positiva en el mercado (David & David, 2017). Las fortalezas deben explotarse para mejorar el desempeño de la empresa.
- **Oportunidades (O):** Representan las condiciones externas favorables que la organización puede aprovechar para mejorar su posición en el mercado. Estos pueden surgir de cambios en las regulaciones, tendencias del mercado, nuevas tecnologías o la identificación de segmentos de mercado desatendidos (Helms & Nixon, 2010). Detectar y aprovechar las oportunidades puede generar crecimiento y expansión para la empresa.
- **Debilidades (D):** Son las limitaciones internas que pueden impedir el logro de los objetivos organizacionales. Las debilidades pueden incluir procesos ineficientes, falta de recursos financieros o humanos, baja moral del personal, o un posicionamiento de marca débil (David & David, 2017). Identificar y gestionar estas debilidades es crucial para reducir los riesgos y mejorar el rendimiento.



- **Amenazas (A):** Son los factores externos que pueden poner en peligro el éxito de la organización. Entre las amenazas comunes se encuentran la competencia intensificada, cambios en las políticas gubernamentales, crisis económicas o sociales, y avances tecnológicos que pueden dejar obsoletos ciertos productos o servicios (Helms & Nixon, 2010). La capacidad de una empresa para identificar y mitigar las amenazas es vital para su sostenibilidad a largo plazo.

Concepto de Palancas de Control

R. Simons (1995) propuso que el control en una organización no se limita a la gestión financiera y la medición del desempeño, sino que debe comprender un enfoque más amplio que incluye cuatro palancas clave para influir en el comportamiento y la dirección estratégica: los valores centrales, los riesgos a ser evitados, las variables críticas de rendimiento, y las incertidumbres estratégicas. Cada uno de estos elementos está controlado por un sistema, o palanca, diferente cuyo uso tiene distintas consecuencias. Estas palancas son:

1. Sistemas de creencias: usados para inspirar y dirigir la búsqueda de nuevas oportunidades. Las formas en las cuales se sustenta son la declaración de propósitos, misión, visión y credo de la compañía.

Visión: La visión se refiere a dónde se dirige esta organización y cuáles son sus metas a medio y largo plazo.

Misión: La misión es la razón principal por la cual existe la organización, es decir, cuál es su propósito u objetivo y cuál es su función dentro de la sociedad.

2. Sistemas de límites: usados para fijar límites a la conducta de búsqueda de oportunidades.

3. Sistemas de control y diagnóstico: usados para motivar, monitorear, y recompensar el logro de metas específicas.



4. Sistemas de control interactivo: usados para estimular el aprendizaje de la organización y el surgimiento de nuevas ideas y estrategias.

Dos de estas palancas de control -los sistemas de creencias y los sistemas de control interactivo- crean fuerzas positivas e inspiradoras. Estas son el yang: las fuerzas que representan el sol, el calor y la luz. Las otras dos palancas -los sistemas de límites y los sistemas de control y diagnóstico- crean limitaciones y aseguran el cumplimiento de las órdenes. Estas son el yin: las fuerzas que representan la oscuridad y el frío.

Seleccionar estas palancas -y usarlas adecuadamente- es una decisión vital para los gerentes. Sus elecciones reflejan sus valores personales, revelan la opinión que tienen de sus subordinados, afectan la probabilidad de alcanzar una meta, e influyen en la capacidad de la organización de adaptarse y prosperar a largo plazo.

Presupuesto

El presupuesto, según Robert N. Anthony, es un plan financiero y cuantitativo que establece los recursos y gastos previstos para un período específico en una organización. Proporciona una hoja de ruta financiera que ayuda a la administración a asignar recursos de manera efectiva, controlar el gasto y evaluar el desempeño real frente a las metas presupuestadas. El presupuesto es una herramienta esencial en la planificación y el control financiero de una organización.

Tablero de control

Según Ballvé (2008), el concepto de Tablero de Control parte de la idea de configurar un tablero de información, cuyo objetivo y utilidad básica es diagnosticar adecuadamente una situación. Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyado con nuevas tecnologías informáticas. Los indicadores claves son los datos, índices, mediciones o ratios que



generan información de la situación de cada área clave. A partir de definir áreas e indicadores y apoyando con nuevas tecnologías informáticas se puede conformar una potente herramienta de diagnóstico. Se puede distinguir entre cuatro tipos genéricos de Tableros:

- **Tablero de Control Operativo:** Es aquel que permite hacer un seguimiento, al menos diario, del estado de situación de un sector o proceso de la empresa, para poder tomar a tiempo las medidas correctivas necesarias. El Tablero debe proveer la información que se necesita para entrar en acción y tomar decisiones operativas en áreas como las finanzas, compras, ventas, precios, producción, logística, etcétera.

