



Maestría en Administración de Empresas
Mención Dirección de Negocios

**“Política de Stocks y Programa de compras para una empresa
que comercializa pinturas”**

Alumno: Germanis Luciano

Director: Dr. Oscar Quiroga

Santa Fe, mayo de 2020

INDICE

CAPITULO I - DEFINICIÓN, ALCANCE Y METODOLOGIA

| | |
|--|----|
| 1.1- Introducción a la problemática..... | 6 |
| 1.2. - Definición del Problema..... | 7 |
| 1.3. - Formulación y Justificación..... | 8 |
| 1.4. - Objetivo | 10 |
| 1.4.1. - Objetivo General | 10 |
| 1.4.2. - Objetivos específicos | 10 |
| 1.5. - Metodología de Trabajo..... | 10 |
| 1.5.1. – Diseño..... | 10 |
| 1.5.2. – Unidad de Análisis..... | 11 |
| 1.5.3. – Instrumentos de Recolección de Datos..... | 11 |

CAPITULO II – MARCO TEORICO

| | |
|--|----|
| 2.1. - Introducción a la necesidad de mejorar..... | 13 |
| 2.2. - Ejes conceptuales | 15 |
| 2.2.1. - Pronósticos de demanda..... | 15 |
| 2.2.2. - Política de inventario..... | 16 |
| 2.2.3. - Proceso de compras | 17 |
| 2.3. - Definiciones Destacados..... | 18 |

CAPITULO III - ANALISIS DEL PROBLEMA

| | |
|---|----|
| 3.1. – El mercado de la Pintura..... | 23 |
| 3.1.1. Distribución de la demanda internacional..... | 24 |
| 3.1.2. – Características de Mercado local..... | 25 |
| 3.1.2.1 - Breve Reseña Histórica..... | 25 |
| 3.1.2.2 - Tendencia Económica..... | 26 |
| 3.1.2.3 - Concentración de Producción en Argentina | 27 |
| 3.1.2.4 - Modelo de negocio que maximiza beneficios. | 28 |
| 3.1.2.5 - El mercado de la Pintura en el Mercosur..... | 29 |
| 3.1.2.6 – Perspectivas..... | 30 |
| 3.2. – La empresa bajo de estudio..... | 32 |
| 3.2.1 – Presentación del caso hipotético..... | 32 |
| 3.2.2 - Productos y Marcas..... | 37 |
| 3.2.2.1 - Características Técnicas De Los Productos..... | 39 |
| 3.2.3.- Composición de Ventas | 40 |
| 3.3 – Análisis de la Problemáticas..... | 43 |

| | |
|---|----|
| 3.3.1 - Problemas en la Gestión De Compras..... | 43 |
| 3.3.2 - La Problemática en Números..... | 46 |

CAPITULO IV – PROPUESTAS DE CAMBIOS A IMPLEMENTAR

| | |
|---|----|
| 4.1- SECCION 4 A – DEFICINIÓN DE SUCURSALES | 49 |
| 4.1.1 - Definición de puntos de ventas..... | 49 |
| 4.1.2 - Punto De Cambio..... | 50 |
| 4.1.2.1 - Sucursales Tipo (A) – Concept..... | 51 |
| 4.1.2.2 - Sucursales Tipo (B) – Clasic..... | 55 |
| 4.1.3 - Conclusión De La Propuesta..... | 58 |
| 4.2.- SECCION 4 B – PRONOSTICO DE DEMANDA..... | 60 |
| 4.2.1 - Beneficios de Pronosticar..... | 60 |
| 4.2.2 - Concepto de Pronostico de Demanda..... | 61 |
| 4.2.3.- Pronóstico de demanda en el horizonte de tiempo..... | 61 |
| 4.2.4. - Características de los pronósticos..... | 61 |
| 4.2.5. - Métodos de Pronósticos..... | 62 |
| 4.2.5.1- Métodos Cualitativos de Pronóstico de demanda..... | 62 |
| 4.2.5.2 - Métodos Cuantitativos de Pronóstico de demanda: | 63 |
| 4.2.6. - Propuesta para la empresa bajo estudio. | 65 |
| 4.2.7. - Validación de Método Elaborado..... | 67 |
| 4.2.8. – Conclusión..... | 68 |
| 4.3. - SECCIÓN 4 C – SISTEMA INFORMÁTICO, MODULO ORDEN DE COMPRAS..... | 69 |
| 4.3.1 - Módulo Compras Actual. | 69 |
| 4.3.2. - Críticas al Sistema informático Actual..... | 71 |
| 4.3.3 - Nuevas Etapas del ciclo de compras..... | 73 |
| 4.3.4 - Módulo de compras Sugerido. | 74 |
| 4.3.5 - Nivel de Servicio y Indicadores. | 76 |
| 4.3.6 – Conclusión. | 77 |
| 4.4 - SECCIÓN 4 D – TABLERO DE COMANDO. | 78 |
| 4.4.1 - Tablero De Mando..... | 78 |
| 4.4.2 - Objetivos Del Tablero de Comando. | 79 |
| 4.4.3 - Beneficios Del Tablero de Comando. | 80 |

| | |
|--|----|
| 4.4.4 - Etapas en la elaboración de un tablero de comando..... | 80 |
| 4.4.5 - Los Indicadores. | 82 |
| 4.4.6. – Composición del Tablero Sugerido. | 83 |
| 4.4.6.1 - Indicadores Por Productos. | 84 |
| 4.4.6.2 - Indicadores Por Proveedores. | 84 |
| 4.4.6.3 - Indicadores Financieros..... | 86 |
| 4.4.6.4 - Otros Indicadores. | 88 |
| 4.4.6.4.1 - Distribución de artículos:..... | 88 |
| 4.4.6.4.2 - Comparativo de precios. | 89 |
| 4.4.6.4.3 - Consulta de Pedidos..... | 89 |
| 4.4.6.4.4 - Estado de Pedido..... | 90 |
| 4.4.7 – Conclusión..... | 91 |

CAPITULO V – CONCLUSIONES

| | |
|---|-----|
| 5.1 – Conclusiones | 92 |
| 5.1.1 - Beneficios De Las Nuevas Tecnologías..... | 92 |
| 5.1.2 - Orientación al Cliente..... | 95 |
| 5.1.3 - Cambios en los Procesos de Trabajo. | 97 |
| | |
| Bibliografía | 100 |
| Anexos | 101 |

RESUMEN

El trabajo se centra en la definición del proceso de compras a proveedores y elaboración de una política de stocks para una empresa que se dedica a la comercialización de pinturas. Las deficiencias del proceso de compras que existe actualmente generan, entre otros, problemas de sobre-stock en productos de baja rotación y quiebres de stock en mercadería de alta rotación. A estos problemas se le suma la inmovilización de capital de trabajo y una planificación financiera muy endeble producto de decisiones improvisadas.

Se desarrolla un caso hipotético con una empresa que comercializa pintura y productos conexos, la cual cuenta con cuatro centros de distribución propios en Entre Ríos, Santa Fe, Formosa y Misiones, los cuales abastecen a 30 sucursales en dieciséis ciudades situadas en las provincias de Misiones, Formosa, Chaco, Corrientes, Entre Ríos y Santa Fe, la logística involucrada cubre más de mil kilómetros de distribución.

La complejidad de cadena de suministros incluye la gestión de más de treinta proveedores distribuidos en cuatro provincias (San Luis, San Juan, Córdoba, Buenos Aires y Santa Fe) y una cartera de productos de más de cuatro mil artículos.

Para este trabajo es necesario comenzar por la definición de los factores que hacen a las compras a proveedores en una empresa de este tipo, por ejemplo, la estimación de la demanda, la definición del layout de cada sucursal, la selección de los proveedores, la elaboración de pedidos de mercadería, la gestión de reposición de mercadería en sucursales y la parametrización del sistema de gestión.

CAPITULO I – DEFINICIÓN, ALCANCE Y METODOLOGIA

En el presenta capitulo se realiza una aproximación de la problemática abordada y las características más importantes de la empresa que se utiliza para el estudio del caso. También se dejan planteados los objetivos y se menciona la metodología utilizada para la recolección de los datos.

1.1 - Introducción a la problemática

Dado el volumen de operaciones, el nivel de competencia y las características particulares de la economía argentina, es de carácter estratégico para las empresas contar con una herramienta de gestión que brinde al sector de compras y a las gerencias relacionadas, información actualizada, fácil de obtener y con un grado de análisis que permitan tomar las mejores decisiones en tiempo y forma.

Un sistema de gestión de compras eficiente, permite aprovechar oportunidades de negocio que hagan maximizar los resultados de la empresa. Resulta de gran importancia el conocimiento de las características de cada proveedor como, por ejemplo, la distancia a la cual se localiza, los volúmenes de compra, las formas y plazos de pagos, los costos de fletes, los gastos de almacenamiento, los componentes impositivos. El análisis previo de estos datos permite hacer llegar a los consumidores los productos que demandan en tiempo y forma, disminuyendo los gastos y obteniendo la mejor rentabilidad posible.

Para tener un stock eficiente, es necesario tener bien definido cuál es la cartera de productos con la que se va a contar en cada uno de los puntos de ventas. Es esencial definir que mix de productos vamos a ofrecer para hacer frente a la necesidad de cada sector, evitando así tener excesos de stock y altos niveles de capital ocioso, que representa un gran costo financiero.

En una empresa de gran amplitud geográfica y con llegada a distintos tipos de clientes, no todas las sucursales deben contar con todas las líneas de productos, ofrecer productos premium en sucursales orientadas a los consumidores con necesidades básicas, lleva a generar un capital inmovilizado. O bien, un alto stock de productos de baja calidad, no rota lo necesario en sucursales con perfil de clientes ABC1, que es aquel con un buen poder adquisitivo, que representa un estilo de vida moderno y que tiene al diseño con un alto valor en su conducta de compra. Saber a qué demanda se apunta en cada boca de expendio es primordial para definir el stock en cuestión y la correcta reposición de los mismos.

El análisis de los pronósticos de demanda, no se reduce al estudio socioeconómico de cada una de las regiones en las que se encuentran los puntos de ventas y sus particularidades, sino también refiere a la modalidad de comercialización, el tipo de cliente en cuestión y los historiales de compras, entre otros factores que utiliza cada método de pronóstico.

Se puede mencionar que los clientes son muy diversos, dentro de los cuales se encuentran: clientes particulares de tipo hogareños, profesionales de la construcción o pintores; clientes de emprendimientos inmobiliarios a gran escala, empresas de sector metalúrgico; clientes de repintado de automóviles en concesionarias, talleres de chapa y pintura, y demás integrantes del sector automotriz.

1.2 - Definición del problema.

El origen del tema que aborda este trabajo se encuentra muy ligado a la evolución del tamaño de las empresas y a las distintas etapas de su vida. La transformación de comercios unipersonales a estructuras más complejas y sofisticadas, no siempre se desarrolla en forma conjunta el crecimiento de su estructura y ventas, siendo algunas veces estas últimas más rápidas que la consolidación de la organización interna.

Otro problema que tiene la empresa en su comienzo es que toda su estructura está adaptada a pocas personas y con alto grado de concentración de tareas. Esto lleva a que en varias ocasiones sea la misma persona quien controla el stock existente, realiza las reposiciones de mercaderías, hace los pedidos a los proveedores y organiza las finanzas entre otras tareas. La falta de delegación de tareas es una de las principales causas que genera problemas en la gestión empresarial.

Producto de lo mencionado anteriormente, los sistemas informáticos se terminan adaptando a las personas y sus formas de trabajo, haciéndolos poco profesionalizado y con vicios en los parámetros. En consecuencia, se pierde de explotar mucho conocimiento técnico generado en esta materia de gestión.

En la medida que la empresa evoluciona y comienza a crecer, el empresario se va encontrando con altos volúmenes de ventas, y este crecimiento se produce a través de políticas de expansión de sucursales, poniendo el foco exclusivamente en las cuestiones comerciales dejando en un segundo plano la gestión administrativa de la empresa.

Este crecimiento desorganizado termina afectando la satisfacción de los consumidores. El desabastecimiento de productos de alta rotación generado por una mala administración de las compras, es un ejemplo de cómo la organización de la empresa afecta al consumidor final. Se destina un caudal importante de recursos en áreas como marketing, promociones y publicidades con el objetivo de generar mayor atracción en los clientes. Finalmente, cuando estas políticas dan sus frutos, la organización no se encuentra preparada para poder cumplir debidamente con la demanda.

Un pedido erróneo en tiempo y forma lleva a consumir recursos financieros, los cuales suelen ser escasos, y con el transcurso del tiempo terminan afectando al cliente. Por lo tanto, tener herramientas deficientes lleva a tomar malas decisiones.

Otro de los problemas usuales son las demoras en las entregas por parte de los proveedores. En sistemas de compras eficientes, los tiempos de entrega de cada proveedor están contemplados y calculados, la utilización de conceptos como lead time permite evitar estos inconvenientes y estar mejor preparados para escenarios adversos.

1.3 - Formulación y Justificación.

Para el estudio del caso se va a proponer una empresa hipotética que se va a llamar "LA PINTURERIA". Esta empresa está pensada a partir de un comercio real con cuarenta años de trayectoria, que comenzó con la idea de un local que comercializaba pintura y artículos conexos, posteriormente se expandió abriendo sucursales de manera paulatina, pero siempre con un formato de empresa familiar. Con una organización precaria, el dueño y tres empleados cumplían las distintas funciones que se necesitan para llevar adelante el comercio; vendían, asesoraban, cobraban, compraban, almacenaban y distribuían, superponiéndose constantemente distintas funciones en cada miembro de la empresa.

Transcurridos los años se transformó en una verdadera empresa, con treinta sucursales en seis provincias argentinas. Esa transformación no tuvo el mismo nivel de progreso en su estructura administrativa, la cual fue quedando muy relegada con sólo cuatro personas y un sistema informático de gestión muy personalizado.

El actual tamaño de la empresa, los grandes volúmenes de compras y ventas, sumados a la complejidad de la economía nacional, hacen totalmente inviable seguir trabajando como se vino haciendo hasta la actualidad. En el presente, un recambio en la estructura gerencial

y el rediseño del sistema de gestión permiten incorporar conocimiento profesional y nuevos procesos de gestión, orientados al cumplimiento de la estrategia de la empresa.

Dentro de los cambios a realizar, se puede decir que tener una política de compras conlleva un conjunto de medidas que se deben tomar de ante mano, como por ejemplo, definir el nivel de stock en los depósitos y en las sucursales. A su vez, el stock demanda un alto capital de trabajo que en contextos volátiles e impredecibles, hacen que este tipo de decisiones sean cruciales para la continuidad de la empresa.

Con una cartera de alrededor de cinco mil productos y de treinta proveedores diferentes, se debe tener bien diseñada la política de compras. El diseño profesional de estas políticas requiere de metodología de predicción de demanda, clasificación de sucursales en funciones de las ventas, identificación de nuevas necesidades de productos, solicitudes de presupuestos de compras, elección de proveedores, evaluación de ofertas, cálculo de los tiempos de fletes, determinación de costos de almacenamiento y costos totales, negociación de condiciones, solicitud y seguimiento de pedidos.

Al momento de desarrollar procesos y políticas, no debe caerse en los errores de los sistemas personalizados, los cuales están desarrollado a pedido del usuario con los parámetros de trabajo definidos por ellos mismos, que se adaptan a las malas prácticas de trabajos. Si bien estos procesos están diseñados a pedido de individuos con años de experiencia, éstos suelen carecer de conocimiento técnico, definiendo formas de trabajo viciadas por las propias conductas.

Hoy en días los beneficios ligados a la realización de un correcto sistema de compras y una buena gestión de stock ya no son una opción sino más bien son necesarios y estratégicos. Estas definiciones atraviesan la empresa y sus distintas áreas optimizando las formas de trabajo. Un ejemplo de esto puede ser la eficiencia en el tiempo, de modo que permita a la Empresa no dedicar tantas horas a la tarea de almacén y gestión de pedidos, por lo que tampoco serán necesarias horas extra para movilizar o redistribuir productos.

El principal beneficio es la mejora en las ventas. Trabajar con una correcta gestión permite disponer de una rápida respuesta a los clientes. Conocer y calcular cuál debe ser el Stock Mínimo y stock de seguridad por cada producto, o si existen quiebres de stock, permitirá evitar la pérdida de los clientes que requerían de esos productos. Por lo cual, es importante detectar qué productos están saliendo con más regularidad, cuáles son los picos de venta

para cada producto, que stock tiene que haber de cada producto en cada momento. Con esta información debe anticiparse en los pedidos, y así se tendrá la capacidad de abastecer cualquier necesidad de los clientes.

1.4. - Objetivos.

1.4.1 Objetivo General

El objetivo general del trabajo es diseñar una política de stock y un programa compras, que permita tener la mercadería en tiempo y forma para evitar desabastecimiento y pérdidas de ventas por faltante de productos.

1.4.2. Objetivos específicos

1. Diferenciación y clasificación de los locales según el tipo de productos que venden, y definir los niveles de stock seguridad para cada uno de ellos (Capítulo 4 – Sección A).
2. Elaborar un sistema de pronóstico de demanda en base a la información histórica y modelos de predicción consultados (Capítulo 4 – Sección B).
3. Desarrolla Sistema de pedido de mercadería en base a las propuestas académicas y las necesidades de la empresa (Capítulo 4 – Sección C).
4. Realizar un tablero de control, con información de logística y financiera para soportar el sistema de pedido a proveedores (Capítulo 4 – Sección D).

1.5. - Metodología de Trabajo.

1.5.1 - Diseño:

La metodología abordada para el presente trabajo es diversa y se puede comenzar con una investigación cualitativa a través de entrevistas con los distintos usuarios de la información, tanto directos, como indirectos.

Se van a realizar encuestas cortas a los clientes, encargados de sucursales y personal de depósito para medir los niveles de satisfacción que existen en la empresa para el tema en cuestión. También será necesaria una investigación cuantitativa para obtener información

histórica, contable y de gestión, cuyo análisis permita realizar informes y estadísticas que respalden las distintas decisiones tomadas.

1.5.2. - Unidad de análisis:

El escenario que se analiza se presenta como una hipotética empresa que se dedica a la comercialización de pintura y productos conexos. Se toma como modelo una empresa real en funcionamiento, pero con una reducción de operatoria dada la complejidad de la misma, analizando solo un abanico de productos predeterminado.

Se denominará “LA PINTURERIA” a esta empresa hipotética, la misma estará compuesta por cien empleados aproximadamente. Tendrá solo treinta sucursales y se distribuirán en dieciséis ciudades de seis provincias argentinas. También, se va a suponer para el análisis que la empresa tendrá cuatro depósitos en cuatro provincias distintas.

1.5.3. - Instrumentos de recolección de datos.

Secundarios

Los instrumentos de recolección de datos secundarios serán páginas web, revistas especializadas de la cámara Argentina de Pinturerías, notas periodísticas e información económica oficial, para poder contextualizar la situación actual en Argentina. Además, se dispone de acceso a datos privados, tanto contables, como de gestión, que brindarán una clara visión del desarrollo de los conflictos en el tema estudiado, y cuáles son sus consecuencias en el campo de trabajo.

Los datos de la empresa se adecuarán, al efecto de mantener la privacidad de la fuente y con el propósito que se ajusten al caso hipotético. También se utilizarán cálculos y modelos matemáticos consultados en la bibliografía citada, para un enfoque profesional a las soluciones propuestas.

Primarios

Entrevistas a personal de logística, compras, finanzas y gerencias en cuestión de la empresa modelo. Es de carácter primordial obtener información de las personas que interactúan en los procesos en cuestión y poder relevar los problemas que ocasiona una desacertada política de Stock y Compras.

A través de estas entrevistas con personas de distintas áreas se dará cuenta que lo que parece un inconveniente de un área determinada como logístico o finanzas, afecta a toda la empresa y principalmente al consumidor.

Para medir los niveles de satisfacción de los clientes se realizarán dos tipos de encuestas cortas elaboradas en función del tipo de cliente. Por un lado, a las constructoras, pintores profesionales, contratistas de repintado y empresas industriales, y por otro lado, a consumidores de tipo particulares, hogareños, artesanos que utilizan la pintura ellos mismos.

