



Implementación estratégica de un sistema de control de gestión en una empresa metalúrgica

**Optimización del proceso de compras y aplicación de presupuestos como
herramientas de gestión**

**Altea, Delfina - Barrera, Ramiro - Burke, Tomas - Maris, Francisco - Paz Mendilaharzu,
Agustina - Paz Posse, Pilar**

**rambarrera1@gmail.com – pilarm.pazposse@gmail.com –
agustinapazmendilaharzu@gmail.com – franciscomar1@gmail.com –
tomasburke01@gmail.com – delfinaaltea@gmail.com**

TUTOR: Javier Antonio García



Índice

Resumen.....	3
Introducción	5
Situación Problemática	7
Preguntas de Investigación	7
Objetivo General	8
Objetivos Específicos.....	8
Marco Teórico	8
Marco Metodológico.....	17
Análisis y Discusión de Resultados	17
Recomendaciones	46
Conclusiones	48
Referencias.....	49



Resumen

FIMA SRL es una empresa metalúrgica ubicada en la provincia de Tucumán, dedicada al diseño, fabricación, montaje y mantenimiento de estructuras industriales. Con más de dos décadas de trayectoria en el sector, se caracteriza por ofrecer soluciones integrales de ingeniería y metalmecánica, brindando servicios a industrias locales y regionales. En un contexto económico nacional complejo, marcado por la inflación, la escasez de insumos y la volatilidad cambiaria, la empresa enfrenta el desafío de optimizar sus procesos internos para mantener su competitividad y cumplir con los estándares de calidad exigidos por la norma ISO.

Este trabajo de investigación se enfoca en analizar el sistema de control de gestión de FIMA SRL y en proponer herramientas que fortalezcan el proceso de compras, área clave para garantizar la eficiencia operativa y la trazabilidad administrativa. A partir de un diagnóstico organizacional, se identificó la necesidad de formalizar mecanismos de control, implementar presupuestos y desarrollar tableros de gestión que permitan tomar decisiones basadas en información confiable y actualizada.

El objetivo general de esta investigación es proponer herramientas y prácticas de control de gestión que alineen las operaciones de FIMA SRL con su estrategia empresarial, mejorando la eficiencia, la planificación y la toma de decisiones en el proceso de compras.

En términos metodológicos, el estudio adopta un enfoque mixto, integrando métodos cuantitativos, como la medición de tiempos de ciclo y el análisis de indicadores, y cualitativos; como entrevistas y observaciones al personal del área.

Los resultados del análisis revelan que, si bien la empresa cuenta con una cultura sólida y valores institucionales bien definidos, carece de herramientas formales de control que



aseguren la coherencia entre los objetivos estratégicos y las acciones operativas. Se diseñó un modelo de presupuesto trimestral, un dashboard de control en Power BI para monitorear los indicadores del proceso de compras y un sistema de OKR (Objetivos y Resultados Clave) que permite fijar metas claras y medibles para el área.

Entre las recomendaciones, se propone reforzar la comunicación interna de la misión y los valores, capacitar al personal en el uso de nuevas herramientas de gestión, formalizar la planificación estratégica y fortalecer los mecanismos de control interactivo mediante reuniones periódicas y tableros compartidos.

En conjunto, la aplicación de estas herramientas busca transformar la gestión de FIMA SRL en un sistema más alineado con su estrategia, consolidando su posición dentro del sector metalúrgico y promoviendo una mejora continua en su desempeño operativo y organizacional.

Palabras Clave: Departamento Compras, Procesos, Datos, Control de Gestión



Introducción

La empresa FIMA SRL, metalúrgica ubicada en la provincia de Tucumán, desarrolla sus operaciones en un entorno caracterizado por crecientes exigencias en materia de eficiencia y calidad. En el año 2025, tanto el contexto nacional como provincial presentan un conjunto de desafíos económicos que repercuten directamente en la gestión de empresas industriales.

En Argentina, la persistencia de un escenario inflacionario, las restricciones de financiamiento y la volatilidad cambiaria generan presiones adicionales sobre la administración de costos y el acceso a insumos importados. Estas condiciones afectan de manera particular a la industria metalúrgica, que requiere una planificación rigurosa para sostener su competitividad en medio de costos crecientes y una demanda interna que muestra variaciones según el ciclo económico.

Para el sector metalúrgico, estos factores se traducen en desafíos específicos:

- La disponibilidad de insumos y materias primas puede verse afectada por demoras en importaciones o por aumentos sostenidos de precios.
- La incertidumbre presupuestaria limita la planificación de largo plazo, obligando a una mayor flexibilidad en los procesos de compras y producción.
- La competencia en precios y calidad exige optimizar los tiempos de respuesta y la eficiencia de los procesos internos.

En este marco, la reciente auditoría para la certificación de la norma ISO en FIMA SRL puso de relieve la importancia de gestionar adecuadamente el circuito de compras. El estándar evaluado establece que el plazo entre la generación del pedido de compra y la emisión de la orden de compra debe ser menor a 30 días. Si bien este requisito se cumple en la mayoría de los casos, se detectaron demoras vinculadas a la autorización de pedidos, a la falta de uso de



estados intermedios que permitan una mejor clasificación de los requerimientos, y a limitaciones presupuestarias.

Frente a ello, el presente trabajo propone aplicar herramientas de Control de Gestión con el objetivo de analizar las debilidades del proceso, comprender cómo las condiciones del contexto económico agravan dichas dificultades y plantear estrategias de mejora. La gestión eficiente del ciclo de compras resulta clave no solo para cumplir con los estándares de calidad, sino también para fortalecer la competitividad de la empresa en un escenario económico desafiante como el de 2025.



Situación Problemática

FIMA SRL, la empresa metalúrgica ubicada en Tucumán, enfrenta distintas dificultades para asegurar la eficiencia y coherencia de sus operaciones debido a la falta de un sistema de control de gestión. Las herramientas actualmente utilizadas son escasas y no permiten obtener información confiable y oportuna para la toma de decisiones.

Esta situación se evidencia con mayor claridad en el proceso de compras, donde la ausencia de indicadores de desempeño, presupuestos y mecanismos de evaluación impide controlar adecuadamente el proceso. La falta de herramientas específicas de control de gestión en esta área genera ineficiencias operativas y escasa trazabilidad de las decisiones, afectando la planificación general y el uso óptimo de los recursos.

En consecuencia, la empresa enfrenta dificultades para alinear su gestión operativa con el plan estratégico y los objetivos de expansión. Frente a este escenario, se vuelve imprescindible realizar un diagnóstico de las herramientas de control de gestión actualmente vigentes, identificar sus limitaciones y proponer la incorporación de nuevas prácticas y sistemas que optimicen las operaciones de la empresa, el proceso de compras y contribuyan a una gestión más eficiente, integrada y orientada a resultados.

Preguntas de Investigación

1. ¿Cuáles son las herramientas de control de gestión actualmente implementadas en FIMA SRL?
2. ¿Cómo se implementan las cuatro palancas de control de gestión en los procesos internos de FIMA SRL?



3. ¿De qué manera la aplicación de dashboards y OKR podría fortalecer la toma de decisiones dentro del proceso de compra de FIMA SRL?

Objetivo General

Proponer la adopción de sistemas, herramientas y métodos de control de gestión que permitan alinear las operaciones de FIMA SRL con su plan estratégico, considerando las condiciones del entorno y los objetivos de expansión.

Objetivos Específicos

1. Identificar y diagnosticar las herramientas de control de gestión actualmente implementadas en FIMA SRL, examinando su papel en los procesos operativos de la empresa.
2. Describir la utilización de las cuatro palancas de control de gestión en los procesos internos de la empresa.
3. Evaluar cómo la incorporación de dashboards y OKR podría fortalecer la toma de decisiones dentro del proceso de compras de FIMA SRL.

Marco Teórico

Comenzamos definiendo lo que es el control, el cual hace referencia a la fase del proceso administrativo a través de la cual se establecen estándares para evaluar los resultados



obtenidos, con el objeto de corregir desviaciones, prevenirlas y mejorar continuamente las operaciones. (Münch, 2010)

Según los autores Robert N. Anthony y Vijay Govindarajan (2008), un sistema de control tiene por lo menos cuatro elementos:

1. Un detector o sensor: Es el elemento que mide lo que sucede a cada momento en el proceso que se controla.
2. Un evaluador. Es el elemento que determina la importancia de lo que sucede en el proceso comparándolo con alguna norma o previsión de lo que debería suceder.
3. Un efector. Es aquel elemento (llamado también realimentación) que modifica el comportamiento en el proceso si el asesor indica que es necesario hacerlo.
4. Red de comunicaciones: aquellos medios que transmiten la información entre el detector y el asesor; y entre el asesor y el efector.

En las organizaciones, el proceso de control de gestión es aquel por medio del cual los gerentes de todos los niveles constatan que el personal que supervisan implanta las estrategias deseadas.

El proceso de control que siguen los administradores contiene los mismos elementos que los sistemas simples (detector, evaluador, efector y sistema de comunicación). Los detectores informan lo que ocurre en la organización, los asesores comparan esa información con el estado deseado, los efectores realizan correcciones cuando se detecta una diferencia importante entre el estado real y el deseado y el sistema de comunicación indica a los administradores lo que sucede y en qué varía en relación con el estado deseado.