- **Tablero de Control Directivo:** Es aquel que permite monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de los diferentes temas claves en que puede segmentarse. Está más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto y en el corto plazo de aproximadamente un mes.

- **Tablero de Control Estratégico:** Nos brinda la información interna y externa necesaria para conocer la situación y evitar llevarnos sorpresas desagradables importantes respecto al posicionamiento estratégico y a largo plazo de la empresa.

- **Tablero de Control Integral:** Información relevante para que la alta dirección de una empresa pueda conocer la situación integral de su empresa. Engloba a las tres perspectivas anteriores

Indicadores

De acuerdo con Gómez Bravo (2011) un indicador de gestión expresa la capacidad o comportamiento de un sistema, empresa, departamento, o proceso respecto de alguna característica, atributo o criterio de desempeño, cuya magnitud al ser comparada con un nivel de referencia nos indicará si existe una diferencia o desviación sobre la cual se tomarán acciones de mejoras. No toda relación entre variables es un indicador útil para la gestión.



Análisis de Resultados

Análisis de las cuatro palancas

En base al relevamiento de datos, se realizó el análisis de las cuatro palancas presentes en la empresa. De lo cual se obtiene lo siguiente:

Sistema de creencias

La empresa cuenta con misión, visión, valores y políticas formalizadas, donde se puede destacar:

Misión

Producir y comercializar pastas secas de calidad, satisfaciendo las necesidades de nuestros clientes.

Visión

Nos proyectamos para ser una empresa líder en el rubro alimentos, en el mercado nacional con reconocimiento a nivel internacional, por la calidad de nuestros productos.

Valores empresariales

- Honestidad.
- Trabajo en Equipo.
- Participación, compromiso y mejora continua.
- Creatividad e innovación.
- Responsabilidad social.

Credos

No se encuentra un credo explícito en la organización.

Política de Calidad



El Rincón de los fideos, se dedica a la elaboración y comercialización de alimentos, buscando ser eficientes y competitivos a nivel nacional e internacional por medio de la calidad e inocuidad de sus productos, la mejora continua de sus procesos y su compromiso de:

- Satisfacer las expectativas de sus clientes directos y nuestros consumidores, a través del cumplimiento de los estándares de calidad comprometidos.
- Cumplir con los requisitos normativos y legales aplicables.
- Prevenir y controlar los riesgos relacionados con la salud y la seguridad en el trabajo.
- Mantener una comunicación efectiva con las partes interesadas.
- Trabajar en equipo para alcanzar los objetivos operativos y estratégicos planteados.
- Estar capacitados para el correcto desarrollo de nuestras actividades.

Cultura

La cultura organizacional de "El Rincón de los Fideos" se distingue por un compromiso profundo con la excelencia en todos sus procesos, desde la selección de los ingredientes hasta la atención al cliente. Este enfoque en la calidad no solo se refleja en el producto final, sino también en la responsabilidad que cada empleado siente hacia el éxito de la empresa.

Promueve una cultura de colaboración valorando el trabajo en equipo y el apoyo mutuo. Los empleados son alentados a compartir ideas, experiencias y soluciones, lo que fomenta un ambiente de trabajo inclusivo y respetuoso. Este espíritu colaborativo permite que cada persona se sienta parte integral de la organización, contribuyendo activamente a su crecimiento y desarrollo fomentando así la posibilidad de incorporar nuevas estrategias.

Además, incentiva a la innovación que también juega un papel clave en la cultura de la empresa. "El Rincón de los Fideos" anima a sus empleados a pensar de manera creativa, a



proponer nuevas ideas y a experimentar con nuevos enfoques. Esta apertura al cambio y a la mejora continua permite a la empresa mantenerse relevante en un mercado competitivo, adaptándose rápidamente a las necesidades y preferencias de sus clientes.

Sistema de límites

Límites a la conducta comercial

La organización cuenta con manuales e instructivos de procedimientos formales.

También cuenta con un reglamento interno para el personal, que busca establecer normas que rigen las relaciones entre la empresa y su personal y forma parte de la inducción de los empleados. En el reglamento se puede encontrar puntos relacionados a los horarios de entrada y salida, sanciones por incumplimiento y tiempos de descanso. Existen comunicados de forma personal, escritos y vía WhatsApp (vía informal).