Una de las tareas importantes a realizar es la visita a una fábrica de pintura radicada en la provincia de San Luis y a sus oficinas centrales en la ciudad de Buenos Aires, la cual pertenece a una multinacional del rubro en cuestión. La visita a planta tiene como objetivo relevar con observación directa la organización del trabajo en lo que hace a la punta de la cadena de suministro y los detalles de la logística de los mismos. En las oficinas de esta empresa se tendrá acceso a su software de gestión, el cual servirá para comparar parámetros o alternativas de trabajo a las propuestas por el proyecto presentado.

Es importante dejar aclarado que todos los datos de las empresas consultadas son de carácter privado y su utilización es a modo de consulta sin poder publicar los mismos. Sólo se utilizarán para realizar un modelo adaptado a la realidad de la empresa hipotética en estudio.

CAPITULO II – MARCO TEORICO

En este capítulo se elaboran definiciones propias del autor a los fines de establecer un lenguaje didáctico y una comprensión práctica del trabajo. El objetivo principal es dejar plasmado un lenguaje de modo tal que el lector, en todo momento se encuentre en contexto y pueda tomar dimensión del real significado de las ideas expresadas. Se basó para su desarrollo en los autores Kotler y Armstrong (2013), el libro Fundamento de Marketing; Marketing, conceptos y estrategias de Santasmases et. al. (2000); Dirección de la producción y de operaciones de Heizer y Render (2015); Logística, Administración de la cadena de suministros de Ballou (2004); Diccionario consultor económico de De la Vega y Marroquín (1991); y Administración de la cadena de suministros de Chopra y Meindl (2008). De los autores antes mencionados se toman distintos temas y se los adaptó a la aplicación práctica de los mismos de una empresa media argentina.

“La esencia de la estrategia es elegir qué no hacer” (M. Porter)

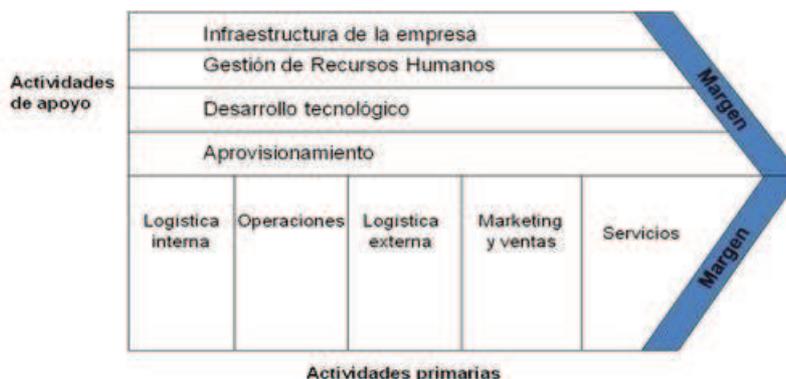
2.1. - Introducción a la necesidad de mejorar.

Michael Porter es uno de los intelectuales del mundo empresarial, el cual ha desarrollado varias ideas y postulados a los cuales uno puede adherir o no. Elegir que no hacer, es algo simple y a su vez contundente, que puede definir qué tan eficiente y eficaz se puede ser como empresa. Con esta frase se hace referencia a los aspectos internos de la empresa y sobre los cuales se tiene mayor control.

Elegir qué no hacer, permite definir qué se puede hacer, y cómo puede hacerse. En definitiva, este trabajo final trata de eso, es decir, detectar qué debe hacerse mejor para ser más eficiente, y qué no debe hacerse.

Porter (1985) tiene otro postulado importante sobre la cadena de valor y cómo la empresa debe generar valor agregado a sus productos, servicios o procesos para ser más rentable. Esta idea del autor da el pie para contextualizar los conceptos teóricos que se desarrollan a lo largo del presente trabajo.

Gráfico 1: La cadena de valor de Michael Porter.



Fuente: Ventajas Competitivas de Porter (2015).

La utilización del modelo de cadena de valor para la contextualización teórica refleja a la perfección los temas en los cuales se irá profundizando, tanto en las actividades de apoyo, como por ejemplo el sistema de aprovisionamiento; como también así, las actividades primarias, en donde actúa la logística interna, la gestión de los inventarios, el marketing, las ventas y la satisfacción del cliente.

Se realiza una revisión interna de la empresa y sus procesos, y la generación de mejores resultados mediante el rediseño de algunas tareas internas y sus relaciones.

El modelo de la cadena de valor resalta las actividades específicas del negocio en las que se pueden aplicar mejor las estrategias. El modelo considera a la empresa como una serie de actividades primarias y de apoyo que agregan valor a los productos y servicios de una empresa.

Las actividades primarias están más relacionadas con la producción y la distribución de los productos y servicios de la empresa que crean valor para el cliente. Las actividades primarias incluyen logística de entrada, operaciones, logística de salida, ventas, marketing y servicio. Las actividades de apoyo consisten en la infraestructura, recursos humanos, tecnología y adquisiciones de la organización.

El uso del modelo de la cadena de valor de una empresa considera la comparación de sus procesos de negocios con los de sus competidores o con otras empresas de industrias relacionadas e identifica las mejores prácticas de la industria. La propuesta de mejoras que se plantea en el presente trabajo está totalmente relacionada a las actividades que plantea el modelo.

2.2. - Ejes conceptuales

El presente trabajo se encuadra conceptualmente dentro del campo aplicado del estudio de la cadena de suministros, puntualmente en lo que hace al pronóstico de demanda, sus métodos y técnicas, las políticas de inventarios, decisiones de compras y su programación. Para los temas antes mencionados se parte de las propuestas del libro Logística, Administración de la cadena de suministros de Ballou (2004) capítulos 1, 4, 8, 9, 10, 11 y 12, y de las propuestas de Chopra y Meindl (2008) en su libro Administración de la cadena de suministros, capítulos 1, 7, 9, 11, 12 y 14. Se toman algunos postulados y se complementan con la experiencia y el conocimiento observado en el propietario y trabajadores de la empresa bajo estudio.

Entender en qué consiste y qué desempeño tiene la cadena de suministros permite construir un marco estratégico hacia dónde se debe avanzar con el desarrollo de las nuevas políticas de gestión.

Es claro que, si se tuviera certidumbre sobre el futuro, podría establecerse inequívocamente la cantidad de bienes que se debería almacenar para cubrir las necesidades futuras, sin embargo, esto sencillamente no es posible. Surge entonces el problema de determinar en qué cantidad hay que abastecerse para alcanzar una protección adecuada.

2.2.1. - Pronósticos de demanda

Chopra y Meindl (2008) plantean la utilización del concepto de planeación de demanda y pronóstico de demanda, por su parte, Ballou (2004) se refiere a estas técnicas como pronósticos de requerimientos de la cadena de suministros. Tomando ideas de las dos propuestas y llevándolas al caso bajo estudio, es necesario desarrollar una metodología de predicción de demanda que permita anticiparse a ciertos escenarios y ofrecer una respuesta adecuada a cada uno.

Los pronósticos deben contener, además de los datos elaborados, los márgenes de errores, estos últimos limitan con mayor exactitud cuales son los parámetros con los que se debe trabajar. Cuanto más corta es la predicción en el tiempo, más exacta puede ser. Otro dato a tener en cuenta a la hora de recoger la información, es que mientras más cerca de los clientes provenga la fuente, mejor será la realidad del dato.

Para el desarrollo de la técnica de pronóstico de demanda, la empresa debe basarse en factores objetivos y factores subjetivos, ya que estos últimos suelen ser años de experiencia acumulada que suma al resultado final. Para realizar los pronósticos también se debe contextualizar cada situación teniendo en cuenta la demanda pasada, periodo de entrega, publicidades/marketing invertidos, descuentos planeados y acciones de la competencia.

2.2.2. - Política de inventario

Actualmente la empresa no tiene definida estratégicamente una política de stock para las sucursales. Existe una idea de negocio que consiste en ofrecer una amplia gama de productos con distintas alternativas en calidad y precio por cada rubro, para poder llegar a los distintos clientes. Esta política la define el propietario y no obedece a mayor planificación más que tener variedad de producto para no perder ventas. Esta decisión es muy cuestionable en sus fundamentos, y para llevarla adelante se necesita de un gran capital de trabajo, el cual, al quedar inmovilizado, representa un alto costo financiero.

A través del análisis de las distintas políticas de inventario, se va a definir una política de stock con las cantidades óptimas de mercadería tanto para las sucursales como para los depósitos de la empresa de estudio. Saber la cantidad óptima de cada artículo con la que se debe contar, permite evitar enormes costos de capital inmovilizado.

De Ballou (2004), se analizan y se obtienen ideas de temas como el control básico de inventario por demanda Pull - Push, nivel promedio de inventario, métodos de punto de reorden, métodos de control agregado de inventario.

Por su parte, de Chopra y Meindl (2008) se pueden explorar temas como inventario en el ciclo de la cadena de suministro, el tamaño del lote óptimo, decisiones por descuentos obtenidos, manejo de incertidumbre, inventario de seguridad, nivel óptimo de disponibilidad de producto.

Nutrido por toda la información obtenida, se pretende crear una política de compras que inicie su ciclo, previa definición de los productos que va a ofrecer cada punto de venta y su correspondiente clasificación en dos tipos de sucursales, A y B. Posteriormente, se tomarán los datos de los pronósticos de demanda para cada sucursal y los datos históricos de ventas, para poder determinar los artículos a reponer. Además, se agregan los conceptos de lote óptimo de compra y nivel de stock de seguridad para poder balancear

los costos con la inversión requerida. De esta manera, el sistema arrojará los datos exactos para realizar los pedidos a los proveedores.

2.2.3.- Proceso de compras

El proceso de compras o pedido a proveedores se inicia con un circuito planificado, que implica una revisión de la mercadería en cada sucursal y el armado de las respectivas reposiciones de la misma. Este proceso también implica una revisión general del stock en depósitos y de esta tarea surgen las necesidades de compras. Es una actividad que no está sistematizada en su totalidad y contiene un alto grado de subjetividad por parte del operador para definir las cantidades a solicitar.

La revisión del stock para realizar las reposiciones de mercadería a las sucursales, se realiza a través de un sistema informático el cual utiliza parámetros como, por ejemplo: "Stock en depósitos/sucursal", "mínimos de stock", "rotación del producto", "Productos pendientes" y "Productos pedidos". El operador recorre la lista de artículos uno por uno y va cargando las cantidades a solicitar.

Posteriormente se genera un pedido a proveedores y se tiene que informar a un segundo operador para que lo coteje con los pedidos pendientes de entrega y luego se lo envía al proveedor correspondiente. El pedido se realiza por mail y no se hace seguimiento del mismo.

Para corregir procesos inadecuados y personalizados, se deben analizar las distintas etapas del proceso de compras. En la gestión de compras se deben identificar y definir cuáles son las tareas en cada momento, quienes las deben realizar y porque se realizan de una forma determinada. Se define y normaliza un proceso, y se le asigna personal competente.

De la bibliografía consultada se obtienen nuevos conceptos y metodologías que se utilizarán para perfeccionar los procesos existentes en la empresa bajo estudio. De esta manera se enriquecerá la forma de gestionar, agregando conocimiento científico, con la necesidad de adaptar los métodos, a los escenarios locales y validar las propuestas.

2.3. - Definiciones Destacados

A continuación, se enlistan las principales definiciones que se desarrollaran a lo largo del escrito, de modo de dejar una base teórica para el mejor entendimiento por parte del lector, de los postulados que se proponen. Es de relevante importancia establecer una definición de conceptos tan generalizados, ya que unifica los términos a utilizar.

DEMANDA: En un mercado concreto, la demanda es la cantidad de un producto, o de un conjunto de ellos, que los consumidores pueden comprar, y lo hacen, en función de un tipo de precio y rentas personales. En consecuencia, demanda no significa cuánto gastan los consumidores, o cuánto se vende de un producto, sino cuánto es lo que se consume a un precio determinado y cuánto se consumiría, o se demandaría, si el precio fuese otro, tomando como base una renta media constante.

TIPOS DE DEMANDA

- **Demanda Agregada.** En términos económicos se habla de consumo e inversión globales. Es decir, total del gasto en bienes y servicios de una economía en un determinado período de tiempo.
- **Demanda Derivada.** Es la demanda consecuencia de otra demanda. Así, la demanda de capitales y de mano de obra depende de la demanda final de bienes y servicios.
- **Demanda Elástica.** Característica que tienen aquellos bienes cuya demanda se modifica de forma sustancial como consecuencia de cambios en el precio de dicho bien o cambios en la renta de los consumidores.
- **Demanda Inelástica.** Demanda que se caracteriza porque la variación en el precio de un bien determinado apenas afecta a la variación de la cantidad demandada de ese bien, de forma que queda manifiesta la rigidez de su demanda. En ocasiones esta relación es incluso inexistente, y entonces se habla de total rigidez de la demanda.
- **Demanda Exterior.** Demanda de un país de bienes o servicios producidos en el extranjero.
- **Demanda Interna.** Suma del consumo privado y del consumo público de bienes y servicios producidos en el propio país.
- **Demanda Monetaria.** Función que expresa la cantidad de riqueza que las personas y las empresas guardan en forma de dinero, renunciando así a gastarlo en bienes y servicios o a invertirlo en otros activos.

PRONOSTICO DE DEMANDA: El pronóstico de la demanda es un procedimiento sistemático que permite definir cuantitativamente (unidades físicas o monetarias) las futuras ventas y por ser de vital importancia debe procurarse que dicha información sea lo más exacta posible, sin olvidar la presencia de un sesgo de incertidumbres. Dependiendo del período de tiempo que se adopte en el análisis se podría considerar dentro del pronóstico tres técnicas de predicción: de corto, mediano y largo plazo, todo depende del tipo de análisis a ejecutarse y de la complejidad en la modelación.

LAYOUT: El término layout proviene del idioma inglés, que en español quiere decir diseño, plan, disposición. El vocablo es utilizado en el marketing para aludir al diseño o disposición de ciertos productos en sectores o posiciones en los puntos de venta en una determinada empresa.

CADENA DE SUMINISTROS: Una cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. La cadena de suministro incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores e incluso a los mismos clientes. Dentro de cada organización, como la del fabricante, abarca todas las funciones que participan en la recepción y el cumplimiento de una petición del cliente.

INVENTARIO: Conjunto de artículos acumulados o almacenados en espera de una posterior utilización, en definitiva, de su posterior demanda. Su principal función es adecuar un flujo de producción y un flujo de demanda de diferente frecuencia temporal.

POLITICA DE INVENTARIO: Cuando se planea un inventario, se debe pensar en un inventario que permita dar un buen nivel de servicio al cliente y tener buenas finanzas para la empresa. En inventarios, unos pocos artículos usualmente concentran la mayor parte de las ventas, entonces se pueden establecer diferentes políticas de gestión y control de existencias en función a la contribución del producto a las ventas de la empresa. Una buena política de inventario debe responder preguntas como: Cuánto se debe comprar y cuándo se debe realizar el pedido.

LOGISTICA: es una función operativa importante que comprende todas las actividades necesarias para la obtención y administración de materias primas y componentes, así como el manejo de los productos terminados, su empaque y su distribución a los clientes".

GESTION DE STOCK: La necesidad de las empresas de evitar desequilibrios financieros determina que la gestión de stocks, procedimiento esencial de las técnicas administrativas, sea una de las preocupaciones fundamentales de la dirección. Su finalidad es analizar cuales son las cantidades mínimas de stock de materia prima, bienes en proceso y bienes terminados, que son necesarios para garantizar el normal desarrollo de los procesos de producción y comercialización. De esta manera, al eliminar stock superfluos, reduciéndolos a la cantidad necesaria, también se reducen los gastos financieros que elevan el costo de producción, o de comercialización, y disminuyen la rentabilidad empresarial.

GESTION DE COMPRAS: Una buena gestión de compras engloba el proceso de contratación, desde el análisis de la información y de proveedores, hasta la negociación y adjudicación de los contratos, así como el proceso operativo de compras mediante la gestión de pedidos y facturas a través de la red colaborativa.

GESTION DE PROVEEDORES: La gestión de proveedores es un proceso de negocio que permite a una empresa seleccionar adecuadamente a sus proveedores y negociar los mejores precios de bienes y servicios que compra.

CARTERA DE PRODUCTO: Una empresa no vende, por lo general, un solo producto, sino una gama o conjunto de ellos, que constituye lo que se denomina la cartera de productos. Una cartera puede estar integrada por una o varias líneas de productos. La línea de productos, constituye un conjunto de productos homogéneos dentro de una misma categoría. Dentro de este concepto es importante que se deje bien definido tres subconceptos de gran importancia. La **AMPLITUD** de una cartera de producto se mide por el número de líneas distintas que la integran. La **PROFUNDIDAD**, por el número de modelos, tamaños y variantes que se ofrecen dentro de cada línea de producto. La **LONGITUD** es el número total de productos fabricados o vendidos. Es la suma de todas las referencias en cada una de las líneas ofrecidas o el resultado de multiplicar la amplitud por la profundidad.

STOCK DE SEGURIDAD: Es un término utilizado en logísticas para describir el nivel extra de existencias que se mantienen en almacén para hacer frente a las variaciones de la demanda, suministro o producción. Las existencias de seguridad se generan para reducir las incertidumbres que se producen en la oferta y la demanda. El *stock* de seguridad permite a las empresas satisfacer la demanda de los clientes, aunque la empresa se encuentre con una situación de retraso del proveedor, huelga del almacén, crecimiento no

previsto de la demanda en un producto, avería en la máquina de producción, entre otras situaciones. Globalmente, permite evitar las rupturas de *stock* generadas, o por retraso del proveedor, o por evolución no prevista de la demanda

PUNTO DE REORDEN: El punto de reorden, también llamado ROP, nivel de reorden, nivel de disparo, cantidad de reorden o cantidad de orden de reabastecimiento, es el nivel de inventario que determina el momento en que se debe disparar una orden de pedido. El punto de reorden es la suma del lead demanda (demanda de tiempo de entrega) y las existencias de seguridad. El cálculo de un punto de reorden optimizado generalmente incluye al tiempo de entrega, el pronóstico de la demanda y el nivel de servicio.

LEAD TIME: Se conoce como Lead Time (tiempo de entrega), al tiempo que transcurre desde el que se emite la orden de compra pidiendo la mercancía hasta que el proveedor la entrega al cliente. El mismo es calculado por lo general en días. Sin embargo, este significado puede variar dependiendo de la empresa de la que se trate. Cuando se habla de suministros los inventarios son la clave para el buen funcionamiento del sistema de entregas. El nivel total del inventario siempre será más alto si el tiempo de entrega es mayor, la reducción del tiempo de entrega o Lead Time también reduce el inventario que se genera durante el tiempo de fabricación de un producto.

INDICE DE ROTACION: La rotación de inventarios permite identificar cuántas veces el inventario se convierte en dinero o en cuentas por cobrar. La rotación de inventarios determina el tiempo que tarda en realizarse el inventario, es decir, en venderse. Entre más alta sea la rotación significa que el las mercancías permanecen menos tiempo en el almacén, lo que es consecuencia de una buena administración y gestión de los inventarios. Entre menor sea el tiempo de estancia de las mercancías en bodega, menor será el Capital de trabajo invertido en los inventarios. Una empresa que venda sus inventarios en un mes, requerirá más recursos que una empresa que venda sus inventarios en una semana.

ORIENTACION AL CLIENTE: Se puede definir la orientación al cliente como una filosofía, que permite que todas las acciones del personal que hace parte de una organización estén dirigidas y enfocadas en satisfacer cada necesidad de los clientes y usuarios. Pero esto va mucho más allá de lo que ya se conoce como servicio al cliente, que se centra en las áreas de ventas o atención al cliente. La orientación al cliente está presente desde la misma

creación de la organización o el producto, hasta las acciones de marketing y distribución. Es una actitud que se asume desde la empresa donde todas las necesidades y requerimientos del consumidor son atendidos y vistos como una prioridad.

TABLERO DE COMANDO: Es una organización sistemática de informaciones o indicadores, destinada a facilitar el ejercicio de las responsabilidades dentro de una organización. Permite el seguimiento del estado de situación de un sector o proceso, para tomar medidas correctivas. Es una metodología que logra integrar los aspectos de la gerencia estratégica y la evaluación del desempeño del negocio. Su finalidad es lograr diagnosticar una situación.