Robert Anthony y Vijay Govindarajan (1965), destacan la importancia de la estrategia en la planificación y el control dentro de una organización. Define la estrategia como "el proceso de seleccionar los objetivos y los medios para alcanzar dichos objetivos". Para ellos, la estrategia es esencialmente la formulación de planes a largo plazo que guían a la organización en la consecución de sus objetivos generales. Subraya que la estrategia es la base para diseñar sistemas de control que aseguren que la organización actúe en alineación con estos objetivos.

Otra definición de la estrategia, redactada por Robert Simons (1995), indica que la misma es "el conjunto de elecciones que una organización hace para competir en su entorno", e implica tomar decisiones fundamentales sobre los mercados en los que se va a competir, los productos o servicios que se ofrecerán, y cómo se desplegarán los recursos para ganar una ventaja competitiva. Para Simons, la estrategia se relaciona estrechamente con el control organizacional a través de cuatro "palancas de control" que permiten a los directivos mantener el rumbo estratégico.

Entonces, según Simons, hay cuatro elementos clave que deben analizarse y entenderse para la implementación exitosa de la estrategia: 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 cuyo uso tiene distintas consecuencias: los sistemas de creencias, los sistemas de límites, los sistemas de control interactivo, y los sistemas de control y diagnóstico.

Estas cuatro palancas - el YIN y el YANG- crean fuerzas opuestas de la implementación eficaz de estrategias. Dos de estas palancas de control (los sistemas de creencias y los sistemas de control interactivo) crean fuerzas inspiradoras y positivas. Estas son el YANG, las fuerzas que



representan la luz y el sol. 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. Los gerentes usan estas fuerzas contrapuestas para alcanzar una tensión dinámica que permita un control eficaz.

1. Sistema de Creencias

Este sistema define la cultura organizacional, los valores y la misión que guían el comportamiento y las decisiones en la empresa. La idea es alinear a todos los empleados con un propósito común e inspirar su búsqueda de nuevas oportunidades. Sus herramientas son: misión, visión, valores, credos, cultura y estilos de liderazgo.

2. Sistema de Límites

Establece límites para las acciones de los empleados, evitando comportamientos no deseados. Simons señala que las organizaciones necesitan imponer límites que protejan contra riesgos excesivos y conductas que puedan poner en peligro a la empresa. Algunas de sus herramientas son: manuales de procedimientos, reglas explícitas, sanciones.

3. Sistema de Control y Diagnóstico

Es el sistema más tradicional y mide el rendimiento de la empresa a través de métricas y reportes. Es aquel que se utiliza para motivar, monitorear y recompensar el logro de metas específicas. Permite hacer un seguimiento del progreso hacia los objetivos estratégicos y realizar ajustes cuando sea necesario. Aquí podemos encontrar a los Indicadores clave de rendimiento (KPI), presupuestos, cuadros de mando integral (CMI), sistemas de costos, tableros de control, monitoreos de la posición de mercado, entre otros.



El sistema de control de diagnóstico constituye uno de los pilares fundamentales del modelo de control de gestión propuesto por Robert Simons (1995), en tanto representa el conjunto de mecanismos formales destinados a monitorear los resultados organizacionales y comparar el desempeño real con los objetivos planificados. Según este autor, los sistemas de diagnóstico cumplen la función de transformar la estrategia en un proceso operativo cuantificable, mediante la definición de indicadores de desempeño (KPI) y la retroalimentación periódica sobre los avances obtenidos. En este sentido, actúan como una estructura de control que no busca restringir la acción, sino fomentar la eficiencia y la disciplina en la ejecución estratégica.

4. Sistema de Control Interactivo

Este sistema fomenta el diálogo continuo entre los directivos y los empleados. Es utilizado para identificar y desarrollar nuevas oportunidades estratégicas mediante la participación de todos los niveles de la organización. Algunas herramientas son FODA, análisis de la cadena de valor, análisis PEST, de las cinco fuerzas de Porter, VRIO y CMI.

El análisis FODA, herramienta utilizada para evaluar la empresa bajo estudio, consiste en realizar una evaluación de los factores fuertes y débiles que, en su conjunto, diagnostican la situación interna de una organización, así como su evaluación externa, es decir, las oportunidades y amenazas. También es una herramienta que puede considerarse sencilla y que permite obtener una perspectiva general de la situación estratégica de una organización determinada. Thompson y Strikland (1998) establecen que el análisis FODA estima el efecto que una estrategia tiene para lograr un equilibrio o ajuste entre la capacidad interna de la organización y su situación externa, esto es, las oportunidades y amenazas.



Una vez efectuada la matriz FODA con su listado de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas correspondientes, la siguiente etapa es desarrollar cuatro tipos de estrategias que derivan de aquella:

- Estrategias FO: Se aplican a las fuerzas internas de la empresa para aprovechar la ventaja de las oportunidades externas.
- Estrategias FA: Aprovechan las fuerzas de la empresa para evitar o disminuir las repercusiones de las amenazas externas.
- Estrategias DO: Pretenden superar las debilidades internas aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategias DA: Son tácticas defensivas que pretenden disminuir las debilidades internas y evitar las amenazas del entorno.

Estos dos últimos sistemas están íntimamente relacionados con el Sistema de Incentivos, el cual es necesario para motivar a los empleados y así alcanzar ciertas metas.

Según Milgrom P. y Roberts J. (1992), un sistema de incentivos "es cualquier conjunto de recompensas y sanciones asociadas con el desempeño que tiene la finalidad de alinear los intereses de los individuos con los de la organización".

A partir del Sistema de Control y Diagnóstico planteado por Simons, se fijan los incentivos objetivos de acuerdo al desempeño de los empleados en la realización de sus tareas, mientras que en el Sistema de Control y Diagnóstico se establecen los incentivos subjetivos, como la premiación a la creatividad en el surgimiento de estrategias emergentes.

Hansen, D. R., y Mowen, M. M. (2007) en su libro *Administración de costos: Contabilidad y control*, destaca la importancia de los presupuestos, ya que son las expresiones cuantitativas



de los planes, expresados ya sea en términos físicos o financieros o de ambas formas. En la planeación, un presupuesto es un método para traducir las metas y las estrategias de una organización en términos operativos. Los presupuestos también se pueden utilizar en el control. El control es el proceso de establecimiento de estándares, la recepción de retroalimentación acerca del desempeño real y la toma de una acción correctiva siempre que el desempeño real se desvíe de manera significativa del planeado. De este modo, los presupuestos se utilizarán para comparar los resultados reales con los planeados, y modificar el curso de acción de ser necesario.

La preparación de presupuestos obliga a la administración a hacer planes para el futuro a desarrollar una dirección general para la organización, prever los problemas y crear políticas futuras. Cuando los administradores hacen planes, mejoran su habilidad para entender las capacidades de sus empresas y los puntos en los que deberían aplicarse los recursos de la empresa.

John Doerr (2019) en su libro “Mide lo que importa”, propone una herramienta de gran utilidad, los OKR (Objetivos y Resultados Clave). Se trata de un protocolo de colaboración para establecer objetivos en empresas, equipos e individuos. «Una metodología de gestión que ayuda a asegurar que la empresa se centra en los mismos temas importantes en toda la organización» (Capítulo 1, página 3). Un OBJETIVO, responde tan solo a QUÉ hay que lograr, ni más ni menos. Por su naturaleza propia, los objetivos son concretos, trascendentes, realizan un llamamiento a la acción e inspiran (idealmente). Cuando se diseñan y utilizan de manera adecuada, suponen un remedio contra el pensamiento confuso y la ejecución imprecisa. Los RESULTADOS CLAVE son un marcador de referencia y monitorizan CÓMO llegamos a ese objetivo. Los resultados clave eficaces tienen que ser específicos y establecerse en un marco temporal, deben ser



agresivos y, al mismo tiempo, realistas. Y sobre todo han de ser medibles y verificables. «Si no incluye una cifra, no es un resultado clave». Un resultado clave se cumple o no se cumple. Al final del período designado, que suele ser un trimestre, declaramos el resultado clave «alcanzado» o «no alcanzado». Una vez que todos se han completado, el objetivo se alcanza obligatoriamente. (Y si no es así, es porque los OKR no se diseñaron bien desde un principio.)

A su vez, Doerr explica que los OKR no son una herramienta para evaluar el desempeño personal. Si los relacionamos con la compensación o los bonos, los empleados tendrán miedo de establecer objetivos ambiciosos y se conformarán con metas que puedan cumplir fácilmente.

Esta cita refleja la idea clave de que los OKR están destinados a motivar a los equipos a esforzarse por lograr objetivos más altos, sin el temor de que el incumplimiento afecte su compensación.

Por último, se destaca otra herramienta indispensable propuesta por Alberto Ballvé (2008) denominada tablero de control o dashboards el cual es definido 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”, y se encuentra dentro del Sistema de Control y Diagnóstico, como se mencionó anteriormente.