Cualquier inconducta o incumplimiento al presente reglamento, como así también, al Manual de Buenas Prácticas de Manufactura, y aquellos incumplimientos que no se encuentran expresamente detallados, pero que forman parte de comportamientos inadecuados, que afecten el normal desenvolvimiento de la Empresa, serán pasibles de sanciones y medidas disciplinarias, las cuales tienen como objetivo principal revertir la situación y modificar esta inconducta mediante la toma de conciencia del empleado que está realizando la misma de que sus acciones traen consecuencias negativas para el funcionamiento de la Empresa.

Las medidas disciplinarias utilizadas, según la gravedad de la inconducta, son las siguientes:

1. Pedido de explicación: ante desvíos en la conducta esperada, la Empresa puede solicitar al trabajador un Pedido de explicación, y el Trabajador tiene la obligación de responder.
2. Llamado de atención por escrito.

3. Suspensiones.
4. Despidos con causa.

Importante: La Empresa se encuentra Certificada con Normas ISO 9001 por lo cual tiene normas y procedimientos que deben cumplirse. Es obligación del Empleado conocer y cumplir con las normas de Calidad.

Organigrama sector compras

Imagen 1
 Organigrama de compras
ORGANIGRAMA



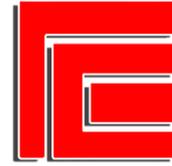
Fuente: Elaboración propia.

Fragmentación

Imagen 2
 Fragmentación del proceso de Compras



Fuente: Elaboración propia.



Descripción del proceso:

El solicitante genera un requerimiento de material a través del sistema Access o mediante un talonario DRM. El Encargado de Depósito de Repuestos y Materiales revisa la consistencia del pedido y verifica que la información esté completa.

Si faltan repuestos o materiales, el Encargado de Depósito emite una "Solicitud de Pedido" a través del sistema TANGO.

El Analista de Compras recibe la "Solicitud de Pedido" en TANGO y procede a enviar una "Solicitud de Cotización" a los proveedores para obtener presupuestos. Una vez recibidas las cotizaciones, se elabora una "Planilla Comparativa de Precios".

El jefe de Compras revisa la planilla y la remite a Gerencia General o a Gerencia Administrativa Contable, según el monto, para solicitar autorización.

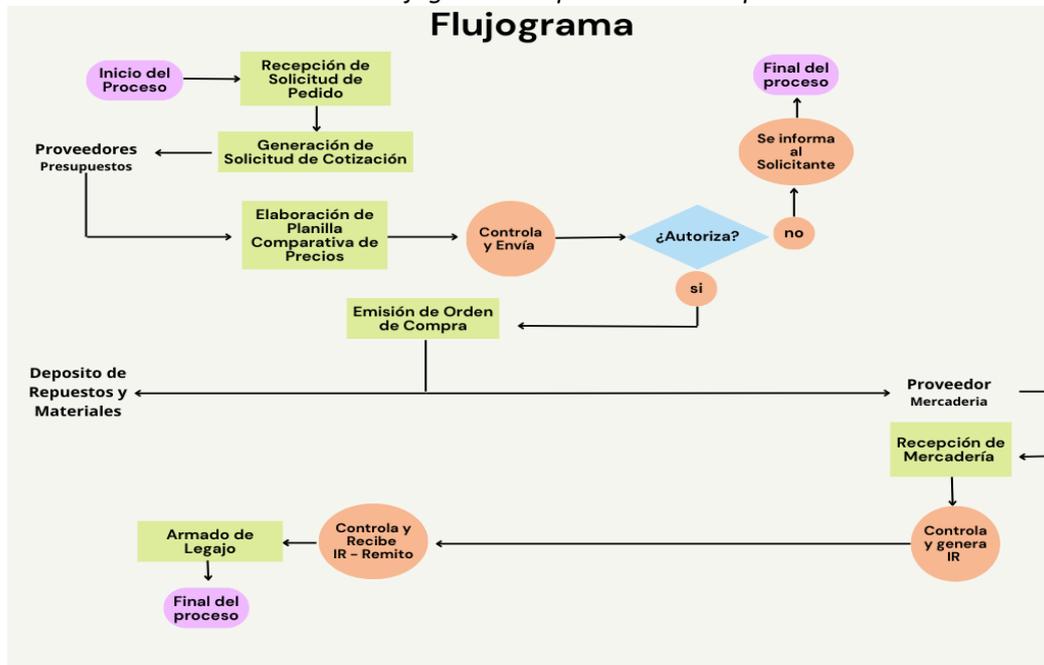
Con la autorización aprobada, el jefe o Analista de Compras genera la "Orden de Compra" y la envía por correo electrónico tanto al proveedor como al Depósito de Repuestos y Materiales.