CAPITULO III – ANALISIS DEL PROBLEMA

En el siguiente capítulo se busca poner en contexto al lector sobre el mercado de la pintura en Argentina, y la problemática estudiada en una empresa del sector. Para ello, planteo un escenario hipotético tomando como referencia una empresa real y adaptándola al caso. Se describe el mercado internacional y nacional en la cual se encuentra inmersa la empresa. Se analiza puntualmente la problemática en el área de compras, las decisiones que se toman y las consecuencias de las mismas.

“El comercio es el arte de comprar por tres dólares lo que vale seis, y de vender en seis lo que vale tres.” (FRANCOIS MARIE CHARLES FOURIER)

3.1. – El mercado de la Pintura

El mercado de la pintura es un mercado amplio y complejo, el cual está compuesto por miles de productos con múltiples aplicaciones. Se podría segmentarlo por el tipo de superficie, como puede ser una pared, un techo, un cielorraso, la carrocería de un vehículo, una cisterna, un silo, distintos tipos de metales, maderas, yesos, construcción en seco, etc.

Pero dicha segmentación no sería eficaz a los fines operativo dado que, para una misma superficie, por ejemplo una pared, se tienen productos para reparar antes de pintar, productos para fijar o anclar la pintura previamente, e incluso la pintura para el exterior no tiene la misma composición que la del interior de una vivienda. Dentro de los componentes si es de importancia separar aquellos que se diluyen en bases solventes de aquellos que lo hacen en base acuosa.

Dado que el fin del presente trabajo no es el análisis de la cartera de productos en el mercado actual, se divide el mercado en tres grandes segmentos generales. El principal se lo denomina hogar y obra, incluye todos los productos relacionados a la construcción, a su vez este segmento también se divide en subsegmentos Base Acuosa y Base Solvente, según la composición de los principales productos, látex y sintéticos.

Además, hogar y obras, se tiene el segmento Automotor para todo lo que es pintado y repintado de la industria automotriz. Y el tercer segmento se denomina Industria, y atiende todas las necesidades de las distintas industrias metalmeccánicas y siderúrgicas, entre otras.

3.1.1. Distribución de la demanda internacional

El principal mercado del mundo en la actualidad es Estados Unidos, seguido por el mercado europeo, y el creciente mercado asiático, el cual tiene grandes perspectivas de crecimiento dados los procesos migratorios que van surgiendo en esa región. Ya con un volumen menor se puede mencionar el mercado Latino Americano y Africano.

Para tomar una dimensión del mercado mundial del sector pinturas, se utiliza el ranking anual que genera el sitio web de Coatings World (2020), que se presenta en la Tabla 1, el cual realiza un relevamiento sobre la facturación anual de las principales empresas del sector a nivel mundial.

Tabla 1. Ranking Coating World 2019. Las mejores empresas de la industria de la pintura.

| <u>Grupo económico/Origen.</u> | <u>Facturación anual</u> |
|--------------------------------|--------------------------|
| 01. PPG (EE. UU.) | \$ 15.4 mil millones |
| 02. Sherwin-Williams (EE. UU.) | \$ 12.1 mil millones * |
| 03. AkzoNobel (Países Bajos) | \$ 10.36 mil millones |
| 04. Nippon Paint (Japón) | \$ 5.6 mil millones |
| 05. RPM (EE. UU.) | \$ 5.3 mil millones |
| 06. Axalta (EE. UU.) | \$ 4.7 mil millones |
| 07. BASF (Alemania) | \$ 4.3 mil millones |
| 08. Kansai Paint (Japón) | \$ 3.9 mil millones |
| 09. Pinturas asiáticas (India) | \$ 2.75 mil millones |
| 10. Jotun (Noruega) | \$ 2.1 mil millones |
| 11. Masco (EE. UU.) | \$ 1.8 mil millones * |
| 12. Hempel (Dinamarca) | \$ 1.49 mil millones |
| 13. DAW (Alemania) | \$ 1.447 mil millones * |
| 14. Berger Paints (India) | \$ 1.080 millones |
| 15. Benjamin Moore (EE. UU.) | \$ 921 millones * |
| 16. Ace Paint (EE. UU.) | \$ 900 millones * |
| 17. DuluxGroup (Australia) | \$ 899 millones |
| 18. Kelly-Moore (EE. UU.) | \$ 860 millones * |
| 19. SK Kaken (Japón) | \$ 830 millones |
| 20. Chugoku (Japón) | \$ 802 millones |

Fuente: <https://www.coatingsworld.com/>

Es conveniente dejar en aclaro que los distintos rankings pueden mostrar resultados diferentes en función de los datos que analicen y la veracidad de su fuente. El ranking citado analiza los montos de facturación y dado que son datos privados hay algunos que son estimados/inferidos en base a la información pública existente, los mismos se destacan con el símbolo *.

En el mundo se producen 38.000 millones de litros de pintura por año. Los niveles de exportación de estos productos son muy bajos en comparación con su volumen de producción, debido a que es mucho más conveniente producir pintura en el propio mercado que transportarla.

Una de las particularidades de los grupos económicos del rubro es la localización de sus plantas de producción. Dada la composición y volumen de la mercadería, se torna muy compleja la logística de la misma por su volumen, como también las regulaciones vigentes que deben atravesar. Son productos con componente químico de alta volatilidad, en consecuencia, los grandes grupos económicos optan por instalar distintas plantas de producción de manera local en cada punto geográfico que quieran cubrir.

Otro desafío que enfrenta el sector son las regulaciones relacionadas con el medio ambiente (Clean Air Act), que limitan el uso de los componentes orgánicos volátiles, en particular de los solventes y de aquellos compuestos que implique un riesgo de polución. Introducir nuevas pautas tecnológicas que permitan modificar la "base solvente" por otro tipo de base, por ejemplo, acuosa, lo que a su vez exige la adaptación de nuevos aditivos. También deberán sustituir determinadas resinas y otros elementos considerados de riesgo.

3.1.2. – Características de Mercado local

3.1.2.1 - Breve Reseña Histórica.

La evolución de la industria de la pintura está muy relacionada con el proceso de urbanización que se dio en Argentina. Hasta 1920, las pinturas se fabricaban de manera artesanal y eran del tipo "a la cal" o bien "con base de molienda". A partir de la instalación de la empresa Duperial, comienza en la Argentina la producción industrial de pinturas. Hacia fines de la década del 30, se incorporan al mercado las pioneras marcas como "Pinturas Pajarito" y "El Mono".

Para entonces, las importaciones de pinturas ya se reducían a la mitad con respecto a las de fines de la década anterior. La dificultad para abastecerse en el exterior, por la segunda Guerra Mundial, y la instalación en el país de las empresas Alba, Colorín y Miluz, aceleran el proceso de sustitución de importaciones.

A partir de la década del 60, se logra el abastecimiento de la demanda interna con producción local. Sin embargo, esta sustitución de importaciones se da en los productos terminados, subsistiendo la importación de un conjunto de insumos, principalmente pigmentos, que no se producen en el país, y representan cerca del 30% de los costos de producción.

En la Argentina, para el año 2017 sólo se consumían 5,4 litros per cápita al año, muy lejos de los 13,4 litros de Estados Unidos, de los 10,5 litros de Europa o, incluso, de los 6,2 litros de promedio en Sudamérica.

3.1.2.2 - Tendencia Económica

Para los años 2018 y 2019, según datos de la publicación de INDEC (2019), el sector de las pinturas no es ajeno a la crisis de consumo existente en Argentina. Hasta el año 2013, el mercado venía con un leve crecimiento sostenido, pero luego entró en una amesetamiento y en los últimos meses se registró una caída del orden de 7% a 10% a nivel nacional.

Según estimaciones privadas, hay una baja del consumo que es de un 11% para el año 2019, en comparación con el primer semestre de 2018. Y esa caída se produce especialmente en pinturas de primeras marcas, ya que las segundas marcas o las propias tuvieron un repunte de 7%.

La baja en el consumo en parte se fundamenta porque aquellas familias que pensaban pintar su casa o mudarse en los últimos años han postergado esa decisión para el futuro. De acuerdo a la experiencia histórica de la empresa, la elección de marcas más económicas es una decisión muy característica de los periodos de crisis y es un índice claro de que el mercado de pinturas se encuentra en retracción.

En efecto, en Argentina se consumen 240 millones de litros de pintura cada año, mientras que en Brasil se venden 1300 millones de litros. En 2018 se produjo una caída del 12,5%, respecto de 2017. En 2017, este consumo creció 7,6%, respecto de 2016, pero se venía

de una caída en 2016 de 10,5%, con relación a 2015. En 2015, en tanto, había crecido 6% versus 2014. Esto demuestra que el sector oscila junto con la economía nacional y principalmente con el sector de la construcción. El repintado y mantenimiento de hogares no está impuesto a nivel cultural, como si lo está en países europeos.

3.1.2.3 - Concentración de Producción en Argentina

En Argentina, según datos oficiales, la cantidad de fábricas de pintura registradas son aproximadamente unas 120, pero se estima aproximadamente de unas 200, considerando las fábricas irregulares. Ahora si se suman las 3 principales fabricas (Alba, Sintoplast y Sherwin Williams) se tiene más del 50% del mercado, y si se suman las 10 primeras, se tiene un 80%. Es decir, que el mercado está atomizado, pero hay una concentración muy fuerte en los grandes jugadores.

Partiendo del tamaño de las fábricas se puede hablar de dos segmentos, uno líder con empresas grandes y medianas pero todas ellas con liderazgos de marcas y precios, en distintas zonas geográficas y nichos de mercado. En el segundo segmento hay muchas empresas chicas, con productos de menor nivel en cuanto calidad y precios.

Entre las principales marcas de pintura se pueden encontrar en la Argentina, Sintoplast, Alba, Tersuave, Colorin, Sherwin Williams, Plavicon, Rust-Olum, NetColor, Aike, Ranco Chemicals y Venier, entre otras. En pinturas para el segmento automotor se puede hablar de marcas como Sikkens, Wanda, Glasurit, PPG.

Gráfico 2. Marcas de pinturas comercializadas en Argentina.



Fuente: <https://capin.org.ar/socios-activos>

3.1.2.4 - Modelo de negocio que maximiza beneficios.

Es de destacar que el modelo de negocio se hace óptimo a través de las cadenas de sucursales. Aprovechar las economías de escala, el poder de negociación y los volúmenes de compras, son esenciales para poder competir en el mercado local.

Este modelo de negocio a su vez es fomentado por las propias fábricas, quien otorgan grandes beneficios en costos, fletes y bonificaciones a las cadenas de mayor volumen. Ya que de esta manera las marcas se aseguran estar en la mayor cantidad de puntos de ventas. La competencia por captar al cliente se ensambla entre el vendedor y su proveedor para poder vender la mayor cantidad de litros posibles y conseguir el mejor posicionamiento.

Un ejemplo de esto se da cuando una fabrica quiere cubrir el mayor territorio posible en Argentina. Ésta, negocia con alguna cadena instalada en el noroste argentino, otra cadena para el noreste argentino, lo mismo para el centro y sur del país, así tan solo con cuatro clientes cubre todo el país. Económicamente, no es lo mismo financiar a sólo 4 clientes, que a un gran número de clientes pequeños, con los riesgos que los mismos representan. El mismo factor se aplica para la logística, por ejemplo, entre otros beneficios de concentrar el negocio en pocos clientes de amplia cobertura.

En el país se pueden encontrar cadenas, como Pinturerías Rex, Prestigio, Del Centro, Color Shop, Kromacolor, A Todo Color, Pinturerías Mercurio, Sagitario Pinturerías, Rosario Color, Universo Pinturerías, Miguel Pinturerías, Pinturerías Mil Colores, Pinturerías Avenida, Pinturerías Picasso, Lavia Pinturerías, entre tantas.

Gráfico 3. Principales cadenas de pinturerías de Argentina.



Fuente: <https://capin.org.ar/socios-activos>

3.1.2.5 - El mercado de la Pintura en el Mercosur.

En Sudamérica las pinturas económicas lideran ampliamente las ventas. Ahora bien, en el caso de Argentina, hay un mayor consumo de pinturas de mayor calidad (premium y standard).

En Argentina existe un formato que no se da en el resto de los países de la región, que son los comercios de pintura exclusivamente. Esto implica un local comercial que vende sólo productos de pintura, ya sea para hogares y obras o para automotores, además de prestar servicios de asesoramiento, preparado de colores a pedido del cliente en las sucursales, entregas a domicilio, envío de técnicos a las distintas obras o talleres, etc.

El tipo de cliente que hay en la Argentina consume mucha más tecnología que los mercados de la región; es un consumidor “tope de gama”. En otros países se consumen productos de menor calidad. Un ejemplo de lo mencionado es el repintado automotor, se tiene un cliente final muy detallista en cuanto a la calidad de la pintura de su auto.

“En Brasil, por ejemplo, el usuario final no se fija tanto en los detalles de terminación o cómo queda una reparación. Es fácil observar que algunos trabajos terminados que, la verdad, te llama la atención cómo el cliente final acepta esas cosas cuando acá es un trabajo que vendría de vuelta. Podemos decir que en nuestro país tenemos un cliente con una especie de “ojo clínico”, miramos las tonalidades, el brillo, y la coherencia

en cada paño o retoque. El cliente final es mucho más exigente que el del resto de la región” (Gerente Comercial Best Paint, entrevista personal, 18 de octubre de 2019).

En sectores de terminales automotrices, la diferencia que existe entre Argentina y los países desarrollados es que hoy en el país se tiene todo a base de solvente, mientras que en Estados Unidos o en Europa prácticamente el solvente ya no se usa debido al impacto ecológico que tienen los mismos.

Incluso en Brasil en la actualidad el mercado de pintura automotor se trabaja la mitad en base solvente y la otra mitad en base de agua. Esta es una característica importante del sector automotriz argentino. En cuanto al resto las características tecnológicas y de innovación de los productos, Argentina cuenta con la misma cartera de productos que el resto de la región.

3.1.2.6 - Perspectivas

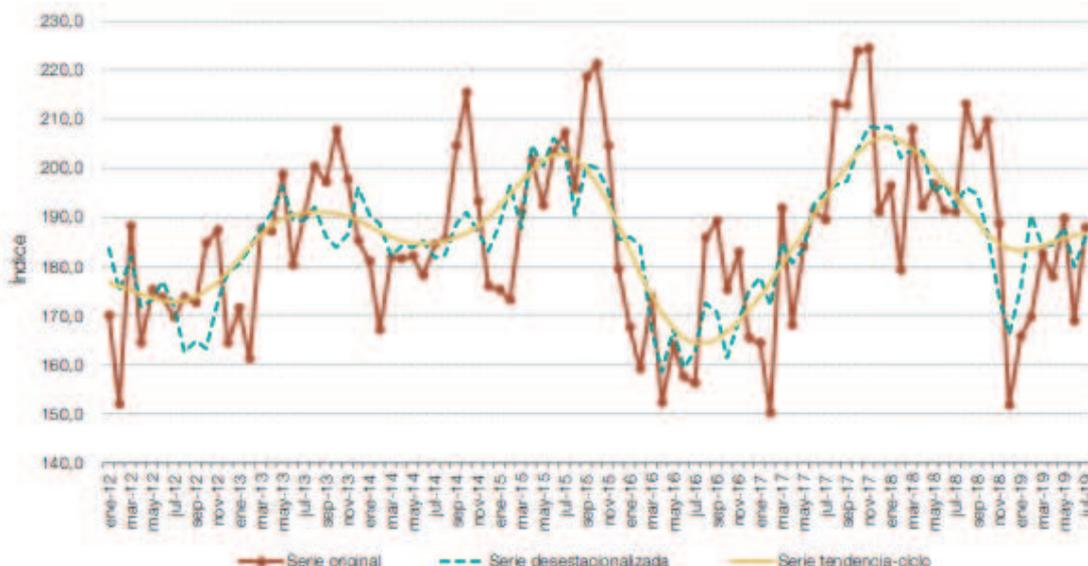
La industria prevé que en un futuro no muy lejano el mercado de pinturas comenzará a recuperarse y crecer: se estima que en 2020 en la Argentina habrá un aumento del consumo per cápita promedio y podrían superarse los 5,7 litros anual.

Perspectivas 2020

...”Estamos arrancando un segundo semestre 2019 donde va a haber una elección de por medio, con lo cual el contexto puede ser de incertidumbre. Así y todo, si te dijera que la perspectiva es de caída te estaría mintiendo. Nosotros estamos listos para poder despachar mucho más producto que el que venimos despachando. Probablemente agosto (2019) siga con esta incertidumbre eleccionaria, pero vemos que la construcción ya tuvo su contracción por lo cual, una vez que las variables no solamente económicas sino políticas estén un poco más claras, va a ser un segmento que va a despegar bastante fuerte. Por eso trabajamos bastante con nuestros clientes en su expansión, su crecimiento, su profesionalización, para que puedan aprovechar ese crecimiento futuro. Buscamos tener una sinergia mucho más fuerte con ellos”. CAPIN COLOR (2019), Publicación de la Cámara Argentina de Pintura, El mercado en la región va a tener un crecimiento muy fuerte en los próximos años, pag. 11 y 12, Edición N° 51.

A pesar optimismo empresarial, las cifras oficiales todavía no demuestran el cambio de tendencia, en cuanto a la contracción del rubro, tal como lo demuestra el siguiente gráfico del indicador del nivel de actividad de la construcción elaborado por el INDEC (Gráfico 4).

Gráfico 4. Indicador sintético de la actividad de la construcción. Serie original, desestacionalizada y tendencia-ciclo, base 2004 = 100. En números índice. Enero 2012 – Julio 2019.

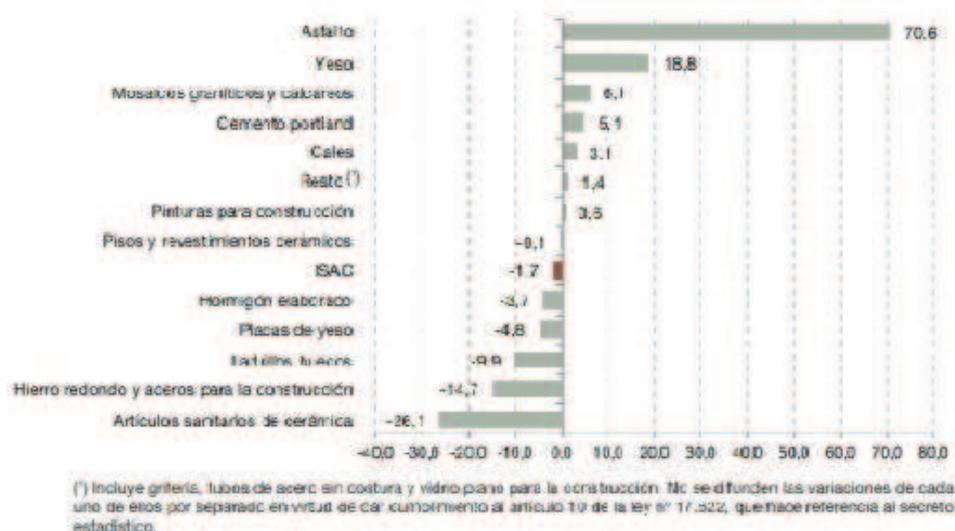


Fuente: INDEC (2019).

Es de destacar que, si bien el indicador elegido es de gran uso en los análisis del sector, el mismo no refleja de modo puntual el mercado de la pintura, dada la complejidad de este último y la escasez de información.

En sintonía con lo que expresa este artículo, desde la Cámara Argentina de Pinturerías (CAPIN) también mencionan que notan que el mercado en la región va a tener un crecimiento y que el mismo será muy fuerte en los próximos cinco o diez años. Si bien hasta el momento la tendencia del cambio no es sostenida ni significativa, toman como dato alentador el crecimiento de la pintura dentro de los insumos de construcción, tal como refleja el indicador de Pinturas para construcción de INDEC del Gráfico 5.

Gráfico 5. Insumos para la construcción. Serie original base 2004 = 100, en variación porcentual interanual. Julio 2019



Fuente: INDEC (2019).