El autor menciona que la metodología del tablero de control comienza con la identificación de aquellos temas relevantes a monitorear y cuyo fracaso permanente impediría la continuidad y el progreso de la empresa o sector dentro de un entorno competitivo, aun cuando el resultado de todas las demás áreas fuera bueno.

Los tableros de control o dashboards se clasifican en tres tipos principales:



Tableros Estratégicos: Estos tableros están diseñados para la alta dirección y se centran en el control de los objetivos estratégicos de la organización. Presentan indicadores de desempeño a largo plazo y están alineados con la visión y misión de la empresa. Permiten evaluar el cumplimiento de las metas organizacionales

Tableros Tácticos: Orientados a los niveles intermedios de gestión, estos tableros se enfocan en el control de procesos clave. Los tableros tácticos suelen incluir indicadores que permiten supervisar la eficiencia y efectividad de áreas específicas de la organización, facilitando la toma de decisiones operativas.

Tableros Operativos: Estos tableros son utilizados en el día a día por los equipos operativos y se enfocan en el monitoreo de las actividades y tareas diarias. Los tableros operativos ofrecen datos en tiempo real sobre el desempeño de las operaciones, permitiendo a los responsables ajustar rápidamente las actividades para mejorar la eficiencia y cumplir con los objetivos inmediatos.

Los conceptos previamente desarrollados subrayan la importancia del control en el proceso administrativo, destacando que sistemas de control bien estructurados, con herramientas como los OKR, el análisis FODA y los tableros de control, facilitan la alineación estratégica y la mejora continua. Estas permiten evaluar y ajustar el rendimiento organizacional, asegurando el cumplimiento de los objetivos en un entorno competitivo.



Marco Metodológico

Este trabajo se enmarca en un paradigma socio-crítico, el cual, según Alvarado y García (2008), se fundamenta en la crítica social con un carácter reflexivo y transformador. Desde esta perspectiva, no solo se busca describir y analizar la situación actual de la empresa, sino también generar un cambio organizacional a partir de la reflexión crítica y la aplicación práctica de herramientas de control de gestión.

Se adopta un enfoque mixto con un diseño explicativo concurrente, que permite combinar la recolección y el análisis de datos cuantitativos y cualitativos de manera simultánea. Este diseño posibilita medir los tiempos reales del proceso de compras y, al mismo tiempo, comprender los factores organizacionales y humanos que influyen en su desempeño (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018).

Para abordar el estudio se utilizaron entrevistas semiestructuradas con el personal del área de compras y producción, observaciones directas del circuito de autorización de pedidos y revisión de documentación interna, como registros de órdenes de compra y reportes de desempeño. Asimismo, se elaboraron y aplicaron herramientas de control de gestión como el análisis FODA, presupuestos trimestrales, tableros de control (dashboards) y sistemas de OKR, con el fin de diagnosticar la situación actual y proponer mejoras que optimicen la eficiencia y la alineación estratégica de FIMA SRL.

Análisis y Discusión de Resultados

A partir de entrevistas realizadas con un socio y el gerente de compras de FIMA SRL, se diagnostica el sistema de control actualmente utilizado por la empresa. En función de los



hallazgos, se proponen diversas herramientas y aplicaciones que podrían facilitar una implementación más efectiva de su estrategia.

Arquitectura Organizacional de FIMA

- **Diseño Organizacional: estructura y procesos**

- FIMA presenta una estructura matricial, combinando áreas técnicas especializadas (fundición, mecanizados, montaje) con equipos de proyectos que integran recursos de distintas áreas.

- Existen áreas de soporte centralizadas: administración y finanzas, recursos humanos, calidad, seguridad e higiene.

- Los procesos clave se centran en:
 1. Cotización y planificación de proyectos.
 2. Compra de insumos
 3. Ingeniería y diseño.
 4. Fabricación/mechanizado.
 5. Montaje en planta o sitio.
 6. Control de calidad y entrega.
 7. Postventa y servicio técnico.

- **Sistema de Información**

- FIMA utiliza un ERP industrial (SAP Business One adaptado a metalmecánica) que integra compras, producción y logística.



- Cuenta con un sistema de control de calidad digitalizado, donde se registran pruebas y certificaciones de piezas.
- Comunicación hacia el exterior a través de su web.
- **Evaluación de Desempeño e Incentivos**
- FIMA realiza evaluaciones semestrales por objetivos.
- Los indicadores de desempeño combinan criterios técnicos (calidad, cumplimiento de plazos, seguridad) y económicos (margen del proyecto, eficiencia de recursos).
- El sistema de incentivos incluye:
 - Bonificaciones anuales por cumplimiento de objetivos.
 - Programas de reconocimiento a la innovación y a la mejora continua.
 - Premios de seguridad para equipos con desempeño destacado.

La Arquitectura Organizacional de FIMA presenta bases sólidas, propias de una empresa industrial consolidada: estructura técnica especializada, procesos formales, sistemas de información y mecanismos de evaluación. Sin embargo, para sostener su estrategia de eficiencia y adaptabilidad en un entorno cada vez más competitivo, la empresa debería:

1. Reforzar la gestión transversal de proyectos.
2. Profundizar la digitalización de la información y disponibilidad en tiempo real.
3. Rediseñar los incentivos hacia la innovación, seguridad y desarrollo de las personas.

De este modo, FIMA podrá alinear de manera integral su arquitectura organizacional con los objetivos estratégicos de crecimiento y liderazgo en el mercado.



Palancas de control:

1. Sistemas de Creencias: FIMA SRL cuenta con sistemas de creencias (Misión, Visión y Valores) bien definidos y forman parte de la identidad institucional, orientando culturalmente al equipo hacia los objetivos estratégicos y fomentando un propósito compartido.

Misión: “Brindamos soluciones integrales de Ingeniería, Fabricación, Suministros, Montajes, Mantenimiento, y Gestión de Proyectos Industriales; mediante la sinergia entre la metalúrgica de transformación, mecanizados y fabricaciones, generando un sólido valor agregado para nuestros clientes.

Valoramos a nuestros proveedores como socios estratégicos y a nuestro equipo de trabajo como nuestra principal fortaleza, impulsando su capacitación laboral y personal y atendiendo su seguridad. Alentamos el cuidado del medioambiente promoviendo el ahorro energético y el uso eficiente de los recursos naturales”.

Visión: “Ser reconocidos como fabricantes y proveedores confiables, ampliando nuestros mercados a partir de la diversificación e innovación de nuestros productos y servicios, dentro de la Industria Metalúrgica local y regional”.

Sus Valores declarados son:

SERIEDAD: Destacamos este valor como pilar de nuestra cultura de trabajo en nuestras relaciones con clientes, proveedores, colaboradores y la comunidad.

CONFIABILIDAD: Cumplimos nuestras promesas porque contamos con recursos humanos capaces y motivados. Establecemos relaciones con los clientes de largo plazo



EFICIENCIA: Impulsamos la eficiencia operativa de nuestros clientes mediante una gestión ágil y precisa de sus tiempos productivos, alineándonos con sus objetivos de producción.

VOCACIÓN DE SERVICIO: Nos comprometemos con nuestros clientes aplicando conocimiento y experiencia desde una actitud constante de colaboración, orientada a generar valor real y duradero.

Por otro lado, se puede observar que su cultura es fuerte, con una identidad marcada. No es resistente a los cambios del entorno, pero conserva ciertos valores como base.

Además, se destaca por su constante preocupación por el desarrollo de sus empleados implementando capacitaciones frecuentes dictadas por universidades, asociaciones y otras entidades de educación.

Por último, la caracteriza un liderazgo democrático o participativo donde el líder fomenta la participación de los miembros del equipo, promoviendo la discusión y el consenso. Las decisiones finales pueden estar en manos del líder, pero se valoran las opiniones del equipo sobre cuestiones operativas y tácticas.

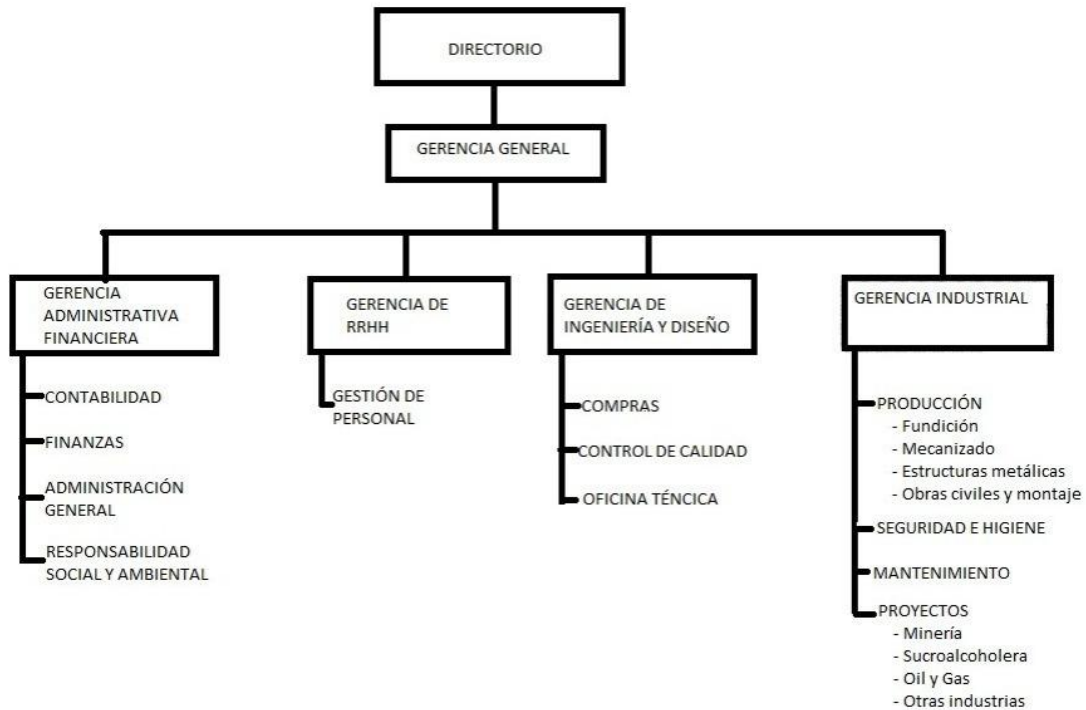
2. Sistemas de Límites:

En este sistema se contemplan dos tipos de conducta: comercial y estratégica, cada una con sus respectivas herramientas. En FIMA SRL se identifican las siguientes:

a) Conducta Comercial:

En cuanto a su diseño organizacional, (agregando a lo mencionado en la Arquitectura Organizacional) la empresa no dispone de un organigrama por lo cual se propone uno donde se identifican las relaciones jerárquicas existentes.

Gráfico N°1: Organigrama Propuesto



Fuente: Elaboración propia

La empresa cuenta con un Código de Conducta y Ética Empresarial aplicable a todos los niveles, con pautas claras sobre riesgos, seguridad, proveedores y medioambiente. Además, para mejorar la reputación corporativa y reducir riesgos legales/ambientales, se implementan protocolos de cumplimiento normativo y auditoría en relación con normas ISO, ambientales y de seguridad industrial.

En el área administrativa no se observan límites tan definidos como en las operaciones técnicas y de seguridad. Un ejemplo concreto es el tiempo excesivo en el circuito de compras: entre que se genera el pedido de compra y la emisión de la orden de compra pueden pasar más de 30 días.

b) Conducta estratégica:

Planificación estratégica: la empresa no cuenta con un proceso de planificación formal, es decir, no implementa herramientas como carteras de iniciativas o stratex que regula las decisiones de alto nivel, fijando los límites dentro de los cuales los directivos pueden planificar e invertir para el futuro.

3. Sistemas de Control de Diagnóstico

Presentamos el proceso de compra de la empresa.

Gráfico N°2: Flujograma Proceso de compras:



Fuente: elaboración propia.

El procedimiento inicia con la **emisión de la nota de pedido**, instancia en la cual el encargado del sector solicitante ya sea Obras, Metalúrgica u Oficina Técnica redacta el requerimiento correspondiente detallando el material o servicio necesario. Este documento constituye el punto de partida formal del proceso, dado que especifica la descripción, cantidad, plazo y justificación de la necesidad, quedando registrada para su posterior trazabilidad.



Una vez emitida la nota de pedido, el flujo continúa con la **solicitud de cotización**, a cargo del Encargado de Compras, quien se ocupa de solicitar presupuestos a distintos proveedores según el monto estimado de la operación. Para importes reducidos, se solicita a un único proveedor; mientras que a medida que el valor de la compra aumenta, se amplía el número de oferentes hasta llegar, en operaciones de mayor envergadura, a un concurso privado de precios. Esta etapa tiene por objetivo garantizar la transparencia y la competitividad del proceso, resguardando además la documentación correspondiente dentro del legajo de compras.

Posteriormente, se lleva a cabo la **selección y evaluación de proveedores**, en la cual intervienen tanto el Encargado de Compras como el sector solicitante. La elección se realiza aplicando los criterios establecidos en el instructivo PR AD 01 IT 01, que contemplan variables técnicas, económicas y de cumplimiento. Durante esta fase, también se verifica la presentación de la documentación legal y de seguridad exigida por la empresa como constancias de AFIP, Ingresos Brutos y condiciones de Higiene, Seguridad y Medioambiente, con el fin de garantizar que el proveedor cumpla con los requisitos normativos vigentes.

Una vez determinado el proveedor más adecuado, se procede a la **autorización de la compra**, cuya aprobación depende del monto de la operación. Las adquisiciones menores pueden ser aprobadas por el responsable del sector, mientras que las de mayor valor requieren la intervención del Gerente Comercial, el director o el Directorio en conjunto. De esta manera, se establece un esquema escalonado de autorización que permite mantener un control jerárquico y evitar decisiones unilaterales. Cualquier excepción a este circuito debe contar con la aprobación expresa del director Administrativo Comercial.



La etapa siguiente corresponde a la **emisión de la orden de compra (OC)**, elaborada por el Encargado de Compras una vez obtenida la autorización. Este documento se genera por triplicado: una copia se envía al proveedor, otra al depósito sin valorizar y una tercera se archiva en el legajo de compras junto con los remitos y facturas asociados. Este procedimiento permite mantener la trazabilidad documental y asegurar la correcta correspondencia entre lo solicitado, lo adquirido y lo recibido.

A continuación, se desarrolla **la recepción y control** de los bienes o servicios adquiridos. El responsable de depósito es quien verifica que los materiales entregados cumplan con las cantidades, calidades y condiciones establecidas en la orden de compra. En esta instancia se controlan los remitos y facturas, los cuales son anexados al legajo correspondiente, garantizando la conformidad de la recepción.

Finalmente, el proceso culmina con la etapa de **archivo y evaluación**, a cargo del Encargado de Compras y la Gerencia de Administración. En esta fase se archivan de forma sistemática todos los documentos generados a lo largo del proceso: nota de pedido, cotizaciones, orden de compra, remitos y facturas, y se actualiza el Registro de Proveedores Evaluados, herramienta que permite valorar el desempeño de los proveedores en función de su cumplimiento técnico, comercial y operativo. Además, se analizan indicadores de gestión tales como las notas de pedido pendientes con más de 30 días y los resultados de la evaluación anual de proveedores, los cuales constituyen insumos relevantes para la mejora continua del sistema de abastecimiento.

En conjunto, este proceso permite asegurar la transparencia y eficiencia en la gestión de compras, fortaleciendo el control interno y contribuyendo a la optimización de los recursos.



económicos y operativos de la empresa. El cumplimiento riguroso de cada una de sus etapas no solo garantiza la provisión adecuada de materiales y servicios, sino que también consolida una cultura organizacional basada en la planificación, la responsabilidad y la trazabilidad administrativa.

PRESUPUESTOS: Durante el trabajo de campo identificamos que el área de compras de FIMA SRL no contaba con una herramienta concreta para organizar sus compras por proyecto. Se decidió entonces diseñar un modelo de presupuesto enfocado exclusivamente en los materiales, ya que es el único aspecto que este sector administra. No se incluyó mano de obra ni costos indirectos.

El análisis se planteó de forma trimestral para simplificar la carga y lectura de datos, teniendo en cuenta que muchas compras no se pagan al contado, sino a plazo. La estructura del presupuesto está organizada por proyecto y dividida en tres meses. En cada uno se detallan los materiales a utilizar, las cantidades previstas y el valor unitario, lo que permite calcular el gasto mensual y, al final, el total del trimestre.

Los tres gráficos que se incluyen a continuación corresponden a una misma hoja de cálculo que fue separada únicamente para que pueda visualizarse completa. Muestran cómo se detallan las compras de cada mes, los montos correspondientes y cómo todo eso se integra en un solo presupuesto final.

Tabla N°1 Modelo de Presupuesto



NOMBRE PROYECTO	Categoría	CANTIDAD	Enero (ARS)	UNIDAD DE MEDIDA
	Material		\$ 3.200,00	
	CHAPA GALVANIZADA	1,00	\$ 3.200,00	un
	TUERCA HEXAGONAL M10		\$ -	un
	TUBO REDONDO 60x2		\$ -	m
	PERFIL C LAMINADO 150		\$ -	m
	PERFIL IPN 200		\$ -	m
	ACERO SAE1010		\$ -	kg
	TELA ESMERIL GRANO 60		\$ -	m
	DISCO DE DESBASTE 230mm		\$ -	un
	ACEITE DE CORTE		\$ -	lt
	CINTA DE PAPEL 2"		\$ -	un
	CINTA DOBLE CONTACTO		\$ -	un
	ELECTRODO 6013		\$ -	kg
EL BRACHO 1	TOTAL COSTO DE COMPRAS		\$ 3.200,00	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°2 Modelo de Presupuesto

CANTIDAD	Febrero (ARS)	UNIDAD DE MEDIDA
	\$ 12.800,00	
4,00	\$ 12.800,00	un
	\$ -	un
	\$ -	m
	\$ -	m
	\$ -	m
	\$ -	kg
	\$ -	m
	\$ -	un
	\$ -	lt
	\$ -	un
	\$ -	un
	\$ -	kg
	\$ 12.800,00	

Fuente: Elaboración Propia

Tabla N°3: Modelo de Presupuesto



CANTIDAD	Marzo (ARS)	UNIDAD DE MEDIDA	Total Trimestre (ARS)	CANTIDADES TOTALES
	\$ -		\$ 16.000,00	
1,00	\$ 3.200,00	un		6,00
	\$ -	un		-
	\$ -	m		-
	\$ -	m		-
	\$ -	m		-
	\$ -	kg		-
	\$ -	m		-
	\$ -	un		-
	\$ -	lt		-
	\$ -	un		-
	\$ -	un		-
	\$ -	kg		-
	\$ -	COSTO TOTAL MATERIALES PROYECTO	\$ 16.000,00	

Fuente: Elaboración Propia

En el relevamiento inicial se detectó que la empresa no contaba con un mecanismo formal para presupuestar sus proyectos. Las decisiones de compra y asignación de recursos se realizaban de manera aislada, lo que dificulta anticipar los costos totales de un trabajo y limitaba la capacidad de control. Esta situación generaba problemas a la hora de planificar, ya que no se disponía de una herramienta que concentrara en un solo lugar los insumos, la mano de obra y los gastos indirectos vinculados a cada proyecto.