El Depósito recibe la mercadería, realiza el control correspondiente y emite un "Informe de Recepción". Un duplicado del informe, junto con el remito, se envía al área de compras.

El Analista de Compras prepara el legajo de compra, que debe contener la Autorización de compra, Orden de Compra, Informe de Recepción, Factura del proveedor, Remito y Presupuestos originales. Finalmente, el legajo se remite al área de Pagos para su gestión.

Flujograma

Imagen 3
 Flujograma del proceso de compras



Fuente: Elaboración propia.

Límites a la conducta estratégica

No se obtuvo información específica sobre los límites a la conducta estratégica aplicables.

Sistema de Control y Diagnóstico

Los factores clave de éxito son los aspectos fundamentales que se consideran necesarios para lograr los resultados deseados. Deben ser gestionados y monitoreados de cerca para asegurar el cumplimiento de metas y resultados satisfactorios. Al identificar estos factores, se pueden establecer KPIs relacionados para medir el progreso y el éxito en cada uno de ellos. Los KPIs brindan una forma objetiva de evaluar y cuantificar el desempeño en relación con los factores clave. Se pueden mencionar los siguientes **Factores Claves de Éxito** de la empresa:

- Compromiso con la mejora continua.



- Procesos automatizados de alta tecnología.
- Análisis y gestión de riesgos y oportunidades.
- Liderazgo y compromiso organizacional.
- Enfoque al cliente.
- Gestión de calidad de proveedores.
- Capacitación y competencias del personal.
- Marketing y Posicionamiento de Marca.

Luego de entrevistas informales con el jefe de compras, se pudieron identificar los siguientes factores claves de éxito relacionados al área de Compras:

- **Gestión eficiente del tiempo de los procesos:** Se refiere a la capacidad del área de compras para minimizar los tiempos en cada etapa del ciclo de adquisición, desde la solicitud hasta la recepción del pedido. La eficiencia temporal es crucial para evitar demoras que puedan afectar la producción o la entrega de productos al cliente. Esto implica monitorear constantemente los plazos internos y externos, identificar cuellos de botella y establecer acciones correctivas.
- **Calidad en la gestión de proveedores:** Este factor se enfoca en mantener relaciones estratégicas con proveedores que aseguren calidad, cumplimiento y eficiencia en la entrega de insumos. La gestión eficiente incluye la selección rigurosa de proveedores, evaluaciones periódicas de su desempeño y establecimiento de acuerdos claros de calidad y plazos. Esto minimiza riesgos de desabastecimiento y asegura una producción fluida.

Presupuesto de Compras

Actualmente, el área de compras de la empresa no utiliza un presupuesto formal como herramienta de planificación y control, lo que ha generado ineficiencias en la gestión de recursos y en el seguimiento de gastos. Por esta razón, se ha desarrollado una planilla de presupuesto de



compras, que servirá como base para organizar, monitorear y evaluar las adquisiciones de manera estructurada y eficiente.

Este modelo clasifica las compras por área (mantenimiento, producción, depósito entre otros), lo que facilita el análisis detallado de los gastos, permitiendo asignar cada uno a su categoría específica y obtener un mejor control sobre las áreas de mayor consumo. Además, incluye columnas que permiten registrar información relevante como el monto presupuestado y el monto real, con el fin de detectar y gestionar cualquier desviación de forma oportuna. Con el monto presupuestado y el monto real se planea completar la planilla a fin de mes para observar las diferencias, el monto real permitirá usarse como base para el mes siguiente, tomando en cuenta los comentarios y variaciones observadas.

El objetivo de esta herramienta es proporcionar un marco de control mensual y apoyar la toma de decisiones estratégicas, asegurando un uso eficiente de los recursos financieros y evitando sobrecostos. Asimismo, la columna de comentarios permitirá justificar las diferencias entre lo planificado y lo ejecutado, fomentando una mejora continua en el proceso de compras y facilitando la elaboración de presupuestos más precisos en el futuro.