Igualmente, toda empresa que piensa estratégicamente con la mente en el futuro debe prepararse desde hoy, porque de nada sirve que llegue ese crecimiento si no se está en condiciones de aprovecharlo.

3.2. – La empresa bajo estudio

3.2.1 – Presentación del caso hipotético.

LA ACTIVIDAD – La empresa de estudio se dedica a la comercialización y distribución de productos de pintura y artículos conexos. La misma no fabrica ninguno de los productos que vende, los mismos se compran directos de fábricas o distribuidores oficiales, para el caso de artículos del exterior.

Hay un proceso que vale la pena mencionarlo, ya que adquiere distinto carácter según el tipo de análisis que se realiza. Se habla del preparado de colores, si bien se dijo que la empresa no fabrica artículos, si realiza el preparado de colores que surge de mezclar alguna de las distintas bases con las correspondientes pinturas que requiera la formulación de un color, tanto para pintura en hogares y obras, como para la pintura de automotor.

La complejidad se incrementa para el caso de la gama de productos y su accesoriamente en la pintura automotor. La preparación de superficie y pintado de un vehículo incluye un abanico de productos que van desde distintos tipos de lijas, masillas, los fondos o priemer,

combinaciones de básicos (acrílicos o poliuretánicos) para lograr una superficie correcta, generar antioxidante y un color determinado, además para la terminación del pintado existe una gama de lacas o barnices, y productos para el acabado y pulido. El segmento automotor es un segmento de gran combinación de productos, alto conocimiento técnico y una amplia complejidad en el preparado de colores según marcas y modelos.

Se puede decir que se utiliza una variedad de subproductos para obtener un producto terminado. Otro ejemplo es el caso de los solventes, los cuales se compran en tambores de doscientos litros por un lado y envases plásticos por otros, con los cuales se obtiene el producto final, que sería la botella de thinner en envase de un litro.

La mercadería llega directamente de los proveedores a los distintos depósitos de la empresa, y posteriormente se direccionan los productos a cada punto de venta.

TAMAÑO DE LA EMPRESA MODELO - Para el escenario planteado, se establece una empresa cuya estructura se divide en dos unidades de negocios, por un lado, la venta minorista que está compuesta por treinta sucursales o puntos de ventas. Distribuidos en dieciséis ciudades, en las provincias de Santa Fe, Entre Ríos, Chaco, Corrientes, Formosa y Misiones.

A su vez, estos puntos de ventas se abastecen de tres depósitos ubicados estratégicamente de la siguiente manera, el depósito número uno en la ciudad de Resistencia, provincias de Chaco, el cual provee de mercadería a los puntos de ventas ubicados en las ciudades de Resistencia (Chaco), Formosa (Formosa), Posadas (Misiones).

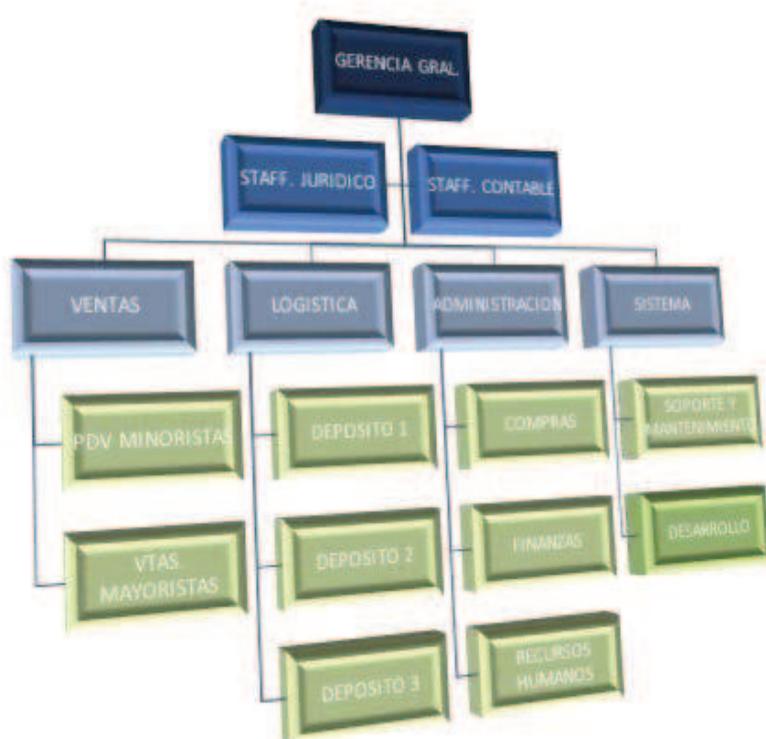
El depósito número dos está ubicado en la ciudad de San Justo, provincia de Santa Fe, y provee de mercadería a las sucursales dentro de la provincia de Santa Fe, en las ciudades de Santa Fe, Santo Tomé, San Carlos, San Justo, Calchaquí, Vera, Reconquista y Avellaneda.

El tercer depósito se encuentra en la ciudad de Paraná, provincia de Entre Ríos, y abastece locales de esa misma ciudad. También abastece ciudades del interior la provincia de Entre Ríos, como La Paz, Federal y Concordia, y en la provincia de Corrientes a las ciudades de Esquina y Goya.

La casa central y las oficinas administrativas de la empresa se encuentran unificadas en la ciudad de San justo (Santa Fe), de donde es oriunda la firma.

ORGANIGRAMA - La estructura formal de la empresa se encuentra organizada bajo el formato legal de sociedad de responsabilidad limitada, compuesta por seis socios con la misma participación que forman el ciento por ciento el capital de la sociedad.

Figura 1. Organigrama LA PINTURERIA SRL.



Fuente: Empresa bajo estudio.

El organigrama está compuesto por una gerencia general, la cual está a cargo del Gerente General de la empresa, dos staff de asesores externos uno legal y otro contable, cuatro líneas medias compuestas por una gerencia comercial, una de logística, una de administrativa y una de sistema, cada una de estas gerencias cuenta con sus respectivas divisiones.

El área comercial a su vez se divide en dos gerencias en función del tipo de venta. Las ventas minorista a su vez se divide en seis zonas en función de la ubicación geográfica de

los puntos de ventas (zona 1 - Santa Fe ciudad, zona 2 - norte de la provincia de Santa Fe, zona 3 - provincia de Formosa y Chaco, zona 4 - provincia de Misiones, zona 5 - provincia de Corrientes y el interior de la provincia de Entre Ríos, zona 6 - ciudad de Paraná) cada gerente de zona tiene a cargo sus respectivos puntos de ventas.

La gerencia de logística se encuentra formada por tres depósitos ubicados en las ciudades de Resistencia, Santa Fe, Paraná, los cuales dependen directamente del gerente de logística. La gerencia administrativa está formada por los departamentos compras, finanzas y recursos humanos.

Por último, la gerencia de sistema se integra por los departamentos de soporte y mantenimiento Y desarrollo.

RESEÑA HISTORICA Y ESTRATEGIA – Para poner en contexto la problemática que aborda el presente trabajo, se debe hacer una reseña el origen de la empresa y su posterior crecimiento, ya que las cuestiones estudiadas son falencias producto de una evolución no del todo ordenada y suele ser un problema típico de muchas empresas naciones.

El inicio de la historia es en año 1971, cuando un productor agropecuario y sus tres hijos deciden realizar la apertura de un comercio que se dedique a la venta de pintura. Con el correr de los años y por decisiones familiares uno de los hijos del fundador adquiere la llave del negocio y comienza de manera unipersonal una etapa de expansión.

Pronto en la década del 1990, se comienza a incorporar nuevas sucursales en ciudades cercanas a la casa central. Así en cinco años se pasa de conducir un comercio con un único local, a dirigir doce sucursales y un depósito.

Con la vista puesta siempre en el futuro y con una estrategia de crecimiento permanente, ya para el año 2010 la empresa contaba con veinticinco sucursales y dos depósitos. El resto del crecimiento se produjo en los siguientes cinco años, a partir de los cuales la situación económica del país llevo a cambiar la estrategia, organizar la empresa y optimizar cada uno de los recursos.

Desde el comienzo la firma se caracterizó por tener una dirección muy centralizada con un alto grado de concentración de tareas, ya sean comerciales, de logísticas, administrativas y financieras; lo cual es uno de los principales factores que lleva a la problemática del actual departamento de compras.

Si bien la estrategia de crecimiento comercial fue bien planteada y dio sus frutos, la estructura interna de la organización no tuvo el mismo éxito. Hasta tanto se pudo reformular la estructura administrativa, se generaba un cuello de botella, el cual provocaba un área de conflictos y muy ineficiente, producto de las superposiciones de numerosas de tareas en pocas personas.

Para darle mayor profundidad a las soluciones propuestas por este trabajo, necesitamos realizar una reestructuración de la empresa. El nuevo horizonte que se pretende alcanzar, se puede ver reflejado en su nueva “misión, visión y valores”. Estas decisiones ponen de manifiesto no solo lo que la organización está dispuesta hacer, sino también lo que no estará dispuesta a aceptar.

Si se seleccionan las alternativas que hace la organización para llevar a cabo su misión y así poder alcanzar su visión, en definitiva se está definiendo la estrategia a seguir. La mirada está puesta en el mediano y largo plazo. Finalmente, la forma práctica que adopta es la de un plan de políticas, iniciativas, objetivos y metas. Esto es lo que comprende el planeamiento estratégico.

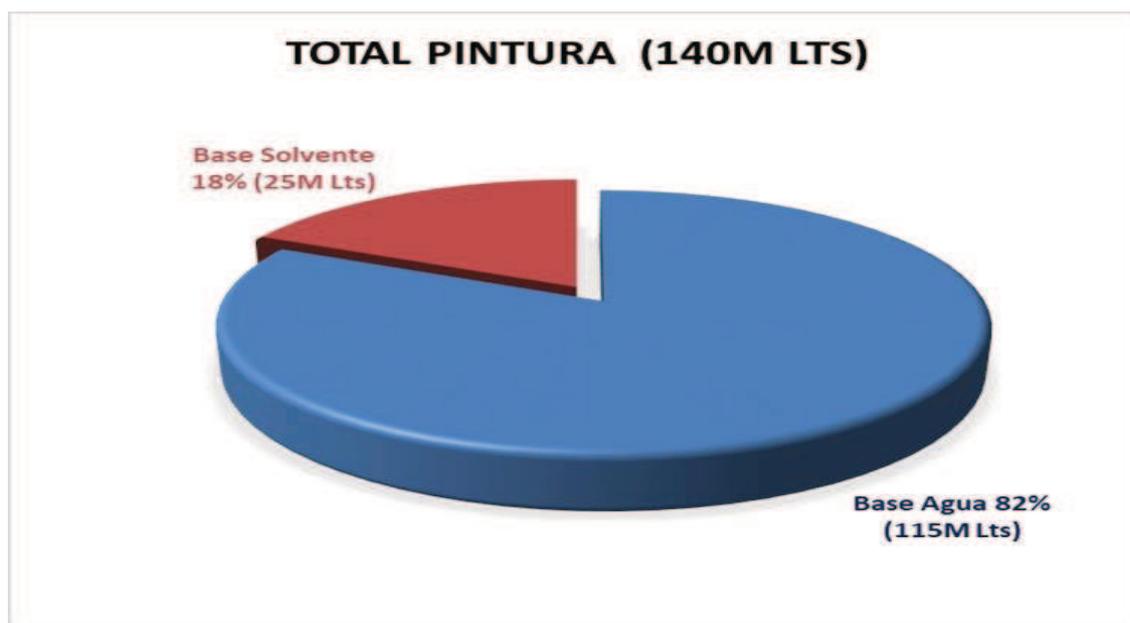
- MISION – Llegar a la mayor cantidad de clientes posibles, brindando un alto nivel de asesoramiento y servicio.
- VISION – Posicionar a “LA PINTURERIA” como la empresa líder de comercialización y distribución de productos de pinturas en la zona geográfica noreste argentino (NEA).
- VALORES – Los valores son transmitidos de trabajador en trabajador en base al ejemplo del gerente general y sus líneas medias el cual aplica a cada uno de estos:
 1. Transparencia, honestidad y voluntad de servicio en el trabajo son los valores centrales en el desempeño de la empresa. Estos obligan sin excepción a todos los miembros de la organización.
 2. El respeto a la comunidad, al marco legal y al medio ambiente.
 3. Servicio al cliente, es una tarea permanente y fundamental de la empresa es crear una cultura de servicio a sus clientes internos, los cuales son los trabajadores de las diversas áreas de la empresa, y los clientes externos que son los compradores, satisfaciendo sus necesidades y expectativas.

3.2.2 - Productos y Marcas

La industria de las pinturas produce una diversidad de materiales destinados a la protección y decoración de superficies. Sus características de los productos varían de acuerdo al método de aplicación y al tipo de bien sobre el que se emplean.

El principal segmento de pinturas se denomina arquitectónico, también conocido en la jerga como decorativa. Es el sector que abarca más del 95% de los litros de pintura que se fabrican. Según información de consultoras privadas (Figura 2), en el año 2019 en argentina se vendieron mas de 140.000.000 de litros. La principal división de este segmento se hace en función de las bases que utilizan para desarrolla la pintura. Estas bases son solventes y bases al agua.

Figura 2. Informe litros producidos Argentina 2019.



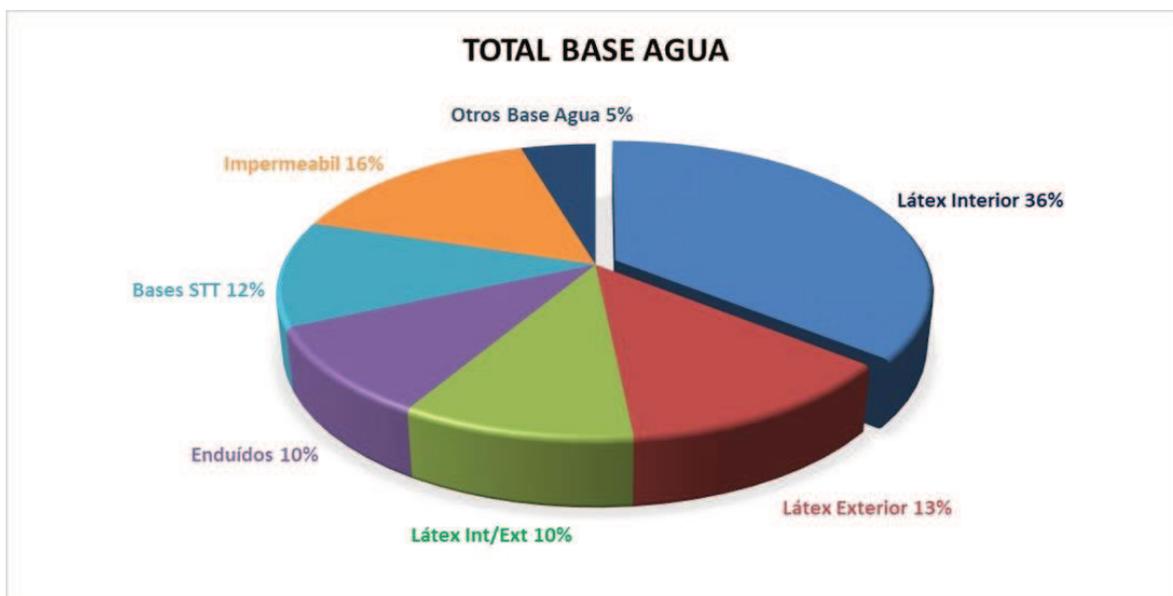
Fuente: Consultora Privada.

Los productos de esta industria pueden ser agrupados de acuerdo a sus distintas características en: látex, acrílicos, elastómeros, impermeabilizantes, revestimientos, enduidos, esmaltes, barnices, lacas, fondos, entonadores, entre otros.

La siguiente Figura 3 permite observar la distribución en la fabricación y venta de los distintos tipos de pinturas para el año 2019. Tal como lo demuestra la imagen, la mayor parte de las ventas están compuestas por el látex interior, generalmente utilizados en obras

y viviendas. El consumidor suele pintar mayormente los ambientes que se habitan, y no lo que se exhibe exteriormente.

Figura 3. Informe distribución de litros vendidos en base acuosa, argentina 2019

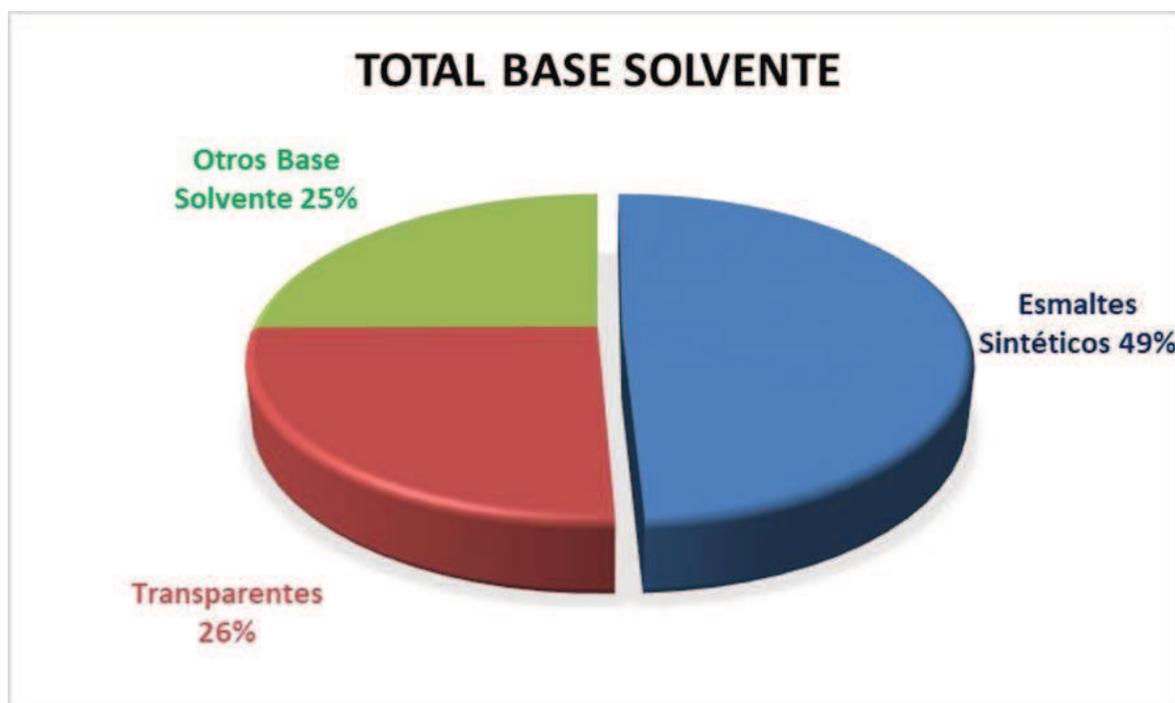


Fuente: Consultora Privada.

De la misma forma, la Figura 4 permite observar la distribución en la fabricación y venta de las pinturas en base solventes para el año 2019. La mayor porción del gráfico corresponde a los esmaltes sintéticos, mayormente utilizados para pintar superficies de metal como el hierro, chapas, y distintos objetos de metal. Cabe aclarar que los productos en base solventes no son sólo los que se utilizan para las superficies mencionadas anteriormente, también la pintura para piletas, muros, frente y maderas vienen en base solvente.

Existe una tendencia mundial a disminuir el uso de este tipo de bases dado alto impacto ecológico y peligrosidad en la manipulación.

Figura 4. Informe distribución de litros vendidos en base solvente en Argentina en 2019.



Fuente: Consultora Privada.

Dado que el presente capítulo es sólo de presentación y contextualización de la empresa y la cartera que productos que trabaja, no se profundiza en la composición del mix de artículos que cuenta la empresa. Pero se menciona que las sucursales, además de pintura, venden productos conexos, también llamados en este entorno como accesorios. El segmento accesorios está compuesto por escaleras, pinceles, rodillos, productos para pulir, cintas, espátulas, llanas, baldes, lijas, extensores entre varios artículos más.