Se elaboró un modelo de presupuesto en una hoja de cálculo diseñado específicamente para una metalúrgica que trabaja con proyectos y no maneja inventarios iniciales. El modelo se estructura en distintas hojas que permiten organizar la información de manera clara, sistemática y automatizada.

El modelo permite que, a partir de un único archivo, la empresa disponga de una herramienta simple pero completa para proyectar los costos de cada proyecto, comparar presupuestos con la ejecución real y tomar decisiones basadas en datos. Se trata de un esquema flexible que puede actualizarse con nuevos productos o servicios y adaptarse a distintos proyectos según las necesidades de la organización.



En una primera hoja se cargó una base de productos con los principales insumos de la empresa: distintos tipos de acero, chapas, electrodos, pintura, bulonería, así como también horas de mano de obra especializada y servicios indirectos como fletes, alquiler de equipos o uso de cabinas de pintura. Cada elemento tiene un código, su unidad de medida, un precio de referencia y el rubro al que pertenece. De esta forma, cuando en la hoja del presupuesto mensual se selecciona un código desde una lista desplegable, automáticamente aparecen el nombre del producto, la unidad, el rubro y el precio unitario, y el sistema calcula el subtotal a partir de la cantidad ingresada.

El presupuesto se organiza por meses y contempla un trimestre completo, lo que permite cargar los consumos estimados de materiales y recursos en como por ejemplo en este proyecto, enero, febrero y marzo.

Tableros de Control En el Área de Compras: Dentro del sistema de gestión de FIMA S.R.L., el área de Compras desempeña un rol clave para asegurar el correcto abastecimiento de materiales y servicios necesarios para conseguir la certificación de las Normas ISO. Sin embargo, uno de los principales desafíos detectados se relaciona con los tiempos de demora entre las distintas etapas del proceso de compra, desde la solicitud del pedido (PC) hasta la finalización de la orden (OC).

Con el objetivo de optimizar la gestión de tiempos y facilitar la toma de decisiones, se desarrolló un tablero de control que permite monitorear de manera visual e integrada los principales indicadores de desempeño del proceso de compras.

Tableros de control: Esta herramienta resulta de gran importancia para disponer de información ordenada y actualizada que facilite el seguimiento de los procesos internos. En este



caso, el tablero desarrollado para FIMA S.R.L. Se enfoca en analizar los días de demora promedio en cada etapa del proceso de compra, identificando los rubros, responsables y proveedores que concentran mayores demoras.

Como se mencionó anteriormente la empresa cuenta con un sistema ERP donde se utiliza el mismo tanto para áreas operativas como para la parte comercial y las distintas áreas de la empresa. Si bien esto puede resultar algo cómodo a la hora de analizar los datos resulta poco práctico tener toda la información junta ya que no se puede depurar bien la misma para cada sector de esta.



Tablas N°4,5 y 6: Cómo se almacenan los datos en el sistema de la empresa

Estado	Creada	Pedido Compra	DIAS ENTRE PC Y OC	Solicitante	Codigo	Producto	Especificaciones	Pedido	Aut.	Aprobado
Cerrado	8/10/2024	PC-2	0,00	SKUCAS ISABEL	28777	RESINA FENOLICA (KG)		750,00	Si	750,00
Cerrado	8/10/2024	PC-2	1,00	SKUCAS ISABEL	28788	ARENA SECA GRANULOMETRIA ASTM		20,00	Si	20,00
Cerrado	8/10/2024	PC-2	0,00	SKUCAS ISABEL	28789	ALCOHOL AL 96%		400,00	Si	400,00
Cerrado	8/10/2024	PC-3	2,00	SKUCAS ISABEL	28794	PLASTICO REFRACTARIO (PAL 90 LF LQ)		500,00	Si	500,00
Cerrado	9/10/2024	PC-4	0,00	GONZALEZ FACUNDO	284	GUANTES DESCARNE CUERO PUÑO CORTO		48,00	Si	48,00
Cerrado	9/10/2024	PC-4	0,00	GONZALEZ FACUNDO	281	GUANTES MOTEADO		48,00	Si	48,00
Cerrado	9/10/2024	PC-4	0,00	GONZALEZ FACUNDO	283	GUANTES SOLDADOR		48,00	Si	48,00
Cerrado	9/10/2024	PC-4	0,00	GONZALEZ FACUNDO	286	GUANTES VAQUETA / PASEO		48,00	Si	48,00
Cerrado	9/10/2024	PC-5	0,00	GONZALEZ FACUNDO	8452	CHALECO MINERO NARANJA CON		5,00	Si	5,00
Cerrado	10/10/2024	PC-6	7,00	SKUCAS ISABEL	28813	BOREAL BL TAMBOR 205L	POR FAVOR TENER EN CUENTA LA	1,00	Si	1,00
Cerrado	10/10/2024	PC-7	4,00	SKUCAS ISABEL	28810	GABINETE METALICO 200X200X120	GABINETE PARA DISPLAY	1,00	Si	1,00
Cerrado	10/10/2024	PC-7	4,00	SKUCAS ISABEL	28805	CABLE TIPO TALLER 2 X 1.5 MM2	PARA MANTENIMIENT	100,00	Si	100,00

Fuente: Sistema de la empresa.



Proyecto	Requerido a	Rubro	Subrubro	OC Numero	Estado2	Proveedor	Cant. OC	Entrega Est.	Cant. Recibida
	45.581,00	FUNDICION	INSUMOS	OC-3	Cerrada	CORFEMAX SRL	750,00	14/10/2024	750,00
	45.581,00	FUNDICION	INSUMOS	OC-4	Cerrada	ARENERA BAIGORRIA SRL	20,00	15/10/2024	20,00
	45.581,00	FUNDICION	INSUMOS	OC-2	Cerrada	RI MAR ALCOHOLES SRI	20,00	10/10/2024	20,00
	45.593,00	FUNDICION	INSUMOS	OC-10	Cerrada	M.S. SOLUCIONES REFRACTARIAS S.R.L.	500,00	15/10/2024	500,00
	45.575,00	ELEMENTOS DE SEGURIDAD (EPP)	GUANTES	OC-7	Cerrada	YUHMAK SEGURIDAD INDUSTRIAL S.R.L.	48,00	9/10/2024	48,00
	45.575,00	ELEMENTOS DE SEGURIDAD (EPP)	GUANTES	OC-7	Cerrada	YUHMAK SEGURIDAD INDUSTRIAL S.R.L.	48,00	9/10/2024	48,00
	45.575,00	ELEMENTOS DE SEGURIDAD (EPP)	GUANTES	OC-7	Cerrada	YUHMAK SEGURIDAD INDUSTRIAL S.R.L.	48,00	9/10/2024	48,00
	45.575,00	ELEMENTOS DE SEGURIDAD (EPP)	GUANTES	OC-7	Cerrada	YUHMAK SEGURIDAD INDUSTRIAL S.R.L.	48,00	9/10/2024	48,00
	45.575,00	ELEMENTOS DE SEGURIDAD (EPP)	CHALECO REFLECTIVO	OC-7	Cerrada	YUHMAK SEGURIDAD INDUSTRIAL S.R.L.	5,00	9/10/2024	5,00
	45.586,00	CONSUMIBLES	VARIOS	OC-20	Cerrada	PETROARSA S.A. - COMPRAS	1,00	27/10/2024	1,00
	45.580,00	MATERIALES ELECTRICOS	VARIOS	OC-12	Cerrada	DOS VEINTE S.R.L.	1,00	15/10/2024	1,00
	45.580,00	MATERIALES ELECTRICOS	CABLES	OC-12	Cerrada	DOS VEINTE S.R.L.	100,00	15/10/2024	100,00

Fuente: Sistema de la empresa.