Tabla 1
Planilla de presupuesto

Rubro	Monto Presupuestado (USD)	Monto Real (USD)	Diferencia (USD)	Comentarios
Mantenimiento	100	95	-5	Incremento de precios
Produccion	20	22	2	Variación en consumo
Deposito	30	30	0	Menor consumo del previsto
Laboratorio	10	11,5	1,5	Reposición no planificada
Administracion	3	2,8	-0,2	Sin variaciones significativas
Higiene y Seguridad	8	8	0	Presupuesto ejecutado al 100%
Transporte	12	12,5	0,5	Variación en consumo
	183	181,8	-1,2	

Fuente: Elaboración Propia.

Sistema de Control Interactivo

Análisis FODA

A continuación, se desarrolló un análisis FODA para determinar la situación actual del área de compras de la empresa, describiendo las variables internas y externas que afectan al proceso actual:

Imagen 4
 FODA de “El Rincón de los Fideos”
MATRIZ DE ANÁLISIS FODA



Fuente: Elaboración Propia.

Matriz FO-FA-DO-DA

Imagen 5
 Matriz FO-FA DO-DA de “El Rincón de los Fideos”



Fuente: Elaboración propia

Tablero de control

En base a la información recopilada se obtuvo la siguiente base de datos:

Tabla 2
 “Base de datos de Órdenes de Compras”

NRO. ORDEN DE COMPRA	Solicitante	Proveedor	Monto	Estado	Articulos	Cantidad Pedida	Demora Interna	Demora Externa	Demora Total
0000100007771	Mantenimiento Rivoli Mecánico	RODBALL SA	208739,3	CUMPLIDA	4	34	1	8	9
0000100007774	Mantenimiento Molino Mecánico	PELUFFO GUIDO AGUSTIN	186300	CUMPLIDA	5	121	0	25	25
0000100007768	Mantenimiento Molino Mecánico	DIAZ MABEL MERCEDES	223500,1	CUMPLIDA	4	20	3	1	4
0000100007770	Mantenimiento Rivoli Mecánico	GODOY POVIÑA S.A.	1044,42	CUMPLIDA	3	18	3	19	22
0000100007791	STOCK	COVEMAT S.R.L.	75916,31	CUMPLIDA	3	93	-1	0	-1
0000100007799	Marketing	TUCUCOL SRL	52700,05	CUMPLIDA	8	22	7	7	14
0000100007789	Mant. Met. e Infraestructura	HUINCA RENANCO NORTE SRL	404873	CUMPLIDA	26	1828	5	4	9
0000100007812	Marketing	ECOEXIST S.R.L.	42289,5	CUMPLIDA	1	150	-1	18	17
0000100007804	Mantenimiento Rivoli Mecánico	BELTER ARGENTINA SA	640,62	CUMPLIDA	9	9	2	11	13
0000100007828	Mant. Met. e Infraestructura	DIAZ MABEL MERCEDES	369400,2	CUMPLIDA	25	265	10	9	19
0000100007892	Mant. Met. e Infraestructura	#N/D	225433	EMITIDA	49	49	20	#N/D	#N/D
0000100007800	Administración	RODAS SERGIO DARIO	88000	CUMPLIDA	1	4	7	15	22
0000100007842	Mantenimiento Rivoli Mecánico	GODOY POVIÑA S.A.	93198,13	CUMPLIDA	1	4	0	0	0
0000100007852	Marketing	VAIRA MARTIN	19360	CUMPLIDA	1	1000	0	8	8
0000100007817	Mantenimiento Rivoli Mecánico	GOLDEN INFORMATICA S.R.L.	167850	CUMPLIDA	4	6	7	13	20
0000100007818	Mant. Met. e Infraestructura	YUHMMAK SEGURIDAD INDUSTRIAL S	33147,98	CUMPLIDA	1	2	6	4	10
0000100007819	Mant. Met. e Infraestructura	HUINCA RENANCO NORTE SRL	124419,3	CUMPLIDA	9	24	6	5	11
0000100007821	Mantenimiento Molino Mecánico	S.UFFENHEIMER S.A.	34423,52	CUMPLIDA	4	4	6	11	17
0000100007824	Mantenimiento Molino Mecánico	HUINCA RENANCO NORTE SRL	276953	EMITIDA	144	4404	13	4	17
0000100007825	Mant. Met. e Infraestructura	NORTE HERRAMIENTAS S.R.L.	66323,35	CUMPLIDA	16	124	11	9	20
0000100007830	Mant. Met. e Infraestructura	LUCENA ANGEL OMAR	24462,56	CUMPLIDA	4	14	10	3	13
0000100007854	Mant. Met. e Infraestructura	#N/D	68557,02	EMITIDA	6	32	19	#N/D	#N/D
0000100007855	Mant. Met. e Infraestructura	BERCOVICH COMERCIAL S.A.S.	60396,75	CUMPLIDA	12	27	19	4	23
0000100007883	Mant. Met. e Infraestructura	#N/D	67336,8	EMITIDA	1	60	23	#N/D	#N/D
0000100007816	Laboratorio de Fideo	UNIVERSO INFORMATICO SRL	29457,01	CUMPLIDA	1	1	7	5	12
0000100007827	Mantenimiento Rivoli Mecánico	BOLLINI S.A.	64796,15	CUMPLIDA	2	2	7	12	19