3.2.2.1 - Características Técnicas De Los Productos

Definida químicamente, la pintura es una dispersión de un sólido (pigmento) en un medio fluido denominado vehículo. A su vez, este vehículo está constituido por un material formador de película (por ejemplo resinas) y una mezcla solvente. La función de la mezcla es permitir la preparación de la pintura y su posterior aplicación. El pigmento imparte color y resistencia a los agentes atmosféricos. Después de la aplicación, el disolvente se evapora y la resina (u otro componente) deja una película protectora sobre el objeto.

Los principales componentes de las pinturas son pigmentos, resinas y solventes. Un latex tipo está compuesto por quince insumos aproximadamente, los cuales le dan cobertura, textura, densidad, anclaje, etc.

Un material no pigmentado se denomina Barniz. Sus propiedades (para empleo como barnices marinos, para suelos, etc.), varían utilizando diferentes resinas y mezclas. Los barnices secan principalmente por oxidación. Además, de su utilización como material transparente pueden ser base o "vehículo" de las lacas.

La laca es un acabado orgánico formador de película que seca por evaporación del disolvente. Las lacas originales se hicieron con nitrocelulosa disuelta en tolueno o un disolvente equivalente más un pigmento. Después de la aplicación el diluyente se evapora dejando una película de nitrocelulosa pigmentada. Estas lacas secan en un período muy corto a causa de que se utilizan disolventes muy volátiles. Actualmente las lacas se modifican con materiales distintos a la nitrocelulosa (diferentes resinas y otros materiales).

Los esmaltes consisten en una mezcla de un pigmento y un vehículo. El vehículo puede ser un barniz transparente formulado a partir de una gran variedad de resinas y productos secantes. Los esmaltes se formulan en una amplia variedad de características de brillo Las pinturas se aplican en capas de espesor variable.

Los productos de base se aplican directamente sobre la superficie a proteger, y los productos de terminación recubriendo los anteriores. Existe una tendencia mundial a eliminar los productos volátiles y aquellos sólidos son perjudiciales para el medio ambiente, situación que está modificando la utilización de las materias primas mencionadas.

3.2.3.- Composición de Ventas

Las ventas de "pinturas" están asociadas a sus usos, siendo los dos principales: para la construcción o uso doméstico, y pinturas industriales. Dentro del primer grupo se incluyen las llamadas arquitectónicas, que representan más de setenta porcientos de la producción total de pinturas (en litros) y cerca del sesenta por ciento del valor de las ventas.

Como dato de color se puede mencionar en el año 2019, el 90% de la pintura arquitectónica fue utilizada refacción o repintado y solo el 10% para obras nueva (Figura 5), lo cual puede deberse a la crisis económica.

Figura 5. Informe Comportamiento del consumidor en Argentina 2019.

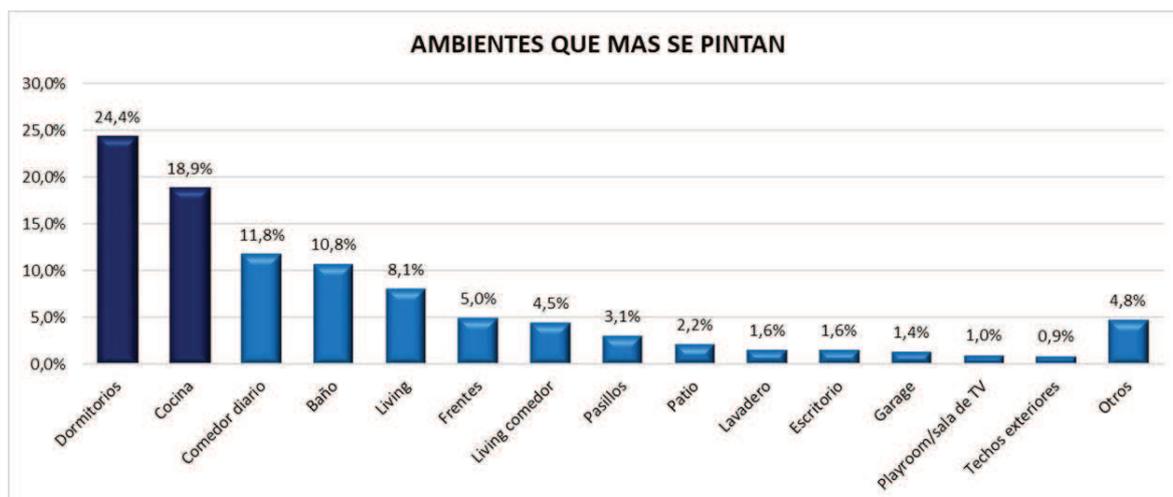


Fuente: Consultora Privada.

Estas pinturas se orientan mayoritariamente a la renovación y decoración de viviendas (mantenimiento del hogar) y en una menor proporción a las nuevas construcciones. En construcción y uso doméstico, se destacan las pinturas al látex, cuya producción en los últimos años viene aumentando su participación en relación a otras pinturas. Se utilizan principalmente en el pintado de paredes interiores y exteriores, y en carpintería, metálica y de madera.

En base a informes y encuestas privadas realizadas por las fabricas de pintura, se puede ver que para el año 2019, en los hogares argentinos, el destino de la pintura fue en un 43,30% para los dormitorios y cocinas. La Figura 6 muestra cómo se distribuye la compra de pintura en el segmento hogar y obra.

Figura 6. Informe Comportamiento del consumidor en Argentina 2019.



Fuente: Consultora Privada.

Le siguen en importancia los esmaltes sintéticos, que sirven para la protección y decoración de toda superficie de madera o metal. Los barnices, por su parte, se utilizan para el recubrimiento y protección de la madera, manteniendo su aspecto natural. Se destacan dentro del segundo grupo (pinturas industriales) las utilizadas para el pintado por las terminales y para el repintado por los talleres automotrices.

Alrededor de un tercio de las pinturas industriales se utilizan para este fin, el resto para el recubrimiento de maquinarias, equipos industriales, ya sean de madera o de metal, equipos electrodomésticos, muebles, náutica, etc.

El recubrimiento que en mayor medida utiliza el sector automotriz son las lacas, y en menor medida, los esmaltes y se calcula que, para pintar un automóvil, las terminales utilizan alrededor de 14 litros de pintura, la mitad de los cuales son fondos para catáforesis y el resto son lacas transparente y color. En cambio, para el repintado de automóviles, se requiere una menor proporción de pinturas. Este es un segmento del mercado que cuenta con un gran potencial de desarrollo.

La pintura industrial para fábricas puede ser usada para mantenimiento o para ampliaciones. En la mayoría de las empresas, no hay programas de mantenimiento establecidos. Se comporta en forma contra cíclica, pintando en los periodos de escasa producción. En el sector de pinturas industriales, casi un cuarenta por ciento de los recubrimientos utilizados son los esmaltes.

3.3 – Análisis de la Problemáticas

3.3.1 - Problemas en la Gestión De Compras

Para la mayoría de las organizaciones, la función de compras adquiere una importancia estratégica, ya que la eficiencia con la que la misma es cumplida determinara la marcha de la empresa. Se puede decir que la actividad comercial es como una cadena donde cada eslabón tiene su función, y si algunas de estas funciones no se cumplen correctamente, falla el eslabón y la cadena se corta. Llevado esto a una organización, debemos decir que la eficiencia de la cadena depende de la eficacia de sus eslabones.

Una de las funciones dentro del proceso de compras, es la de determinar las necesidades de productos para poder cumplir con la demanda de los clientes. Es decir, se encarga de obtener la mercadería necesaria para poder cumplir con las ventas. Dado que la gestión de compras tiene varias funciones, suelen suceder problemas de distintos indoles dentro de esta área.

Uno de los problemas comunes, suele ser a ansiedad por cerrar una compra, también llamada comprar por impulso. Tomar decisiones emocionales basadas en las preferencias de los proveedores. Arrancar desde cero y corriendo, queriendo abarcar todo superponiendo funciones o centralizando demasiadas decisiones en pocas personas, a menudo significa ignorar los pasos de precaución que pueden desencadenar en excesos de inventarios, antes de que los flujos de ingresos puedan compensar estas compras. Un proceso de compras definido, permite tanto pedidos rápidos como decisiones más reflexivas. Es cierto, esto necesita tiempo.

Es de vital importancia que el proceso de compras se trate como una estrategia y no como una táctica. La buena comunicación entre la alta gerencia y el departamento de compras asegura que la estrategia de compras esté alineada con el objetivo corporativo. La comunicación dentro de una organización es el principal disparador de conflictos. Cientos de estudios actuales respalda el problema de la comunicación, los ruidos y las distorsiones a lo largo del camino que recorre un mensaje. No intercambiar información con los proveedores puede ser otro error de comunicación. Es una función determinante en la planificación del abastecimiento, la de anticipar la demanda del mercado y obtener ventajas para establecer cronogramas de abastecimiento y acuerdos comerciales.

A veces, se pasa por alto los beneficios de una buena planificación del proceso de compras. Se debe dedicar tiempo al desarrollo de la estrategia de adquisiciones y contrataciones, incluyendo las necesidades que se deben cumplir y los criterios que se utilizarán al momento de tomar decisiones. Los mercados han cambiado diametralmente desde la época de la revolución industrial, la globalización ha encontrado en los clientes, necesidades que permanecieron ocultas y que determinan nuevas oportunidades de negocios. La planificación permite desprenderse de errores que a menudo se envuelven en la gestión de compras, mermando los resultados operativos y financieros de toda empresa.

La empresa debe contar con políticas de compras y sus proveedores deben saber de su existencia para lograr el cumplimiento de las mismas. Las políticas representan un conjunto de normas que se deben cumplir en el proceso respecto a las condiciones de costo, elección de proveedores, tiempos de entrega, modalidades de financiamiento y de operación como canjes y devoluciones.

Es necesario realizar un trabajo de selección y clasificación de los proveedores. Desarrollar el perfil del proveedor permite medir la capacidad en el manejo de información, respuesta, disponibilidad de mercaderías y confiabilidad en los tiempos de entrega. Al trabajar bajo parámetros desiguales hay un alto grado de exposición al riesgo sobre la calidad de insumos y servicios que requieren los clientes.

No evaluar el desempeño de los proveedores es un error que no debe cometerse, es más, debe medirse y dejarse registrado. Es necesario llevar un registro de evaluación cuantitativa por cada abastecimiento de los proveedores considerando factores de tiempo de reposición, cantidades atendidas, calidad, cumplimientos comerciales, entre otros, proporcionando periódicamente el puntaje obtenido a los proveedores con las recomendaciones necesarias para fortalecer la relación comercial.

Otra conducta en la que no se debe caer es la de limitar la negociación a los descuentos. Cuando los artículos no son considerados críticos o no están expuestos a escasez, es preciso evaluar el impacto sobre el incremento del volumen de compra por descuentos en el costo unitario, estas propuestas esconden en su esencia excedentes de inventarios. El costo de oportunidad puede incrementar el costo de almacenamiento.

El proceso de abastecimiento no termina en la orden de compra. Muchos comerciantes responden a sus clientes que la orden de compra ya ha sido generada y hay que esperar a que el proveedor la atienda, evitando responsabilidades en las demoras. No es ético y está mal visto, transferir responsabilidades en proveedores, cuando el cliente demanda un producto a la empresa. Por lo tanto, es importante monitorear el cumplimiento de los acuerdos establecidos en la orden compra.

Ignorar la rotación. Los artículos son el punto de partida para determinar la frecuencia y cantidades a comprar, todo comprador debe administrar sus recursos y clasificar los materiales según la frecuencia de despacho, identificándose así los artículos de alta y baja rotación, donde los primeros deberán tener un tratamiento especial con estrategias que garanticen la disponibilidad del inventario mientras que para los artículos con baja rotación se deberá evitar la inmovilización de la inversión.

Caer en una política de descartar artículos de baja rotación precipitadamente. Una decisión precipitada es deshacerse del inventario de baja rotación, ya que en ellos se podrían encontrar artículos estacionales, críticos o sensibles a la escasez, por ello, es importante mantener en inventario cantidades que respondan a la demanda.

Para categorizar los artículos se pueden emplear herramientas primarias como la clasificación de Pareto y los índices de rotación que nos servirán de fuentes de información para la toma de decisiones en el abastecimiento, también se puede subcategorizarlos a partir de la función que cumplen en la empresa, encontrándonos con artículos estacionales, de tránsito, obsoletos y de seguridad los cuales determinan premisas distintas para la reposición.

El área de compras debe conjugar esfuerzos con los clientes internos y externos para anticipar y atender la demanda, para alcanzarlo no debe limitar sus funciones como receptor de información, empleando modelos de programación de inventarios con bajo margen de error. También deben participar otras áreas, como, por ejemplo, logística que también debería intervenir en la proyección de la demanda.

Trabajar sin alertas de inventario es otro de los errores que comete la empresa. Mediante los niveles de inventario se pueden minimizar los excedentes y quiebres, el stock máximo permitirá tener en el almacén la cantidad necesaria para cubrir la demanda y el nivel de seguridad, por su parte es nivel mínimo que alertará para realizar la reposición evitando la

descompensación y quiebre, seguido del stock de seguridad que menguará las desviaciones en la demanda y los tiempos de reposición del proveedor.

Trabajar sin indicadores de gestión es otro de los problemas comunes. Estas herramientas permitirán concentrar los esfuerzos en los errores antes identificados, para el monitoreo y planificación de las actividades con los proveedores y la administración de los inventarios. Toda actividad que se puede medir, se puede controlar y gestionar.

No se puede dejar de mencionar a la competencia y los efectos sobre esta. La empresa experimenta constantes cambios en la competencia de los mercados y es desde este punto donde las empresas deben aprovechar las oportunidades que emergen de nuevos recursos.

La problemática mencionada no es taxativa, el listado puede seguir con numerosos inconvenientes que surgen en la rutina de trabajo. Si bien la experiencia obtenida en empresa como la utilizada de modelo, dicta que estos problemas no debieran suceder. Efectivamente, se comenten los errores y más a menudo de lo pensado. Es necesario dejar normalizado los procesos esenciales y llevar un estricto control de los mismos.

3.3.2 - La Problemática en Números

Si se lleva la problemática desarrollada anteriormente a un escenario real, tomado de la empresa modelo, se puede ver como impactan estas decisiones en los resultados de la empresa.

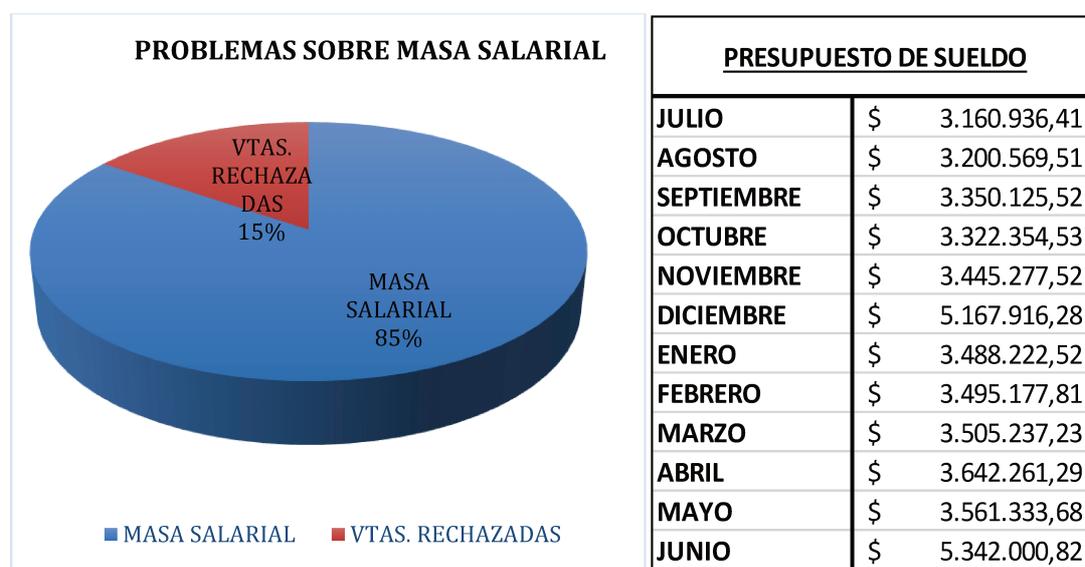
Para comenzar, se analizan los informes de ventas mensuales del ejercicio económico cerrado en junio del año 2019. En ellos se encuentra que, de los doce meses, nueve de ellos se produjeron quiebres de stock en productos de alta rotación como los son los Látex - impermeabilizante frente de primera marca, quiebres en aerosoles de colores de alta rotación (negros, blancos, llantas) y quiebres en esmaltes sintéticos de productos de segundo marca en el canal mayorista.

Los quiebres de stock anual representan el 8,50% de las notas de pedido de ventas, que equivale a una pérdida estimada del 7.12% del total de ventas. La diferencia entre el porcentaje de los quiebre y las pérdidas, se da porque algunas notas de pedido quedan pendientes hasta que llega la mercadería o se sustituyen por artículos de otras marcas.

$$\text{*INDICE de quiebre} = \frac{\text{Pedidos Rechazados}}{\text{Total de notas de Ventas}} = \frac{31.575}{371.482} = 0,085$$

La pérdida de utilidad estimada por problemas de políticas de compras para el ejercicio económico 38, es de \$ 6.112.869,62.- sobre el resultado bruto de ventas. La apreciación en cifras muestra de forma más directa la envergadura del problema. También se puede dimensionar el conflicto expresando que el mismo equivale a dos meses de salarios para toda la empresa en cuestión (Figura 7).

Figura 7. Cuadro comparativo ventas rechazadas sobre masa salarial en Argentina 2019.



Fuente: Empresa bajo estudio.

Si se plantea la problemática desde la perspectiva del sector financiero, se puede ver que la baja de ingresos neta estimada representa en pesos \$ 2.567.404,25. Como muestra la Figura 8, tomando como parámetro en costo de oportunidad de un fideicomiso financiero con rentabilidad neta anual del 33.45%, vemos que la pérdida se podría ampliar en \$858.796,52.- de utilidad financiera.

Figura 8. Cuadro rentabilidad financiera sobre ventas rechazadas en Argentina 2019

| <u>ESTIMACIÓN FINANCIERA DEL INCREMENTO DE PERDIDA</u> | |
|--|------------------------|
| VENTAS VALORIZADAS | \$ 6.112.869,62 |
| COSTO DE VENTAS | \$ 3.545.464,38 |
| R. BRUTO | \$ 2.567.405,24 |
| <u>INVERSION CONTINUA DE CAPITAL</u> | |

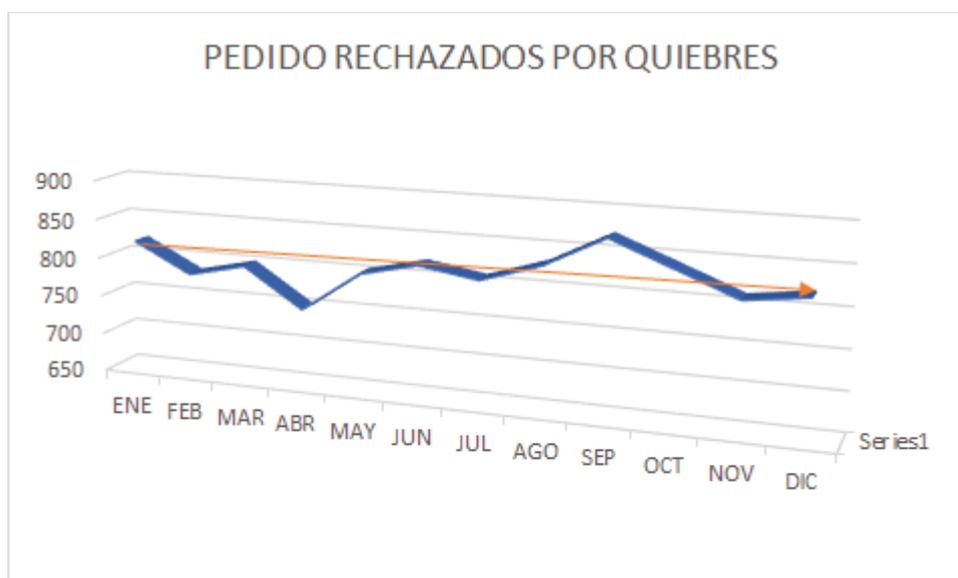
Política de stock y programa de compras para empresa que
Comercializa pinturas

| | |
|------------------------|----------------------|
| CAPITAL | \$ 2.567.405,24 |
| TASA DE REF. REINVERS. | 33,45% |
| RDO. FINANCIERO | \$ 858.796,52 |

Fuente: Empresa bajo estudio.