Pendiente	RE 1º Fecha Recep	Sector Solicita	Pc Autoriza	PC Fecha Autoriz.	OC Fecha	Oc Autoriza	OC Fecha Autor
	15/10/24	MATIENZO	SOLORZANO HECTOR	08/10/24 09:46	8/10/2024	NOUGUES AGUSTIN	08/10/24 16:52
	14/10/24	MATIENZO	SOLORZANO HECTOR	08/10/24 09:46	9/10/2024	PAZ HELENA	09/10/24 10:13
	23/10/24	MATIENZO	SOLORZANO HECTOR	08/10/24 09:46	8/10/2024	PAZ HELENA	18/10/24 10:28
	23/10/24	MATIENZO	SOLORZANO HECTOR	08/10/24 10:03	10/10/2024	PAZ HELENA	10/10/24 10:22
	15/10/24	PANOL SAN PABLO	GUERCI JOSE	09/10/24 09:18	9/10/2024	PAZ HELENA	09/10/24 12:11
	15/10/24	PANOL SAN PABLO	GUERCI JOSE	09/10/24 09:18	9/10/2024	PAZ HELENA	09/10/24 12:11
	15/10/24	PANOL SAN PABLO	GUERCI JOSE	09/10/24 09:18	9/10/2024	PAZ HELENA	09/10/24 12:11
	15/10/24	PANOL SAN PABLO	GUERCI JOSE	09/10/24 09:18	9/10/2024	PAZ HELENA	09/10/24 12:11
	15/10/24	PANOL SAN PABLO	GUERCI JOSE	09/10/24 11:44	9/10/2024	PAZ HELENA	09/10/24 12:11
	06/11/24	MATIENZO	SOLORZANO HECTOR	10/10/24 12:46	17/10/2024	PAZ HELENA	18/10/24 09:40
	23/10/24	MATIENZO	SOLORZANO HECTOR	10/10/24 12:46	14/10/2024	PAZ HELENA	15/10/24 09:42
	23/10/24	MATIENZO	SOLORZANO HECTOR	10/10/24 12:46	14/10/2024	PAZ HELENA	15/10/24 09:42
	23/10/24	MATIENZO	SOLORZANO HECTOR	10/10/24 12:46	14/10/2024	PAZ HELENA	15/10/24 09:42
		MATIENZO	SOLORZANO HECTOR	10/10/24 12:46	24/10/2024	BRITO LUCIANO	24/10/24 16:48
	23/10/24	MATIENZO	SOLORZANO HECTOR	10/10/24 12:46	14/10/2024	PAZ HELENA	15/10/24 09:42
	23/10/24	MATIENZO	SOLORZANO HECTOR	10/10/24 12:46	14/10/2024	PAZ HELENA	15/10/24 09:42
	16/10/24	MATIENZO	SOLORZANO HECTOR	15/10/24 15:48	16/10/2024	BRITO LUCIANO	16/10/24 14:44

Fuente: Sistema de la empresa.

Lo primero que se observó fue que el los datos que se obtienen del sistema son volcados en Excel, sin embargo, la versión del sistema es del 2003, sistema que es realmente antiguo y que no tiene las mejores y avances de versiones anteriores por lo que se recomienda actualizar el Excel.

Entrando a los que son los datos podemos observar una tabla que contiene mucha información, sin embargo, la misma es desordenada y los empleados no completan todas las casillas, dejando columnas enteras carentes de datos.

Otra observación que realizamos es que la tabla no está diseñada con un propósito claro, más que almacenar datos, sin ninguna intención de convertirlos en información clave para la toma de decisiones. Lo que se propuso es diferenciar a qué sector del área de Compras le sirve cada dato y qué datos se pueden obtener del mismo y en base a eso dividir los datos según puestos y sectores dentro del área.

En este caso nosotros utilizamos todos los datos que pudieran brindar información sobre la demora en las autorizaciones de las órdenes de compras, por lo que se realizó una depuración de la tabla original, quedando con los siguientes datos.



Tabla N°7 : Títulos de los datos depurados.

Estado	Creada	Pedido Compra	Solicitante	Codigo	Producto	Aut.	Rubro Correcto	Proveedor	Sector Solicita	Pc Autoriza	PC Fecha Autoriz.	OC FECHA CORREGIDA	OC Autorizada corregida	OC Fecha Autorizacion	DIAS ENTRE PC Y OC	DIAS ENTRE OC CONF Y AUT	Dias de demora en total

Fuente: elaboración propia

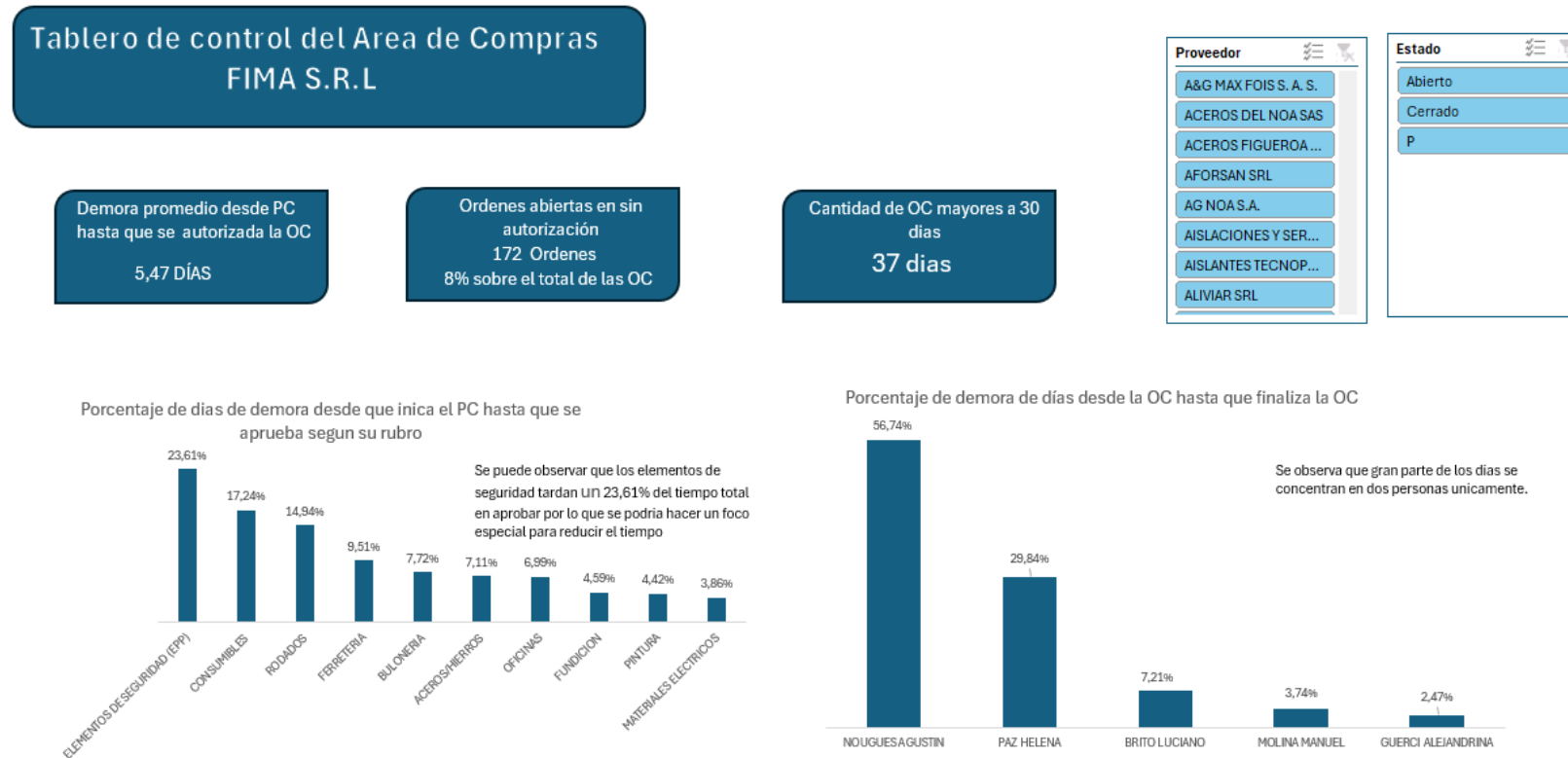


A la depuración de datos, se le sumó el proceso de corrección de los mismos, donde se eliminan los errores que puede traer la tabla original, en nuestro caso figuraban los mismos proveedores solo que uno le agregaba las siglas del tipo de empresa (S.R.L, S.A.) y el otro no por lo que se limpiaron esos valores duplicados y además se le agrego la función de lista válidas donde las personas no podrán agregar nombres que no estén verificado en la lista de proveedores. Luego se sumaron cálculos matemáticos destinados a calcular la demora en días de las órdenes separándolas en pedidos de compra y órdenes de compra.

Al finalizar la limpieza de los datos se pudo empezar a investigar sobre la situación en las demoras en las órdenes de compra, y empezar a construir a través de tablas dinámicas, el tablero de control.



Gráfico N°3: Dashboard para el área de Compras.



Fuente: Elaboración propia.



- **Tarjeta: Demora promedio desde PC hasta autorización de OC.** Este indicador muestra el tiempo promedio que transcurre desde que se inicia el pedido hasta que se aprueba la orden, el cual asciende a 5,47 días. Este valor permite medir la eficiencia en la aprobación interna y detectar posibles cuellos de botella administrativos.

- **Tarjeta: Órdenes abiertas sin autorización.** Representa el porcentaje de órdenes de compra que aún no fueron aprobadas respecto al total, siendo del 8%. Este dato sirve para monitorear el flujo de trabajo pendiente y evitar retrasos en la ejecución de compras.