Fuente: Base de datos de la Empresa.

A través de esta, y con los factores claves de éxito previamente definidos, como la gestión eficiente del tiempo de los procesos y la calidad en la gestión de proveedores, se creó un tablero en Power Bi.

Al centralizar esta información, el tablero permite a los responsables de compras tomar decisiones fundamentadas, optimizar procesos y responder de manera ágil a las necesidades operativas, asegurando así un control eficiente y alineado con las metas de la organización.

Figura 1
 Dashboard de Compras



Fuente: Elaboración Propia.

A continuación, se presentan explicaciones de algunos de los indicadores calculados, indicando qué relación tienen con los factores claves de éxito.

Factor Clave de Éxito: Gestión eficiente del tiempo de los procesos

1. Indicador: Promedios de días de demora

Figura 2

Indicador promedio días de demora



Fuente: Dashboard de compras

Este indicador mide el tiempo promedio que toma completar cada proceso de compra, desde que se genera la solicitud hasta que el artículo llega a la empresa. Su objetivo principal es identificar y reducir las demoras que afectan el flujo de suministro.

Este dato permite reconocer los pasos del proceso que toman más tiempo y, en consecuencia, ayuda a implementar mejoras en los tiempos de respuesta. Por ejemplo, si el análisis revela que una gran parte del retraso ocurre durante la aprobación interna, se puede optimizar el procedimiento de aprobación o incrementar el nivel de automatización. Reducir el promedio de días de demora es esencial para cumplir con la planificación de inventarios y para evitar interrupciones en la producción o en las áreas operativas que dependen de estos insumos.

Figura 3

Indicador promedio de demora



Fuente: Dashboard de compras

Este indicador es un complemento del "Promedio de demora general" y resulta útil para detectar cuellos de botella, ya que revela áreas en las que los tiempos de espera son

significativamente más altos en comparación con otros sectores. Cuando una demora prolongada afecta a un área específica, se puede deducir que hay procesos, proveedores o gestiones internas que requieren optimización para evitar que la falta de insumos retrase operaciones clave. De este modo, el análisis de este indicador permite mejorar la planificación y asignación de recursos, reduciendo tiempos de espera y garantizando un flujo de materiales más eficiente en toda la organización.

2. Indicador: Porcentaje de órdenes de compra cumplidas por solicitante

Figura 4

Indicador: Porcentaje de ordenes de compras cumplidas



Fuente: Dashboard de compras

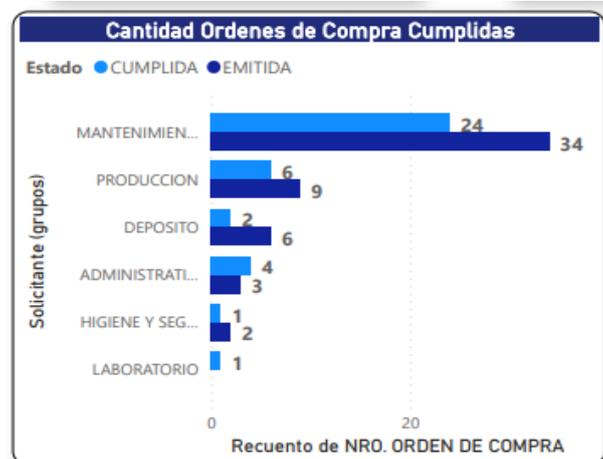
Este indicador mide el porcentaje de cumplimiento de órdenes de compra en relación con las áreas de la empresa que generan los pedidos. Al observar el porcentaje de órdenes cumplidas para cada área, el equipo de compras puede identificar si existen deficiencias en el suministro de materiales críticos que afectan la capacidad de cada sector para funcionar sin interrupciones. Por ejemplo, como se observa en la imagen... el área de producción cuenta con solo un 40% de órdenes cumplidas, uno de los motivos que esto puede significar es que se

encuentra en riesgo de desabastecimiento, lo cual impacta directamente en la capacidad de producción, en los tiempos de entrega y en la eficiencia operativa general de la empresa.