Las opciones de inversión pueden variar desde un plazo fijo, compra de dólares, inversión en capital de trabajo, renovación de equipamiento o rodados, entre muchas opciones. Lo que se observa y es común en las alternativas, es que todas arrojan resultados positivos. Dejando en claro que la problemática del sector compras es un tema que se debe tomar con la seriedad que merece.

Figura 9. Informe de pedidos rechazados por falta de mercadería – año 2019.



Fuente: Empresa bajo estudio.

Del Informe de pedidos rechazados por falta de mercadería (Figura 9), surge que hubo un promedio mensual de 815 pedidos que no se llegaron a concretar debido a las faltantes de mercadería. Si se aprecia la línea de tendencia, se observa que la misma es constante y si bien no se percibe un gran incremento, si permanece constante. Esto demuestra que el problema del sector de compra es crítico y está arraigado a la conducta de la empresa.

CAPITULO 4 – PROPUESTAS DE CAMBIOS A IMPLEMENTAR

El presente capítulo plantea una serie de cambios y técnicas que llevan a mejorar los procesos existentes en la empresa, y contribuir a obtener mejores resultados. Se exponen cuatro cambios que debería realizar la empresa bajo estudio, primero, definir qué tipo de sucursal debe tener la empresa, en función del cliente al que apunta y los productos que le va a ofrecer (Sección 4 - A). Segundo, se desarrolla un proceso de pronóstico de demanda que ayude a prever las compras, de tal modo que se pueda estar un paso delante de la demanda (Sección 4 - B). Tercero, se ofrecen cambios al sistema informático actual que utiliza la empresa para poder mejorar el trabajo del sector compras (Sección 4 - C). Por último, se propone un cuadro de control para poder monitorear todas las decisiones de área en cuestión, y de esta forma, tener una herramienta que brinde alertas a tiempo (Sección 4 - D).

“SI BUSCAS RESULTADOS DISTINTOS, NO HAGAS SIEMPRE LAS MISMAS COSAS” -
ALBERT EINSTEIN

4.1- SECCION 4 A – DEFICINIÓN DE SUCURSALES

Esta sección 4-A se basó para su desarrollo en lo autores Kotler y Armstrong (2013), Fundamento de Marketing, capítulos 4, 5, 7, 8 y 13. Santesmases et. al. (2000), Marketing, conceptos y estrategias, capítulos 4, 5, 6, y 9. Heizer y Render (2015), Dirección de la producción y de operaciones, capítulo nº 9. El primer paso que debe darse al momento de analizar la política de stock y la gestión de compras, es definir los productos con los cuales se va a trabajar. Se tiene que seleccionar estratégicamente cuáles productos se ofrecen y cómo se los ofrece. Se sabe por la experiencia de la empresa, que el mercado tiene distintos nichos y los clientes tienen distintas necesidades. Esta sección busca dejar plasmado qué se ofrece y cómo se lo hace. De esta forma se va a saber qué comprar y cómo gestionarlo.

4.1.1 - Definición de puntos de ventas.

Uno de los principales problemas que genera una mala política de compras es el exceso de stock que se genera en las sucursales y depósitos. Cuando no existe una fina conexión entre el responsable de compra y el responsable comercial de una empresa, se termina comprando en base a lo que ofrecen los proveedores, y no, enfocándose en lo que demandan los clientes.

Una vez que se adquiere la mercadería, se distribuye proporcionalmente en los distintos puntos de ventas, sin tener mayor reparo en la demanda de cada zona. Un ejemplo de lo mencionado es que, en una sucursal de la provincia de Chaco, zona con mínimos registros anuales de lluvias, existe un stock sobredimensionado de pinturas impermeabilizantes y membranas. Productos que no tiene casi rotación en un lugar con las características mencionadas.

Otro ejemplo que puede citarse se da en aquellas sucursales en las cuales hay productos de primera calidad para repintado automotor con un alto costo, pero el mercado de dicha sucursal no los consume, dado que no existe mano de obra calificada para su utilización, o porque los talleres de esa zona cuentan con poca tecnología. Con el agravante que estos productos tienen fechas de vencimiento muy corta, y su vencimiento genera grandes volúmenes de pérdidas.

Estas decisiones dan por resultado, sucursales con un capital en mercadería muy alto, y de productos que difícilmente se puedan vender. Esta situación se presenta debido a que quien compró, sólo observó las condiciones de compras y sus beneficios, pero dejó de lado la real necesidad de los consumidores.

Las sucursales de la empresa bajo estudio están ubicadas geográficamente en zonas muy distintas, con una clientela muy amplia. En las grandes ciudades existen sucursales en los principales puntos comerciales con demanda de productos de alta gama, pero también la empresa cuenta con sucursales en zonas más retiradas con distintas capacidades de compra. Si no se tiene bien definido que artículo se debe vender puntualmente a cada cliente, se termina con sucursales que cuentan con un abanico de productos muy amplio y un stock elevado de productos sin rotación.

4.1.2 - Punto De Cambio

Es así que surge la idea de generar una calificación de las sucursales en dos clases distintas. Esta clasificación se realizará en función de la demanda que tengan y el mercado potencial al que pretendan apuntar.

4.1.2.1 - Sucursales Tipo (A) – Concept.

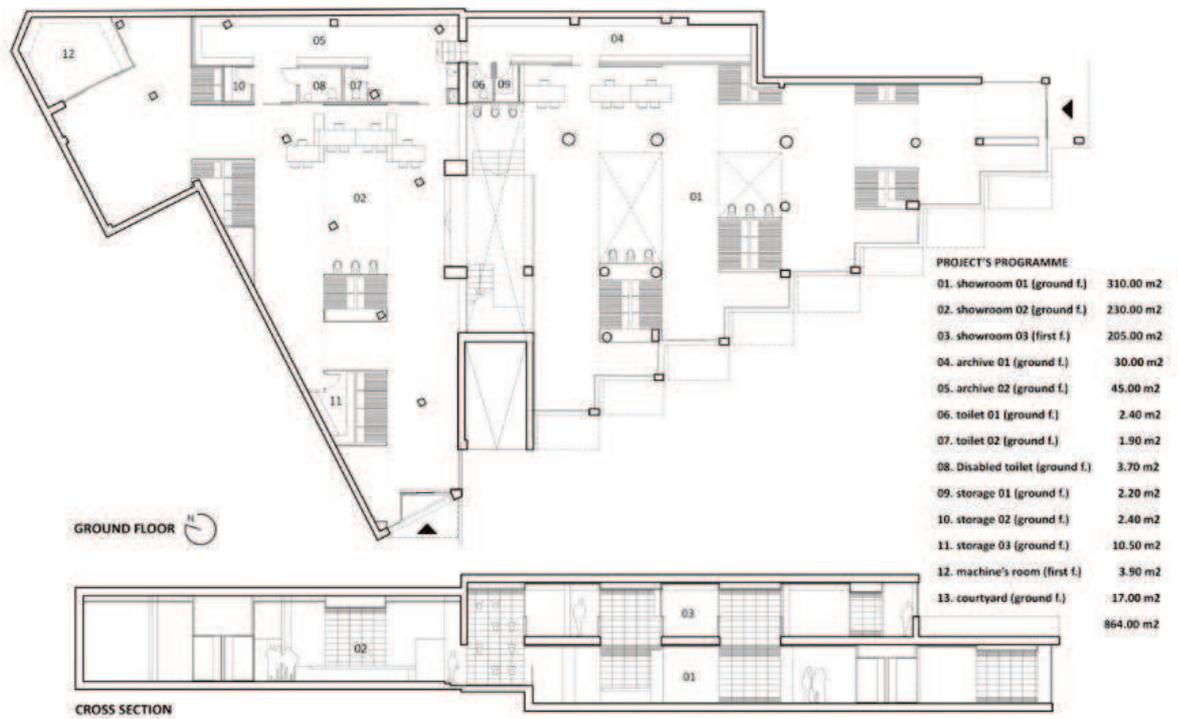
Este tipo de local está pensado para un cliente clase ABC1, con un buen poder adquisitivo, que representa un estilo de vida moderno, que tiene al diseño con un alto valor en su conducta de compra. También, se apunta al cliente profesional como los arquitectos, decoradores y al “cliente empresa”, estos clientes son empresas constructoras, de mantenimiento, proyectos inmobiliarios o asesores y conductores de obras, los cuales son referentes a la hora de tomar decisiones y manejan un gran volumen de compra. Con el foco en la atención personalizada, se pretende captar la mayor parte del volumen que operan las mismas.

Tal como muestras las Figuras 10, 11 y 12, se define un tipo de sucursal que se dará en llamar “Concept” (sucursal tipo A). Estas sucursales se van a caracterizar por tener:

- Alto nivel de diseño y estética, definición de lay out.
- Exhibición de colores actualizado y de tendencia.
- Vidrieras modernas, de buen diseño y actualizadas.
- Espacios amplios y luminosos, para que el cliente disfrute el momento.
- Salones con mobiliario diseñado a medida, tal que se explote la mejor exhibición posible del producto.
- Exclusiva promoción de productos premium por marcas.
- Espacios “Eco” con todas las actualidades en productos banda verde. Productos con nano y bio tecnología.
- Atención exclusiva y alto grado de asesoramiento, box sectorizados para ventas profesionales y grandes operaciones.
- Un gestor de cuenta para cada cliente grande, esto implica atención personalizada, soluciones rápidas.
- Exclusivo servicio de entrega a domicilio o en obra.
- Estacionamiento exclusión para clientes.
- Espacio experimental, donde el cliente pueda probar los productos, su calidad y rendimiento. Existencia de paneles de pintado, maquinaria e instrumentos para asesor la cliente sobre la mejor técnica de pintado, obteniendo mejores resulta de productos.

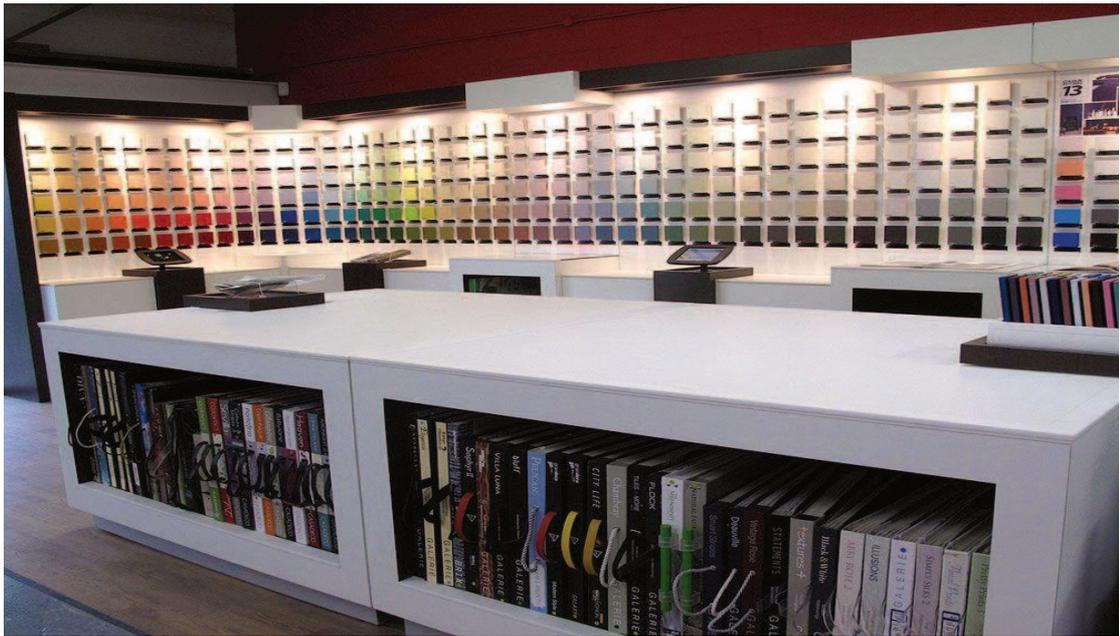
- Alta inversión en tecnología, con espacio de realidad aumentada para probar en las imágenes de los clientes, los productos y colores. Llevando el asesoramiento a estándares de alta exigencia.

Figura 10. Proyecto de showroom sucursales tipo A.



Fuente: elaboración propia del autor del Trabajo Final.

Figura 11. Proyecto sector Desarrollo de colores.



Fuente: elaboración propia del autor del Trabajo Final.

Figura 12. Diseño frente de showroom Tipo (A).



Fuente: elaboración propia del autor del Trabajo Final.

En estos puntos de ventas, es de carácter principal que el cliente disfrute de la estadía y la experiencia de compra, sintiéndose cómodo, en un ambiente agradable, de buena atención, que genere en los mismos una sensación de satisfacción. Esta experiencia busca que el cliente quiera trasladar esas sensaciones a su hogar y que los vendedores le demuestren que ese deseo es totalmente posible.

Otra de las características que debe tener este tipo de sucursal, es la atención al cliente. Es importante que los vendedores tengan un excelente nivel de conocimiento técnico para poder brindar todas las soluciones que el cliente necesite. Además, este asesoramiento siempre debe estar orientado a realizarse en el propio local.

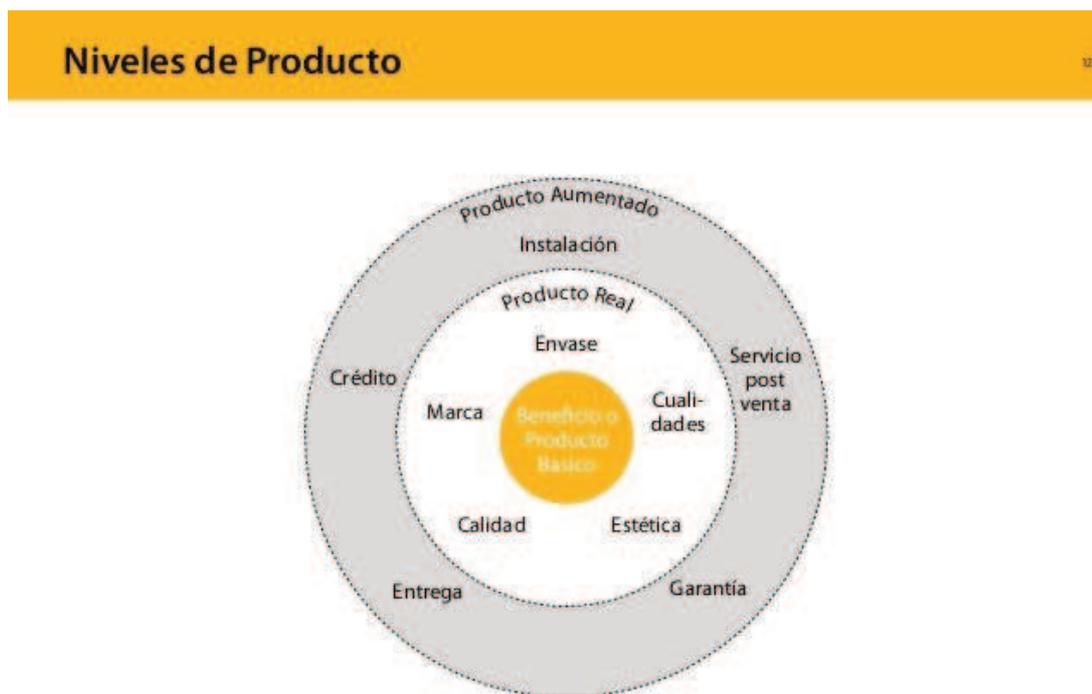
Lo que se busca es hacer del local un punto de encuentro para el cliente, donde el mismo sepa que se puede dirigir y sentarse a compartir sus problemas, mientras se lo asesora y atiende con un café o bebida. El cliente debe sentir que el comercio es una extensión de su lugar de trabajo.

La inversión en elementos tecnológicos, permite al vendedor mantenerse siempre conectado con el cliente generando vínculos de gran calidez. El fin último es que el cliente se sienta parte del comercio, un amigo de la casa. Una base de datos personalizada permite llevar registro de las compras, guardar fórmulas de colores, e incluso recordar al cliente que de la fecha de su última compra y que ya se encuentra en momento pintar nuevamente su hogar.

Como lo plantea Kotler y Armstrong (2013) (Figura 13), la oferta de este comercio consiste en un mix de productos y servicios, ya que el cliente objetivo se va a llevar a su casa, el producto en sí mismo (balde de pintura), más el conocimiento que se le brindó para su aplicación (asesoramiento). La generación de valor para el cliente se da a través de la experiencia de compra y el servicio de postventa.

En este tipo de tiendas, ofrecen productos que cumplen con la descripción de nivel de producto que plantean los autores mencionados. Un producto aumentado, a través de servicio de entrega, garantía, crédito y postventa. Un producto real, con su calidad, diseño y características propias de cada marca. Y el valor esencial para el cliente, disfrutar de un hogar cálido y agradable.

Figura 13. Niveles de producto y Servicio.



Fuente: Kotler y Armstrong (2013).

4.1.2.2 Sucursales Tipo (B) – Clasic.

La estrategia para estos locales debe contemplar que se va atender a clientes con distintos tipos de necesidades, que van desde un cliente hogareños o pintor informal hasta un proyecto de inversión inmobiliaria. Se da el caso en localidades donde existe una única sucursal que atiende a todo el abanico de clientes de esa ciudad.

Por tal razón, el foco pasa a ser la cartera de productos y no el asesoramiento. La composición de la cartera de productos debe ser variada pero no tan profunda en aquellos productos de precios altos, centrándose, principalmente, en los productos de alta rotación. Es de gran importancia dejar en claro que cuando hablamos de cambiar el foco de la estrategia, no estamos sugiriendo que no se realice asesoramiento. Este último siempre debe estar, ya que es el gran valor agregado que tiene este rubro.

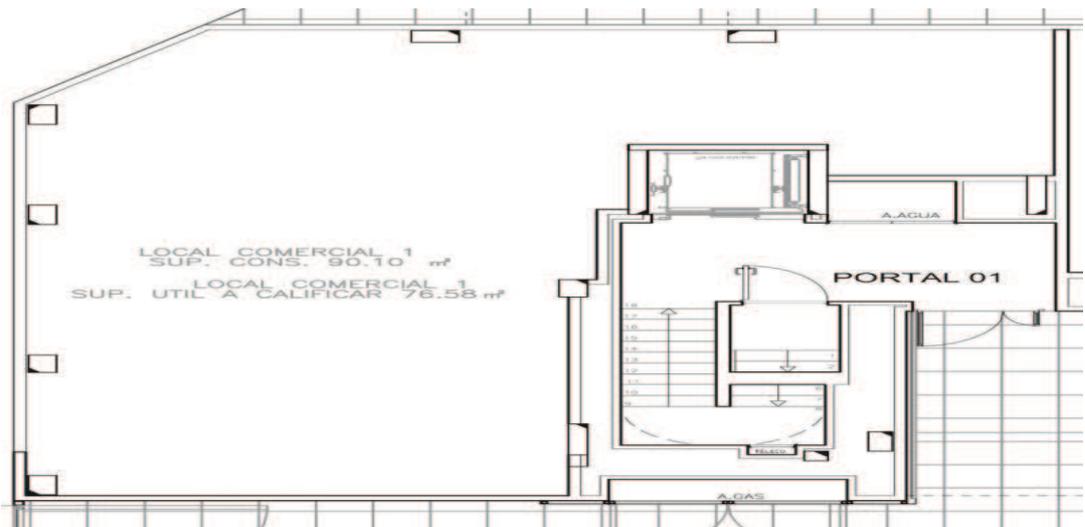
Para ciudades de menor tamaño o aquellas localidades donde exista una única sucursal de la cadena, se debe pensar en un comercio tipo "Clásico". Estas estructuras ofrecen

variedad de productos de precios más accesibles, sin necesidad de una gran inversión en oferta de productos de alta gama.

Las Figuras 14 y 15 ilustran el perfil de las sucursales tipo clásicas, que tienen las siguientes características.