- **Tarjeta: Cantidad de órdenes de compra mayores a 30 días.** Indica que 37 días es el promedio de las órdenes que superan el plazo estimado, lo cual evidencia oportunidades de mejora en la coordinación entre áreas y la gestión de proveedores.

- **Gráfico de barras: Porcentaje de días de demora desde el inicio del PC hasta su aprobación, según rubro.** Este gráfico permite visualizar qué tipos de pedidos presentan mayor demora. Se observa que el rubro Elementos de Seguridad (EPP) concentra un 23,61% del total de los días, seguido por Combustibles (17,24%) y Rodados (14,94%), lo que sugiere enfocar acciones de mejora en estos sectores.

- **Gráfico de barras: Porcentaje de demora de días desde la OC hasta su finalización, según responsable.** Se evidencia que los mayores tiempos de gestión se concentran en dos personas, Nogues Agustín (56,74%) y Paz Helena (29,84%), lo que indica la necesidad de una mejor distribución de tareas o revisión de procesos asignados.

El dashboard desarrollado brinda una visión integral y precisa del desempeño del área de Compras, permitiendo detectar con claridad las etapas del proceso donde se generan

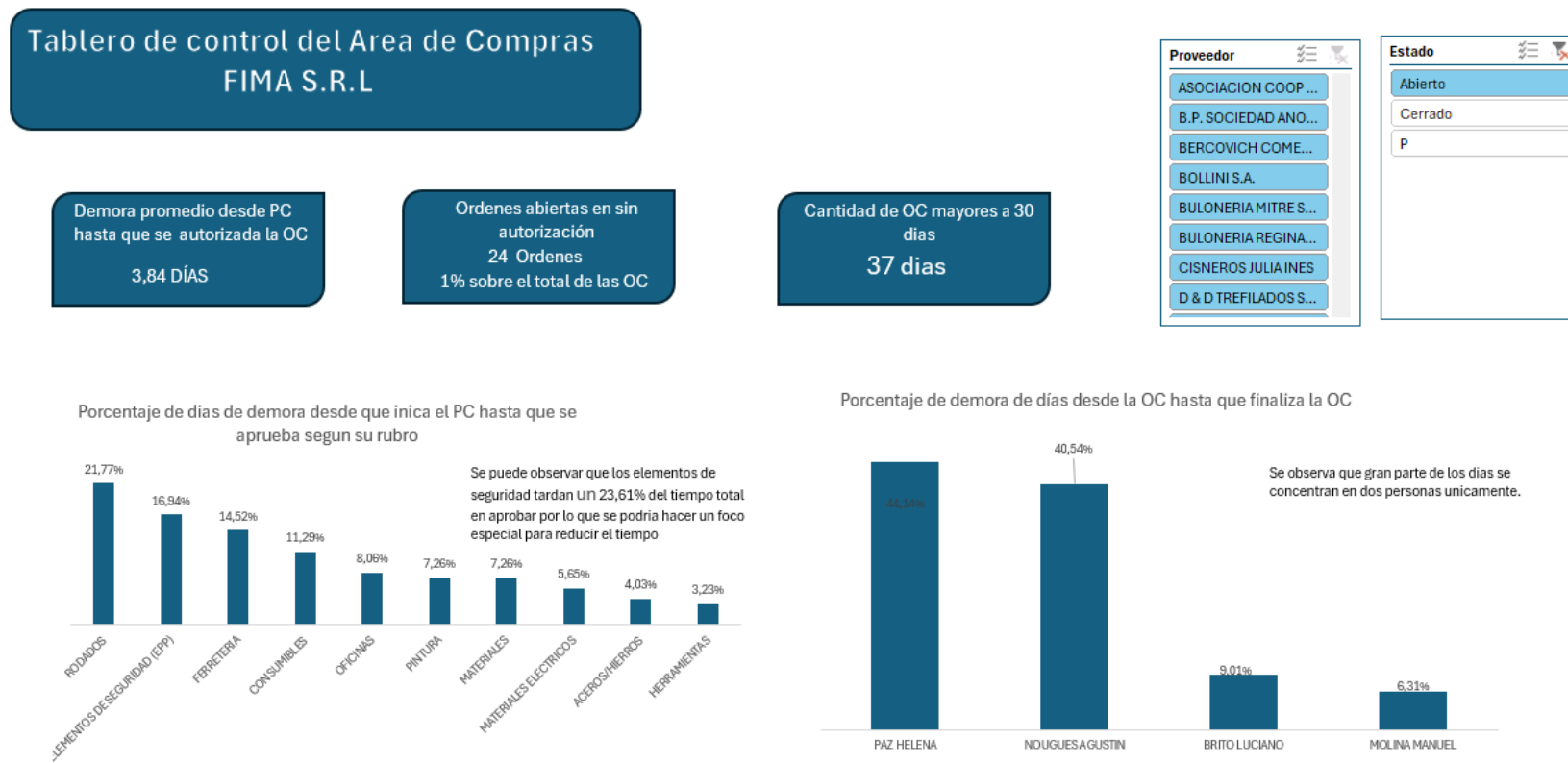


mayores demoras. Esta herramienta facilita la toma de decisiones basada en información objetiva, priorizando las acciones de mejora en los rubros más críticos y fortaleciendo la coordinación entre los distintos sectores y proveedores.

A través de los segmentados incluidos en el tablero, se pueden realizar observaciones más específicas sobre el comportamiento de las órdenes de compra. En primer lugar, al filtrar únicamente las órdenes que permanecen abiertas, se evidencia un cambio significativo en los porcentajes de demora: Paz Helena pasa a concentrar la mayor parte de los días de demora, mientras que Nougués Agustín reduce considerablemente su participación. Esto sugiere que Nougués completa sus órdenes dentro de los plazos esperados en su mayoría menores a 30 días, mientras que Helena, si bien gestiona menos órdenes, demora la aprobación de aquellas que tiene asignadas.



Gráfico N°4: Dashboards de compra segmentado por órdenes abiertas.



Fuente: elaboración propia.

En términos generales, el tablero de control de FIMA S.R.L. favorece una gestión más eficiente y dinámica, reduciendo los tiempos de espera y promoviendo una mayor transparencia en la administración de las órdenes de compra.

OKR: La empresa no realiza evaluaciones de desempeño de manera formal para el departamento de compras. Se elaboró un OKR (objetivos y resultados clave) del área de compras para definir objetivos que ayudan a establecer metas claras y así medir la eficiencia en los procesos de las áreas clave.

Tabla N.º 8: OKR

Objetivo Anual	Objetivos del Trimestre	Resultados Claves	Acciones Claves
Optimizar el proceso de compras para reducir los tiempos de autorización y cierre de órdenes, mejorando la eficiencia operativa	Reducir los tiempos de órdenes de compra (OC).	Disminuir la demora promedio desde la PC hasta que se autoriza la OC a menos de 3 días .	Establecer responsables de aprobación por tipo de compra para agilizar decisiones.
		Reducir el porcentaje de órdenes abiertas sin autorización al 3 % sobre el total de las OC	Crear instructivos y capacitaciones breves sobre el nuevo flujo de autorizaciones.
		Implementar un flujo de aprobación digital o automatizado para el 100 % de las órdenes.	Implementar una herramienta digital
	Optimizar la gestión por rubros y responsables	Identificar los 3 rubros con mayor demora (seguridad, ferretería, otros) y aplicar planes de mejora específicos.	Analizar los datos del tablero para detectar los rubros y responsables con mayores demoras.
		Disminuir la diferencia de desempeño entre los responsables más y menos eficientes en al menos un 20 %, mediante redistribución de carga operativa y seguimiento semanal	Implementar un tablero individual por comprador con métricas de tiempo, cantidad de órdenes y cumplimiento.
		Incorporar un indicador de desempeño individual para cada responsable, basado en tiempo promedio de gestión y cumplimiento de plazos, visible en el tablero de control mensual.	Reconocer y compartir buenas prácticas entre los responsables con mejor desempeño.
	Aumentar la trazabilidad y control administrativo del proceso de compras.	Lograr que todas las solicitudes de compra estén registradas digitalmente antes de su aprobación.	Crear una planilla maestra o dashboard con campos obligatorios para cada orden (fecha, rubro, responsable, estado).
		Implementar un sistema de seguimiento digital (planilla, Power BI o módulo ERP) que permita visualizar en tiempo real el estado de cada orden.	Capacitar al personal administrativo sobre el uso del sistema y la carga de datos.
		Garantizar que el 100 % de las órdenes cerradas tengan trazabilidad completa: solicitud → orden → recepción → factura.	Realizar auditorías internas trimestrales del circuito de compras para detectar inconsistencias y definir acciones correctivas.

Fuente: Elaboración propia.

A su vez, este cuenta con un tracker de objetivos en el que se puede ir observando el progreso en el cumplimiento de estos.