Un bajo porcentaje en el cumplimiento de órdenes para un área específica puede resultar en retrasos operativos, pérdida de productividad y sobrecostos derivados como compras de última hora o paradas de producción. Al identificar patrones de cumplimiento bajo, el área de compras puede rediseñar estrategias de aprovisionamiento y colaborar estrechamente con áreas críticas para priorizar sus pedidos, minimizando los riesgos de desabastecimiento. Este enfoque garantiza un flujo de materiales más fluido y una respuesta rápida y eficiente a las demandas de las áreas clave, alineándose con los objetivos de producción y optimizando el uso de recursos en toda la organización.

Para obtener una información más precisa como complemento de este indicador, se recomienda utilizar el indicador "Cantidad de órdenes de compra cumplidas". Este indicador detalla el total de órdenes de compra emitidas y el número de las que han sido efectivamente cumplidas. Por ejemplo, mientras el área de laboratorio puede mostrar un 100% de cumplimiento, al observar la cantidad de órdenes de compra emitidas se puede notar que solo realizó una en el mes

Figura 5
Indicador: Cantidad de ordenes de compras cumplidas



Fuente: Dashboard de compras

Factor Clave de Éxito: Calidad en la gestión de proveedores

1. Indicador: Porcentaje de cumplimiento alcanzado según un tope

Figura 6

Indicador: Porcentaje de cumplimiento alcanzado



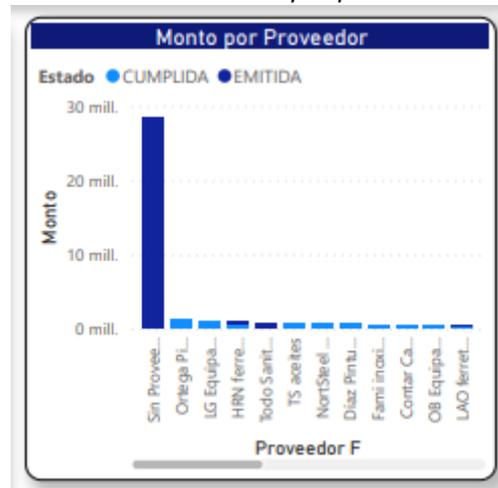
Fuente: Dashboard de compras

Este indicador mide el grado en que los proveedores cumplen con los estándares establecidos (por ejemplo, el porcentaje de entregas puntuales o en condiciones de calidad especificadas).

Ayuda a analizar la consistencia de cada proveedor y su capacidad para cumplir con los términos de servicio pactados. Un alto porcentaje de cumplimiento sugiere que el proveedor mantiene una buena calidad en sus entregas, lo que facilita la continuidad del suministro sin problemas. Al comparar este indicador entre proveedores, se pueden tomar decisiones informadas sobre contratos a largo plazo o la necesidad de buscar proveedores alternativos. Así, se asegura la estabilidad del suministro y se mitiga el riesgo de interrupciones en la producción.

2. Indicador: Monto por proveedor

Figura 7
Indicador: Monto por proveedor



Fuente: Dashboard de compras

Este indicador mide el gasto total asociado a cada proveedor en un periodo determinado. Ayuda a monitorear el presupuesto asignado a las compras y a evaluar la eficiencia de la relación costo-beneficio de cada proveedor.

Mantener este indicador bajo control permite al área de compras identificar qué proveedores representan un gasto significativo y evaluar si el nivel de calidad y el servicio cumplen con los estándares esperados. Además, permite a la empresa tomar decisiones informadas sobre la renegociación de precios, la búsqueda de alternativas o la redistribución del presupuesto para maximizar la eficiencia y el retorno de la inversión.



Recomendaciones

- Mantener la base de datos actualizada de manera continua, con el fin de obtener resultados más precisos en los indicadores de gestión y mejorar la capacidad para tomar decisiones informadas. Por ejemplo, en el indicador de monto por proveedor, se observa que el proveedor con el mayor valor de transacción aparece sin información registrada, lo cual limita el análisis. Además, se sugiere que el personal tenga acceso a la misma sin limitaciones para poder contribuir en mejoras de proceso ya que actualmente solo lo posee el jefe de compras.
- Aumentar el personal en el sector de compras, ya que el crecimiento y la expansión a nuevos mercados internacionales exigirán una estructura organizativa más robusta en esta área.
- Invertir en la capacitación del personal en herramientas de control de gestión y análisis de datos, así como en negociación y gestión de proveedores, será clave para fortalecer las competencias del equipo y asegurar el cumplimiento de los objetivos del área.
- Se recomienda redefinir la misión de la empresa para asegurar su alineación con los objetivos actuales y proyectados.
- Se sugiere evaluar la implementación de un sistema de gestión más moderno e integrado que sustituya a Access, como es el caso de un sistema ERP. Por ejemplo, como SAP Business One, Oracle NetSuite o Microsoft Dynamics 365.