- Diseño sobrio y unificado para todos los locales, con una gran exhibición en cartelería de las marcas con las cuales se trabaja.
- Gran impacto visual de promociones vigentes.
- Los artículos son de tipo masivos y se exhiben en góndolas con pasillos, en función a las características de la familia de productos, ejemplo, Látex, por un lado, sintéticos por otro.
- Espacio automotor, son exclusivos para la preparación y formulación de colores.
- Vendedores sectorizados por producto, se dividen en vendedores de productos de automotor o vendedores de artículos de hogar y obra.
- Cuentan con dos mostradores genéricos, uno para productos de hogar y obra y otro para productos de automotor.
- Asesores en obra. El servicio consiste en el envío de un técnico a las obras para brindar asesoramientos en productos, aplicaciones y rendimientos.
- Servicio de envío a domicilio, tercerizado con cafetería.
- Espacios amplios frente a mostradores donde los clientes puedan esperar ser atendidos.
- Se comercializan productos de menor calidad y precios muy competitivos, para llegar a los clientes que no pretenden pagar por calidad de producto.
- Se ofrecen políticas de cuentas corrientes para clientes de gran trayectoria, financiando así al cliente y que este pueda concretar su compra.
- No se ofrecen productos de calidades premium.
- Venta de productos con marca propia.

Figura 14. Proyecto de showroom sucursales tipo B.



Fuente: elaboración propia del autor del Trabajo Final.

Figura 15. Diseño de Mostradores y exhibidores de productos.



Fuente: elaboración propia del autor del Trabajo Final.

La política de trabajar una marca propia brinda la posibilidad de obtener mayores resultados económicos, logra una identificación de marca y permite controlar el nivel de calidad. La empresa realiza acuerdos con proveedores para que envasen productos con su marca, estos productos son de calidad variadas, pero la empresa mantiene una gama de productos para aquella demanda que sólo analiza precios.

Los precios de los productos propios los controla la propia organización, variando el tipo de calidad según las oscilaciones del mercado. Esta es una gran herramienta para los tiempos de austeridad.

Estos puntos de ventas se enfocan más en despachar grandes volúmenes de producto, y no se centran tanto en elementos como el asesoramiento y la postventa. Se despachan productos de conveniencia, con características de compras frecuentes, poca planeación, poco esfuerzo de comparación, el cliente no se involucra demasiado. Generalmente los precios son bajos y de distribución intensa.

4.1.2 - Conclusión de la Propuesta

Con esta definición de sucursales lo que busca la empresa es redefinir la amplitud, longitud, profundidad y consistencia de su cartera de productos para poder aumentar la eficiencia de los recursos financieros invertidos en mercadería. De esta manera se evita duplicar el contenido de toda la variedad de productos por sucursal, dejando sólo aquellos que su perfil de venta demande.

Otro factor a tener en cuenta al momento de definir la cartera de productos (amplitud, longitud, profundidad y consistencia) es la optimización de los espacios físicos. Se debe pensar que para las sucursales tipo B, se debe contar con un buen espacio físico que permita almacenar todas las opciones de mercadería que se ofrecen. A mayor variedad de productos, mayor será la superficie que deba tener el salón comercial.

Esta dimensión de mezcla de producto proporciona los puntos de referencia para definir la estrategia de producto a nivel empresa. Se puede pensar en ampliar el negocio de cuatro formas, como así también añadir una nueva línea de productos, ampliando su gama. La empresa puede alargar sus líneas de productos existentes para convertirse en una empresa de línea más completa.

También se puede incorporar versiones de cada artículo y así profundizar su mezcla. Al final la empresa puede seguir una mayor consistencia de su línea de productos dependiendo de si quiere tener una sólida reputación en un único campo o varios.

De vez en cuando se debería optimizar la mezcla de productos para ir descartando las líneas y modelos con rendimientos marginales y recuperar su enfoque.

En cuanto a la determinación del número de punto de ventas y la localización de los mismos, existen numerosas metodologías para determinarlos. Para saber cuál es la cantidad de sucursales óptima se suele usar la ley de rendimientos marginales decrecientes, ya que después de cierto número de locales, la apertura de nuevos termina arrojando rendimientos promedios negativos.

Si bien esta metodología puede ser útil, no se aconseja guiarse por un análisis meramente matemático dejando de lado las cuestiones de mercado, y las diferencias entre los distintos comercios.

Para el caso de la selección de la localización de punto, se puede decir que existen métodos analógicos, gravitacionales y selección por lista de factores. Pero para la empresa bajo estudio, se aconseja tomar decisiones a través de estudio de mercado y sobre bases de datos propias e históricas, recurriendo en parte a las experiencias vividas.

Es importante mencionar que la estrategia de clasificar y definir los puntos de ventas en dos tipos distintos, tiene por finalidad evitar acumular stock de productos en sucursales que, por su propia definición y clientela, no rotaría de manera suficiente. Se debe establecer cada cartera de producto de manera tal que toda la rotación sea aceptable y evitarse inmovilizar el capital financiero.

4.2.- SECCION 4 B – PRONOSTICO DE DEMANDA

Para la sección 4-B se basó para su desarrollo en lo autores Ballou (2004), Logística, Administración de la cadena de suministros, capítulos 8 y 9; y de la propuesta de Chopra y Meindl (2008), Administración de la cadena de suministros, capítulo 7. En la siguiente sección, se analiza la propuesta de incorporar técnicas de pronóstico de demanda. Es sabido que si se pueden planificar los hechos futuros, entonces se reduce la incertidumbre y así, la empresa se puede preparar de una forma adecuada para afrontar los diferentes escenarios. Se propone encontrar un método que permita comprar con antelación los productos que abastecerán la temporada de mayores ventas.

“HACER PREDICCIONES ES MUY DIFÍCIL, ESPECIALMENTE CUANDO SE TRATA DEL FUTURO” (NIELS BOHR).

4.2.1 - Beneficios de Pronosticar.

Antes de realizar una compra surgen numerosas preguntas que un gerente de área debe responder, como, por ejemplo, la cantidad que debe comprarse, el momento indicado en el cual debe hacerse, la combinación de las cantidades de cada producto que va a solicitarse, etc. Estos interrogantes no son una cuestión menor a tener en cuenta, ya que de estas decisiones depende el futuro de la composición del stock.

Tal como ya se mencionó en capítulos anteriores, una mala decisión de compra puede ocasionar un egreso altísimo de recursos para mercadería, la cual va a quedar inmovilizadas, productos de un sobre stock. En el extremo contrario, no comprar la cantidad que finalmente se demanda puede llevar a perder oportunidades de negocios actuales y potenciales, pudiendo llegar a perder un buen cliente potencial.

Otros problemas que pueden surgir se encuentran el área de recursos humanos, ya que no se sabe si se tiene el personal suficiente para afrontar una campaña de buenas ventas, y también, problemas de logística, ya que tener espacio ociosos y partidas de productos sin lugar para acopiar puede ser un enorme problema con grandes consecuencias, como, por ejemplo, la pérdida, daño o robo de la mercadería.

Por otro lado, estos interrogantes pueden ser resueltos con un buen plan estratégico comercial, donde estas cuestiones ya se encuentren definidas. Aunque en las empresas en crecimiento y empresas medianas, es muy difícil encontrar este tipo de planes. En el común de las empresas, estas respuestas suelen llegar de la mano de la experiencia de

los propietarios o de análisis totalmente personal, los cuales no suelen contar con pronósticos de ventas. Para responder a estas preguntas una empresa con criterio debería contar con técnicas de pronóstico de demanda entre sus herramientas.

4.2.2 - Concepto de Pronóstico de Demanda.

Cuando se habla del concepto de Pronóstico de demanda o de ventas, existen varios, y no siendo la finalidad de este Trabajo Final desarrollar los mismos. Sólo debe dejarse claramente planteado que cuando se habla de pronósticos de demanda, se habla de poner en foco y predecir conductas futuras asociadas a los productos que se ofrecen en un plazo de tiempo determinado. Se puede ir de la generalidad que se conoce, como las estimaciones en situaciones de incertidumbre, o en conceptos de gran desarrollo, que en el caso bajo estudio no se pretende analizar.

4.2.3.- Pronóstico de demanda en el horizonte de tiempo.

En función de los plazos de los pronósticos, los mismos pueden ser de largo y mediano plazo, éstos manejan aspectos más generales debido a la mayor incertidumbre que genera mayor transcurso del tiempo. Los pronósticos de corto plazo suelen ser más específicos para cuestiones operativas, ya que los mismos son más precisos en la medida que menor sea el tiempo.

Igualmente, dependiendo de la industria en la que se trabaje, las ventas pueden estar sujetas a una serie de fenómenos como pueden ser la estacionalidad o las tendencias. Por ejemplo, en las empresas de retail se puede observar comúnmente los picos o ciclos de ventas, por ejemplo, ventas Navideña, ventas de temporadas, etc.

4.2.4. - Características de los pronósticos.

Tan como lo propone Chopra y Meindl (2008), las personas que tengan la tarea de realizar un pronóstico deben tener en cuenta las siguientes características:

1. Los pronósticos siempre están equivocados y, por tanto, deben incluir tanto el valor esperado del pronóstico como una medida de error del mismo.
2. Los pronósticos de largo plazo siempre son menos precisos que los de corto plazo.
3. Los pronósticos agregados en general son más precisos que los desagregados, ya que tienden a tener una desviación estándar menor del error con relación a la media.
4. En general, mientras mas lejos del consumidor se encuentre la empresa, mayor será la distorsión de la información que recibe.

4.2.5. - Métodos de Pronósticos.

Para el planteo de los métodos de pronósticos el autor realiza una selección de los mismos en base a criterio propio, de aquellos que pueden caer dentro del análisis que se le puede dar a la empresa de estudio. Si bien la bibliografía consultada es amplia y diversa respecto a este tema, se hace una selección y clasificación propia de los distintos métodos expuestos en función de los intereses del presente trabajo.

Básicamente, se pueden clasificar los métodos de pronósticos en dos grandes grupos; Cualitativos y Cuantitativos.

Un pronóstico cualitativo generalmente se basa en juicios respecto de factores causales subyacentes a las ventas o productos que una empresa comercializa, se encuentra basado en la experiencia, intuición o subjetividad de quien predice los eventos futuros. Un método de enfoque cualitativo suele ser usado cuando no hay datos históricos o hay cambios tecnológicos, cuando se va a lanzar un nuevo producto o cuando los datos que hay no son confiables.

Para el caso de situaciones donde existen datos históricos o información dura, se suele usar los métodos cuantitativos. Así pues, este tipo de métodos se basan en modelos matemáticos con los que se analizan los números entregados por nuestros productos o servicios en periodos pasados. Para realizar el análisis cuantitativo de un pronóstico, se debe disponer de los datos históricos de ventas y conocer los patrones de demanda.

Un buen pronóstico es aquel que integra enfoque cuantitativo y cualitativo, siendo inicialmente el primero para luego ajustarse con el segundo, desarrollando un análisis integral.

4.2.5.1- Métodos Cualitativos de Pronóstico de demanda:

A continuación, se mencionan los principales métodos cualitativos sobre lo que existen consenso según la distinta bibliografía consultada, los cuales son señalados.

- Método Delphi: Es un proceso basado en la consulta sistemática del juicio de personas consideradas expertos. Es estructurado e interactivo al ejecutarse mediante etapas para alcanzar un consenso frente a una temática en común.

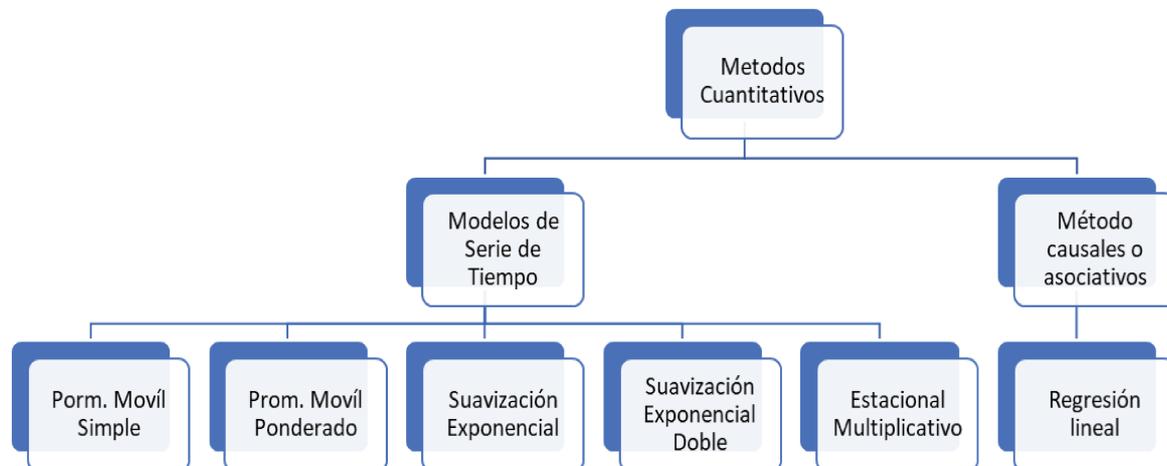
- Encuesta de mercado de consumo: Consiste en obtener la opinión o percepción de un grupo de personas acerca de su proyección de consumo o interés por un producto o servicio.
- Consulta a la fuerza de ventas: Para empresas que tienen fuerza de ventas, esta técnica hace uso de la experiencia del personal más cercano al cliente para obtener un pronóstico de demanda: El vendedor, quien entrega su estimación de la demanda, estimación que es combinada con la de otros vendedores para generar el pronóstico de una región.
- Jurado de opinión ejecutiva: Se basa en la experiencia y los conocimientos técnicos de los altos mandos de la empresa para llegar a un consenso. Es una de las más utilizadas cuando se requiere actuar con rapidez ante eventos no previstos o lanzamiento de nuevos productos.
- Grupos de consenso: Esta técnica se podría considerar una integración entre consulta a la fuerza de ventas y jurado de opinión ejecutiva, y algo más. Consiste en el sondeo de la opinión de cargos bajos, medios y altos para generar un pronóstico que alinee desde la operación hasta la estrategia. Por ejemplo, cuando que solicites la estimación de la demanda del vendedor, del analista de mercado y del gerente de mercadeo para prever las ventas del periodo.
- Analogía de productos similares: Su predicción de la demanda se basa en el comportamiento de las ventas de un producto similar o modelo. La comparación puede ser realizada con un producto sustituto o complementario. Es un método generalmente usado para estimar la demanda inicial en el lanzamiento de un nuevo producto o servicio.

Estas son seis de las técnicas y métodos más representativos para elaborar un pronóstico de demanda cualitativo. En general, la recomendación es no quedarse con sólo una de ellas y hacer uso de dos o más, analizando la correspondencia entre los resultados obtenidos entre una y otra. Aunque claro, esto varía según el tiempo y los recursos que se disponga.

4.2.5.2 - Métodos Cuantitativos de Pronóstico de demanda:

Tal como la Figura 16 lo representa, este tipo de métodos se puede dividir en dos grupos en función del tipo de análisis de datos.

Figura 16. Métodos cuantitativos de Pronósticos de demanda.



Fuente: Adaptación del autor del Trabajo Final.

- **Métodos de series de tiempo**

Una serie de tiempo es simplemente una lista cronológica de datos históricos, para la cual rige la premisa que la historia predice el futuro de manera razonable. Los siguientes métodos cuantitativos se basan en la demanda pasada para predecir la futura por medio de los datos históricos de un periodo anterior.

El enfoque simple o también llamado método empírico, es un método que utiliza el último dato como pronóstico para el siguiente periodo. Es decir, el pronóstico de la demanda para el siguiente periodo, es igual a la demanda observada en el periodo actual, ajustada por los incrementos o decremento de la demanda.

Se destacan cinco tipos distintos dentro de la serie de tiempo.

1 –Promedio móvil simple: Se aplica promedio sobre los datos históricos de ventas. Útil cuando la demanda no presenta estacionalidad o tendencia.

2 –Promedio móvil ponderado: Similar al promedio simple, pero con la diferencia que en éste método calcula el pronóstico asignando nivel de importancia o peso ponderado a unos elementos de tiempo por sobre otros.

3 –Suavización exponencial: Requiere el pronóstico anterior, la demanda real del periodo de pronóstico y una constante de suavizamiento. Útil cuando se cuenta con pocos datos históricos. Es el método de pronóstico formal que más se suele usar, ya sea por su simplicidad o por la reducida cantidad de datos que requiere. A diferencia del método de promedio móvil ponderado, que requiere N periodos de demanda pasada y N ponderaciones, la suavización exponencial requiere solo tres tipos de datos, el pronóstico del último periodo, la demanda de ese periodo y un parámetro suavizador, alfa, cuyo valor fluctúa entre cero y uno.

4 – Suavización exponencial doble: Es una modificación del suavizamiento exponencial simple. Agrega una constante de suavización delta, cuya función es reducir el error que ocurre entre la demanda real y el pronóstico.

5 -Estacional multiplicativo: Considera que la demanda tiene patrones de repetición de acuerdo a periodos de tiempo y la pronostica por medio del producto de los factores estacionales con una estimación de la demanda promedio.

- **Métodos causales o asociativos**

Considera los factores presentes en el entorno de tu producto o servicio que pueden afectar su demanda. Se emplea cuando se tiene datos históricos y la relación entre el factor que intenta pronosticar y otros factores externos o internos, como, por ejemplo, la actividad del gobierno o promociones publicitarias. Las relaciones causales se plantean en términos matemáticos y suelen ser complejas.

Dentro de este tipo de método, sólo se señala la regresión lineal, dada la importancia del mismo.

Regresión lineal: permite analizar el impacto de los factores causales con relación a la demanda de tu producto o servicio para obtener un estimado. Establece una relación entre variables dependientes y una o más variables independientes. Si los datos están constituidos por una serie de tiempo, la variable independiente es el tiempo y la variable dependiente es el dato que se quiere pronosticar.

4.2.6. - Propuesta para la empresa bajo estudio.

Teniendo en cuenta el tamaño de la empresa y los recursos con los que cuenta la misma, se debe decir que el método definido cuenta con los siguientes requisitos: efectividad con la información disponible, posibilidad de ser procesable a través de un sistema informático, el costo se encuentra en función de los recursos disponibles, una precisión adecuada y adaptable a los cambios.

Para la empresa en cuestión se diseñó un método que combina la utilización de métodos de serie de tiempo, pero se le aplica un factor de corrección matemático calculado a partir de los datos históricos de ventas.

Tal como se planteó anteriormente, la empresa tiene la particularidad de que el ciclo de ventas oscila en función de los factores climáticos, es así que las ventas aumentan en los meses de primavera y verano, cuando los días son más largos y no hay tanta humedad. Esto permite que se pueda trabajar adecuadamente las superficies a pintar, también permite que la pintura seque mejor y más rápido. Por el contrario, las ventas decrecen en el periodo otoño e invierno, ya que estos periodos suelen ser con lluvias más frecuentes, lo cual no permite trabajar correctamente las superficies, o factores como la humedad debido a las lluvias pueden arruinar un producto recién aplicado.

El método desarrollado consiste en usar una serie de tiempo de diez años de datos históricos de ventas, identificando la venta mensual por litros. Luego se puede calcular la curva de ventas y a la misma se le agrega la curva de tendencia.

Posteriormente, se calcula la oscilación en las ventas de mes a mes durante todo el período, así, por ejemplo, se obtiene la sumatoria de todas las variaciones anuales de enero a febrero y se la divide por el total de años de datos para tener el promedio de variación mensual de cada mes.

Con esta fórmula se tiene la variación promedio de cada mes, a la cual se le aplican los datos de la demanda real del último periodo y se va obteniendo el pronóstico buscado. Este último dato se va corrigiendo en función del coeficiente de variación que arroja la curva de tendencia proyectada. Posteriormente, los datos obtenidos se los coteja con la demanda real y se analizan los desvíos.

Finalmente, los datos obtenidos por el método con validados por los gerentes de las áreas involucradas, de modo tal que los aspectos cualitativos también tengan incidencia en los resultados.

Figura 17. Curva Venta promedio anual en litros, con curva de tendencia.



Fuente: Elaboración propia del autor del Trabajo Final.

4.2.7. - Validación de Método Elaborado.