Tabla N.º 9: Ejemplo Tracker de Objetivos (OKR), Objetivo 1

Objetivo: Reducir los tiempos de órdenes de compra (OC).		
Resultados Claves	Criterio de Éxito	Estado
Disminuir la demora promedio desde la PC hasta que se autoriza la OC a menos de 3 días .	≤ 3 días	
	entre 3 y 4 días	
	> 4 días	
Reducir el porcentaje de órdenes abiertas sin autorización al 3 % sobre el total de las OC	≤ 3 %	
	entre 3 % y 5 %	
	> 5 %	
Implementar un flujo de aprobación digital o automatizado para el 100 % de las órdenes.	100 % implementado	
	50–99 %	
	< 50 %	

Fuente: Elaboración propia.

Este tracker permite hacer un seguimiento del grado de acercamiento a cada uno de los objetivos propuestos. Para ello, plantea para cada resultado clave una semaforización acompañada de posibles avances hacia el logro de este. El color verde indica que se logró llegar a determinado resultado. El color amarillo indica que el avance fue bueno, pero no suficiente (para lograr el resultado deseado al final). El color rojo significa que el desempeño fue malo.

Con respecto a la vinculación de esta herramienta con la evaluación de desempeño, se recomienda que, para que realmente sea efectiva, los empleados sean involucrados en la fijación de los objetivos y a su vez se comprometan con el uso de los mismos. De nada sirve un OKR planteado sin que todos y cada uno se comprometan, y si no se capacita sobre la importancia de hacer un seguimiento preciso de los avances en el cumplimiento de cada uno de

los objetivos. Para poder recompensar a alguien a partir de este sistema, el mismo debería reflejar perfectamente la realidad sobre el desempeño.

4. Sistemas de Control Interactivo: La estrategia de FIMA SRL gira en torno a la diversificación industrial, integración operativa, enfoque en calidad y servicio, robustez técnica e infraestructura, y entrega de soluciones integrales. Su diversificación y expansión muestran que gestionan sus Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Su integración desde el diseño, fabricación, montaje y servicio corresponde a una cadena de valor bien estructurada para ofrecer ventajas competitivas.

Tabla nº10: Análisis FODA

Fortalezas	Debilidades
• Misión integral: ingeniería, fabricación, montajes, mantenimiento y gestión de proyectos. • Capital humano como principal fortaleza: capacitación, seguridad y motivación. • Valores sólidos (seriedad, confiabilidad, eficiencia, vocación de servicio) que generan reputación. • Política de gestión integrada con mejora continua, indicadores y foco en clientes. • Compromiso con el medioambiente y eficiencia energética.	• Visión centrada en mercados locales y regionales, con alcance limitado a nivel internacional. • Diversificación amplia que puede dispersar recursos si no se priorizan sectores clave. • Dependencia del capital humano: riesgo en caso de rotación o fuga de talento. • Brecha posible entre lo declarado en misión/valores y la ejecución práctica. • Limitaciones financieras y tecnológicas para competir con grandes jugadores internacionales.
Oportunidades	Amenazas
• Innovación y diversificación en productos y servicios (Industria 4.0, sustentabilidad). • Expansión regional hacia Mercosur y países limítrofes. • Alianzas estratégicas con proveedores y clientes de gran escala. • Creciente demanda de soluciones energéticamente eficientes y sustentables. • Desarrollo de servicios de capacitación y asesoría técnica.	• Inestabilidad económica argentina: inflación, devaluación, falta de crédito. • Competencia internacional con productos importados más económicos. • Cambios regulatorios: laborales, impositivos y ambientales. • Escasez de mano de obra calificada en sectores metalúrgicos avanzados. • Altibajos en la demanda de industrias clave (automotriz, energética, minería).

Fuente: Elaboración propia

Después de realizar un análisis FODA detallado, es esencial avanzar hacia la creación de estrategias concretas que potencien estos elementos en favor de los objetivos organizacionales.



Las estrategias FO, FA, DO y DA permiten estructurar un plan de acción estratégico que maximice las fortalezas, aproveche las oportunidades, minimice las debilidades y mitigue las amenazas. En el caso de FIMA SRL, se plantean las siguientes estrategias:

Estrategias FO (Fortalezas + Oportunidades):

Impulso de la innovación tecnológica: mediante el uso del capital humano capacitado y los valores de eficiencia y confiabilidad para desarrollar productos y servicios 4.0 (automatización, sustentabilidad).

Expansión a nuevos mercados regionales (Mercosur): aprovechar la reputación, la política de gestión integrada, el capital humano y la infraestructura.

Formalización de procesos mediante ERP y análisis de datos: Aprovechar herramientas de análisis y visualización como Power BI y el ERP para formalizar y digitalizar la documentación, mejorando la organización interna, el seguimiento de cada proceso y la mejora en los productos y servicios.

Estrategias FA (Fortalezas + Amenazas):

Implementación de programas de retención del talento: basados en capacitación y desarrollo, evitando el impacto de la escasez de mano de obra calificada.

Apoyarse en la reputación, solidez técnica y capital humano motivado para diferenciarse de la competencia internacional de bajo costo.

Aumentar la eficiencia energética y sostenibilidad como ventaja competitiva frente a contextos de inestabilidad económica y regulatoria.



Estrategias DO (Debilidades + Oportunidades):

Superar las limitaciones financieras y tecnológicas: realizar alianzas estratégicas con empresas extranjeras y participación en proyectos regionales del Mercosur.

Diversificar los productos y servicios integrando innovación y sostenibilidad, respondiendo a la creciente demanda de soluciones eficientes.

Desarrollo de capacidades internas: aprovechar los programas de capacitación como herramienta para profesionalizar procesos y cerrar brechas entre valores y práctica real.

Estrategias DA (Debilidades + Amenazas):

Plan de internacionalización gradual: para reducir la dependencia de mercados locales y mitigar el impacto de la inestabilidad argentina.

Fortalecimiento institucional: alinear la práctica organizacional con los valores y misión declarados, reforzando la cultura interna y la coherencia empresarial.



Recomendaciones

Para implementar las herramientas propuestas, se plantea el siguiente plan de acción que puede llevar a cabo la empresa con el objetivo de mejorar su control de gestión y efectividad estratégica. Los pasos a seguir son:

1. Reforzar la comunicación interna de la misión, visión y valores mediante cartelería en planta, newsletters y charlas de inducción, con el fin de mejorar la motivación y la alineación a un propósito común.
2. Implementar un organigrama para formalizar la estructura interna mostrando la jerarquía, relaciones de dependencia, responsabilidades de cada puesto y la comunicación entre los departamentos.
3. Mejorar el sistema de control y diagnóstico desarrollando un mecanismo formal para presupuestar sus proyectos, permitiendo anticipar los costos totales de un trabajo e incrementar la capacidad de control.
4. Desarrollo de indicadores clave y tableros de control: Implementar un tablero de control en Power BI para los circuitos de compras con indicadores, que incluya la eficiencia operativa. Asegurar que la alta dirección pueda monitorear la ejecución de la estrategia en tiempo real y responder a desviaciones con agilidad.
5. Capacitación y desarrollo de habilidades en el uso de sistemas de control: Realizar sesiones de capacitación para el equipo en el uso de Power BI, OKR y otras herramientas de control de gestión. Garantizar que el equipo tenga las habilidades para usar de manera efectiva estas herramientas, optimizando la toma de decisiones basada en datos.



6. Reforzar el sistema de control interactivo incorporando reuniones directivas periódicas sobre nuevas incertidumbres del mercado (especialmente en minería, energía, celulosa), talleres de innovación, espacios formales para recopilar iniciativas emergentes o responder a nuevas oportunidades.
7. Incorporar programas de desarrollo de carrera y formación técnica. Implementar encuestas de clima organizacional y feedback 360°.

Este plan de acción establece una base sólida para que FIMA SRL optimice sus prácticas de control de gestión, garantizando así una alineación estratégica que le permita mantener y mejorar su competitividad en el sector metalúrgico.



Conclusiones

El trabajo permitió analizar el funcionamiento actual del área de Compras de FIMA SRL e identificar aspectos que limitan su organización y seguimiento. A partir de las entrevistas, las observaciones y el análisis de datos, se constató que la empresa posee una cultura sólida y valores definidos, aunque estos no siempre se reflejan en herramientas formales que acompañen el proceso diario de gestión.

Los resultados muestran que el circuito de compras presenta demoras y escasa estandarización en algunas etapas, vinculadas principalmente a la falta de un presupuesto específico y al uso parcial de la información disponible en el sistema.

Las herramientas desarrolladas se presentan como alternativas que podrían contribuir a mejorar la organización del sector, siempre que la empresa decida implementarlas y brindar la capacitación necesaria.

En síntesis, la investigación permitió comprender con mayor claridad el funcionamiento actual del área de Compras e identificar oportunidades concretas para fortalecer su organización interna.



Referencias

Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2008). *Sistemas de control de gestión* (12.ª ed.). Ballvé, A. (2008). *Tablero de control*.

Doerr, J. (2019). *Mide lo que importa*. Penguin Random House Grupo Editorial.

Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2004). *Mapas estratégicos: convirtiendo los activos intangibles en resultados tangibles*. Gestión 2000.

Milgrom, P., & Roberts, J. (1992). *Economics, organization and management*. Prentice Hall.

Münch, L. (2010). *Técnicas de control*. Trillas.

Sampieri, R. H. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.