Conclusiones

La investigación realizada en el área de compras de la empresa El Rincón de los Fideos S.A. ha puesto en evidencia la importancia de implementar herramientas de control de gestión que permitan un seguimiento más efectivo de los procesos y optimicen el desempeño operativo. Se observó que, a pesar del crecimiento sostenido de la empresa, persisten desafíos en la gestión de las compras, principalmente en la identificación de cuellos de botella y la falta de datos integrados y actualizados que respalden la toma de decisiones. Estas dificultades impactan negativamente en la cadena de suministro y, en consecuencia, en la capacidad de respuesta de la organización ante la demanda.

La implementación de un tablero de control en Power BI, junto con el uso de indicadores específicos, se ha revelado como una estrategia eficaz para supervisar y mejorar los tiempos de procesamiento y la calidad de la relación con los proveedores. Al facilitar una visión integral de los datos en tiempo real, el tablero de control permitirá a la empresa identificar áreas críticas que requieren intervención, así como ajustar sus procedimientos de compra conforme a las exigencias del mercado. Este enfoque, además de reducir las demoras en el aprovisionamiento, contribuirá a fortalecer la sostenibilidad de la empresa en el largo plazo.

Finalmente, se resalta la necesidad de una estructura organizacional más robusta en el área de compras para hacer frente al crecimiento y la expansión internacional de la compañía.



Apéndice

Entrevista al jefe del Sector de Compras

Objetivo:

Obtener información clave sobre la gestión actual de compras, los desafíos en la elaboración de presupuestos, y las necesidades para desarrollar un tablero de control efectivo.

Preguntas de la Entrevista:

1. ¿Cuáles son las principales dificultades que enfrenta el área?
2. ¿Cuentan con un presupuesto de compras?
3. ¿Cuáles consideras que son los factores claves de éxito del área de compras?
4. ¿Qué indicadores considera más relevantes para medir la eficiencia del área de compras?
5. ¿Qué tan efectivos cree que son esos indicadores en la detección de ineficiencias?
6. ¿Cree que un tablero de control ayudará a gestionar el proceso? ¿Cuáles son los principales beneficios que espera obtener de este?
7. ¿Qué herramientas o sistemas utiliza actualmente para hacer seguimiento del proceso de compras y al desempeño del área?
8. ¿Cree que estas herramientas son suficientes para gestionar las necesidades actuales del área?
9. ¿Cuáles cree que son los puntos más críticos que debería mostrar el tablero de control para facilitar la toma de decisiones?



Referencias

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2001). *Sistemas de Control de Gestión*. McGraw Hill Interamericana.

Ballvé, A. (2008) *Tablero de control*. Macchi.

David, F. R., & David, F. R. (2017). *Gestión estratégica: un enfoque de ventaja competitiva, conceptos y casos*. Pearson.

Galbraith, J. R. (2014). *Diseño de organizaciones: estrategia, estructura y procesos a nivel de unidad de negocios y empresa*. Jossey-Bass.

Gómez Bravo, L., Rodríguez Sánchez, F., Garmendia Suárez, I. (1991) *Indicadores de gestión en la empresa*. CAF Caracas.

Helms, M. M., & Nixon, J. (2010). Explorando el análisis FODA: ¿dónde estamos ahora? *Journal of Strategy and Management*, 3(3), 215-251.

Merchant, K. A., & Van der Stede, W. A. (2017). *Sistemas de control de gestión: medición del desempeño, evaluación e incentivos*. Pearson.

Robbins, S. P., & Coulter, M. (2021). *Gestión* (14.ª ed.). Pearson.

Simons, R. (1995). *Palancas de control: cómo los gerentes utilizan sistemas de control innovadores para impulsar la renovación estratégica*. Harvard Business Review Press.

Wehrich, H. (1982). La matriz TOWS: una herramienta para el análisis situacional. *Planificación a largo plazo*, 15(2), 54-66.