A partir de los datos de la Figura 17 se elabora la Tabla 1 de Pronóstico de Ventas en litros para el año 2020. Se observa que dicha Tabla 1, contiene la aplicación de método propuesto y su respectivo pronóstico de ventas.

El mismo método se debe utilizar por cada uno de los artículos de alta rotación y productos significativos. La sumatoria de todos ellos hacen al total de los litros mensuales que arroja el pronóstico global.

Tabla 1. Pronostico de Ventas en litros para el año 2020. Método Propio.

| PERIODO | VTA. LTS. 2019 | VAR. PROM | PRONOST. 2020 | DESVIOS |
|---------|----------------|-----------|---------------|---------|
| Ene | 174.895 | 105,42% | 184.374,31 | - |
| Feb | 161.101 | 91,43% | 147.292,34 | - |
| Mar | 140.115 | 87,50% | 122.600,63 | - |
| Abr | 155.987 | 110,71% | 172.699,89 | - |
| May | 145.258 | 93,55% | 135.886,52 | - |
| Jun | 115.404 | 79,31% | 91.527,31 | - |
| Jul | 126.326 | 108,70% | 137.310,87 | - |
| Ago | 138.774 | 110,40% | 153.206,50 | - |
| Sep | 155.001 | 111,59% | 172.972,13 | - |
| Oct | 161.989 | 105,19% | 170.404,01 | - |
| Nov | 162.323 | 99,38% | 161.321,01 | - |
| Dic | 168.799 | 104,35% | 176.138,09 | - |
| | 1.805.972 | | 1.825.733,60 | |

Fuente: Elaboración propia del autor del Trabajo Final.

4.2.8. – Conclusión.

Hacer una planificación de lo que sucederá en el futuro, impactará en decisiones de políticas de compras, capacidad y tamaño de acopio, políticas de inventarios, stock de seguridad y la periodicidad de las ordenes de pedido. La demanda se delimita en función de la mercadería, el mercado, el tiempo y esfuerzo del área comercial.

En la práctica los pronósticos de demanda más adecuados y precisos son aquellos que se calculan de forma combinada entre los métodos cuantitativos y se ajustan con la experiencia y subjetividad que requiere un pronóstico cualitativo.

Dado que cada empresa es un universo en sí mismo y, la conducción y toma de decisiones suelen ser muy distintas en las organizaciones, factores como la experiencia o trayectoria tienden a tomar un peso importante. Por ejemplo, existen factores como la política nacional o las cuestiones climáticas que los modelos matemáticos no pueden resolver, y años de experiencia o una corazonada, pueden resolver de manera efectiva.

Al elegir una técnica de pronóstico apropiada, la empresa debe entender las dimensiones que son relevantes para el pronóstico. Entre estas están el área geográfica que cubre, la cartera de producto que ofrece y el grupo de clientes objetivos. Los gerentes deben entender las diferencias en la demanda respecto a cada una de las dimensiones, y probablemente necesite diferentes pronósticos por cada dimensión.

El pronóstico es una directriz clave de toda decisión. Todo pronóstico respalda las decisiones que se basan en él, de manera que es importante tener identificadas con claridad estas decisiones. Por ejemplo, todas las partes que intervienen en las decisiones de una cadena de suministros deben estar conscientes del vínculo entre la decisión y el pronóstico, todas las partes deben llegar a un pronóstico común. El no tomar decisiones conjuntas puede dar como resultado el exceso o escasez de mercadería.

Por último, y no por ello menos importante, se debe mencionar el error de pronóstico. El error de pronóstico mide el comportamiento aleatorio de la demanda. Esta medida es importante ya que revela el grado de imprecisión que probablemente tendrá el pronóstico y las contingencias para las cuales la empresa debe realizar planes.

4.3. - SECCIÓN 4 C – SISTEMA INFORMÁTICO, MODULO ORDEN DE COMPRAS.

Para la sección 4-C se baso para su desarrollo en lo autores Ballou (2004), Logística, Administración de la cadena de suministros, capítulos 10, 11 y 12; de la propuesta de Chopra y Meindl (2008), Administración de la cadena de suministros, capítulo 10, 11 y 12., y de Heizer y Render (2015), Dirección de la producción y de operaciones, capitulo N° 9. La presente sección trata aspectos del sistema informático, puntualmente el módulo de compras, su operatividad y la funcionalidad. Se plantea una revisión del sistema actual, se analizan los factores positivos y negativos. Finalmente, se sugieren cambios en la parametrización del sistema y un rediseño del proceso de las operaciones de compras.

"EL DISEÑO ES SIMPLE, POR ESO ES TAN COMPLICADO." - PAUL RAND

La empresa bajo estudio actualmente cuenta con un sistema integral realizado a medida por un programador externo a la organización. Este sistema de gestión cuenta con varios módulos y una gran funcionalidad, desarrollado a pedido, para poder cumplir con las particularidades de la operatoria en cuestión. Entre los distintos módulos se dispone del de COMPRAS.

4.3.1 - Módulo Compras Actual.

Este módulo es el que permite gestionar toda la operación de compra, desde la identificación de la necesidad, hasta la recepción de los productos solicitados. Como ya se mencionó anteriormente, en un software a medida que capitaliza la experiencia y el conocimiento en una industria específica. Como contra partida, puede estar cargado de las vicisitudes o ineficiencia producto de las tareas rutinarias y la falta de conocimiento técnico.

El proceso de compras actual, comienza con la reposición de mercadería desde los depósitos hacia las sucursales (Figura 18). Mensualmente personal administrativo de logística, imprimen el pedido de reposición de cada sucursal para preparar los artículos y enviarlos a los locales. Dicha lista de reposición la establece el propio sistema informático en base a la rotación de cada sucursal.

Para preparar el listado de reposición el sistema recorre una grilla con la totalidad de los productos que cuenta la empresa, deteniéndose en los artículos que trabaja la sucursal en cuestión. Cada artículo trabaja en base a seis parámetros, los cuales son: la cantidad en

Política de stock y programa de compras para empresa que Comercializa pinturas

stock de un artículo en la sucursal, la venta del último mes, la rotación promedio de los últimos seis meses, mínimo de stock, excedente por rotación y unidades sugeridas.

Esta lista de reposición es enviada al gerente de la zona en cuestión y al encargado de la sucursal a reponer, ellos pueden sugerir ajustes o pedir productos extras en función de la demanda que tengan y justificando el envío de mayor cantidad de stock.

Figura 18. Módulo de reposición de mercadería a sucursales. Sistema de Gestión informático.

| Cód. | Descripción | Embal. | Cant. | ATC 5 SF | Pedido | Repos | Exced. | Vta/Mes |
|-------|-------------------------------|------------|-------|----------|--------|-------|--------|---------|
| 00005 | ACEITE DE LINO MEZCLA | - 0.90ltrs | 28,00 | 3,00 | | | 2,00 | 1,00 |
| 00006 | ACEITE DE LINO MEZCLA | - 4ltrs | 4,00 | 2,00 | | | 2,00 | |
| 00007 | ACEITE DE LINO MEZCLA | - 20ltrs | 4,00 | | | | | |
| 00011 | ACIDO MURIATICO | - 1ltrs | | 6,00 | | | 5,00 | |
| 00012 | ACIDO MURIATICO | - 5ltrs | 18,00 | 3,00 | | | 3,00 | |
| 00013 | ACIDO MURIATICO | - 20ltrs | 8,00 | 1,00 | | | 1,00 | |
| 00044 | CEMENTO DE CONTACTO COLVINIL- | 1/4ltrs | 48,00 | 6,00 | | | 5,00 | |
| 00030 | CEMENTO DE CONTACTO COLVINIL- | 1/2ltrs | 36,00 | 5,00 | | | 3,00 | 2,00 |
| 00031 | CEMENTO DE CONTACTO COLVINIL- | 0.75kgzs | 23,00 | 4,00 | | | 3,00 | |
| 00043 | CEMENTO DE CONTACTO COLVINIL- | 2.8kgzs | 5,00 | 2,00 | | | 2,00 | |
| 00093 | POMOS COLA ESPIGA COLVINIL- | 1/4kgzs | 46,00 | 4,00 | | | 4,00 | |
| 00094 | POMOS COLA ESPIGA COLVINIL- | 1/2kgzs | 50,00 | 3,00 | | | 3,00 | 1,00 |
| 00095 | POMOS COLA ESPIGA COLVINIL- | 1kgzs | 69,00 | 3,00 | | | 3,00 | 1,00 |
| 00045 | ECCOLE POKIPOL- | 9grs. | 26,00 | 4,00 | | | 1,00 | 2,00 |
| 00036 | EL PULPITO POKIPOL- | 50grs. | 8,00 | 6,00 | | | 6,00 | |
| 00037 | EL PULPITO POKIPOL- | 120grs. | 9,00 | 2,00 | | | 2,00 | |
| 00038 | EL PULPITO POKIPOL- | 240grs. | 7,00 | 3,00 | | | 3,00 | |

Fuente: Elaborado por el autor del Trabajo Final en base a la Empresa modelo.

Una vez terminado el proceso de reposición a sucursales, el sistema informático hace un recorrido automático por el stock existente de cada proveedor y genera un pedido sugerido de compra por cada proveedor (Figura 19). Al igual que la reposición a sucursales el sistema trabaja con parámetros predeterminados.

Estos parámetros son: stock desagregado, muestra la cantidad de un artículo determinado en cada depósito y sucursales, el mínimo con el que se debería contar en stock, la reposición estimada, la venta de estos productos, los productos pedidos pendientes de entrega, el total de litros por pedido y un estimado del valor del pedido.

Figura 19. Módulo pedido a proveedores. Sistema de Gestión informático.

Pedidos de Mercadería - Proveedores

Proveedor: 146 - COLORIN IND. DE MAT. SINT.S.A Fecha: 2/5/2019 Pedido N°: 00004167

Familia: 9 HOGAR Y OBRA / BASE ACUOSA Rubro: Pendientes de Recepción

Marca: Cant. Unid. Total Ltrs Importe Imp. Acum. 0,00 0,00 0,00 627.073,56

Listado: Global Selectivo Solo Reposición

| Cód. | Descripción | Emb. | Dep 1 | SJ | Mín. | Repos. | Pedido | Suc. | Stock | Min | Vta |
|-------|-----------------------------------|--------|-------|------|------|--------|--------|--------------|-------------|-------------|-------------|
| 03769 | THERM. FLEX CEMENTO COLORIN- | 11trs | | | | | | DEP 3 FD | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 03770 | THERM. FLEX CEMENTO COLORIN- | 41trs | | | | | | ATC 10 SJ | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 03771 | THERM. FLEX CEMENTO COLORIN- | 101trs | | | | | | ATC 1 SF | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 03754 | THERM. FLEX CEMENTO COLORIN- | 201trs | | | | | | ATC 2 SF | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 03796 | THERM. FLEX DUNA COLORIN- | 11trs | | 1,00 | | | | ATC 5 SF | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 03797 | THERM. FLEX DUNA COLORIN- | 41trs | | | | | | ATC 6 SF | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 03798 | THERM. FLEX DUNA COLORIN- | 101trs | | | | | | ATC 11 SF | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 03799 | THERM. FLEX DUNA COLORIN- | 201trs | | | | | | ATC 12 SC | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 03780 | THERM. FLEX OCRE COLORIN- | 11trs | | 3,00 | | | | ATC 24 SF | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 03781 | THERM. FLEX OCRE COLORIN- | 41trs | | | | | | ATC 25 ST | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 03782 | THERM. FLEX OCRE COLORIN- | 101trs | | | | | | ATC 4 RE | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 03783 | THERM. FLEX OCRE COLORIN- | 201trs | | | | | | ATC 7 CA | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 03776 | THERM. FLEX ROJ. BORGOÑA COLORIN- | 11trs | | | | | | ATC 13 VE | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 03777 | THERM. FLEX ROJ. BORGOÑA COLORIN- | 41trs | | | | | | ATC 15 Av | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 03778 | THERM. FLEX ROJ. BORGOÑA COLORIN- | 101trs | | | | | | ATC 23 RE | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 03779 | THERM. FLEX ROJ. BORGOÑA COLORIN- | 201trs | | | | | | ATC 27 MI | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 03772 | THERM. FLEX ROJO TEJA COLORIN- | 11trs | | 2,00 | | | | Total | 0,00 | 0,00 | 0,00 |
| 03773 | THERM. FLEX ROJO TEJA COLORIN- | 41trs | | | | | | | | | |
| 03774 | THERM. FLEX ROJO TEJA COLORIN- | 101trs | | | | | | | | | |
| 03775 | THERM. FLEX ROJO TEJA COLORIN- | 201trs | | | | | | | | | |
| 03784 | THERM. FLEX V. SAFARI COLORIN- | 11trs | | 3,00 | | | | | | | |

Imprimir Familia: HOGAR Y OBRA / BASE ACUOSA Proveedores Pendientes Reiniciar Pedido Guardar Cerrar Cancelar Salir

Fuente: Elaborado por el autor del Trabajo Final en base a la Empresa modelo.

4.3.2. - Críticas al Sistema informático Actual.

PROCESO REPOSICION DE MERCADERIA

1. El sistema informático actual no trabaja con pronóstico de ventas. Este tema se vuelve complejo, ya que la venta de pintura tiene un ciclo que fluctúa mucho entre la temporada de Otoño/Invierno y Primavera/Verano. Trabajar con un sistema de pronósticos permitiría tomar decisiones en tiempo y forma, sin llegar a generar problemas económicos y logísticos.
2. El índice de rotación con el cual trabaja es inapropiado, ya que calcula su valor en base a un promedio de las ventas de los últimos tres meses. Dado que las ventas son cíclicas, en los meses de menores ventas propone niveles de reposición de stock acorde a las ventas de temporada anterior (Temporada alta). Esto es incorrecto y genera excesos de stock y posteriormente escasez de productos.

3. El sistema no se trabaja sobre los presupuestos rechazados. La información que se puede extraer de los mismos puede ser muy fructífera. Valorizar los presupuestos rechazados por falta de stock permitiría cuantificar las pérdidas mensuales por producto de las políticas de compras.

4. No se analiza el potencial de ventas. Dado que se repone sólo los productos vendidos, se da el caso que se le pone una fecha a la venta de dicho producto. El comercio siempre vende la misma cantidad de un artículo porque siempre se le repone la misma cantidad, si tuviera un stock mayor podría vender más.

5. Las ventas extraordinarias influyen en los promedios y arrojan cálculos erróneos. Suelen ocurrir ventas excepcionales que se dan por única vez, las cuales deberían tener un circuito separado. Un ejemplo de esto es la venta de pintura ignífuga, o la temporada de pintura de piletas.

PROCESO PEDIDO A PROVEEDORES

1. El sistema informático no trabaja con el cálculo de tiempo de entrega (Lead time). Los plazos de entregas pueden ser amplios, y si no se los tiene en cuenta se puede producir el quiebre de stock antes que los productos solicitados lleguen a depósito.

2. El software no tiene en cuenta el concepto de nivel de seguridad. Este concepto está ligado a la técnica de punto de reorden. Establece el momento en el cual se debe realizar el pedido para no llegar al desabastecimiento.

3. El nivel de servicio no se mide. Este indicador da la posibilidad de medir la eficiencia de la logística. Medirlo permitirá establecer metas claras y tener una clasificación de los proveedores, la cual es útil a la hora de realizar negociaciones.

4. No se trabaja con planificación. Esto lleva a generar costos extras de logística, y fuera de temporada, genera espacios ociosos. La comunicación que existe entre la persona que compra y los responsables de los depósitos no se encuentra debidamente parametrizada, esto no permite organizar correctamente los espacios para almacenar.

5. Exceso de simplificación del proceso de compras: elegir sólo por precio. El sistema actual descansa en la voluntad de una sola persona, esto limita su eficiencia. El responsable de compras puede estar comprando sólo por empatía con algún proveedor y el sistema no alerta de esta situación.

4.3.3 - Nuevas Etapas del ciclo de compras.

El ciclo de compras consiste en una serie de procesos, cuyo fin es que satisfacer la necesidad de compra de mercadería de la empresa. Dicho proceso involucra una secuencia de actividades que empiezan por: (A) la solicitud de compra, en base a las necesidades de los depósitos; (B) un proceso de selección, para elegir al proveedor más conveniente; (C) un pedido de compras, donde se confirma al proveedor elegido para la compra de los materiales, las condiciones de compra y entrega; (D) la recepción de mercadería, donde queda documentado cuándo se reciben los materiales; (E) la verificación de facturas del proveedor.

1 - Determinación de necesidades: supone un requerimiento de materiales para su compra. Este requerimiento de compra puede venir generado automáticamente por el módulo de reposición a sucursales, también puede surgir a través del proceso de planificación o, puede ser una solicitud de compra que proviene de una determinación manual de las necesidades de adquisición de productos de demanda excepción o preventa. Toda determinación de necesidades generará una solicitud de pedido.

2 - Petición de ofertas: un mismo material puede ser servido por diferentes proveedores, para seleccionar el proveedor más óptimo se debe realizar una solicitud de oferta a varios proveedores y posteriormente registrar las cotizaciones recibidas.

3 - Selección del proveedor: una vez recibidas las ofertas de los diferentes proveedores y registradas, el módulo debe realizar un cuadro comparativo de precios de las diferentes ofertas para seleccionar al proveedor que más interese a la empresa. Esta comparación no

debe ser sólo en base al precio, sino también cotejando costos de fletes, tiempos de entrega y a la planificación de los espacios disponibles en los depósitos. Este tipo de proceso puede variar según los artículos o los convenios realizados con los proveedores estratégicos.

4 - Pedido de compras: El pedido de compras es el documento con el que se confirma al proveedor que su oferta es aceptada, por tanto, es el contrato de compra. En él se incluyen datos como, nombre y código de proveedor, cantidad, precio, fecha y plazos, dirección y condiciones de entrega, quién paga el transporte, etc. Se incorpora la opción de crear el pedido a partir de la oferta recibida más ventajosa y arrastrar los datos de la oferta.

5- Recepción de mercadería: una vez recibido el material en el almacén debe ser ingresado con un movimiento de entrada. Esta acción, a diferencia de las acciones anteriores que son desarrolladas por el área de compras, es completada en los depósitos de la empresa por el personal de logística.

6- Verificación de factura: el último paso del ciclo de compras se trata de la verificación de factura de proveedor. Para ello, se hace una entrada de la factura, cargando los artículos a través del remito en el área de logística, cotejándolos y valorizándolos en el área de compras. El mismo sistema se encargará de comprobar que lo que se ha facturado coincida con los precios determinados en el pedido de compras y con las cantidades físicamente determinadas en la recepción de mercancías.

Con la verificación de la factura de proveedor, se finaliza el ciclo de compras que continuará en el módulo con la generación de un documento contable de obligación de pago al proveedor.

4.3.4 - Módulo de compras Sugerido.

Esta es una de las partes más complejas del cambio y de mayor impacto, ya que se modifican cuestiones de origen y cálculos internos del sistema informático. Además, cambian algunas funciones de los usuarios y se incrementan los controles. El sistema informático es la herramienta esencial en una empresa, de allí el impacto del cambio.

Las modificaciones están planteadas en base a la técnica de reposición de inventario llamada Punto de Orden y busca medir la eficiencia del sector a través del concepto de

Política de stock y programa de compras para empresa que Comercializa pinturas

nivel de servicio. Dado los recursos disponibles y el tamaño de la empresa, se toman estos planteos teóricos y se hace una adaptación a la empresa modelo bajo estudio (Figura 20).

La técnica de punto de reorden tiene como principal función establecer cuándo se debe realizar el pedido y en qué cantidad. Consiste en determinar un número de unidades mínimas, que se transforman en una señal para hacer el pedido al proveedor.

Se trata de una estimación de la demanda durante el lead time de reposición, más un stock de seguridad. El número definido tiene la función de cubrir las futuras ventas, mientras transcurre el plazo desde que se realiza el pedido hasta que llega la mercadería. Este cálculo prevé un stock de seguridad por posibles oscilaciones en la predicción de la demanda para el plazo mencionado.

El objetivo final de estas mejoras es evitar el quiebre de stock, de modo de mantener un alto nivel de servicio a los clientes y evitar pérdidas de ventas. El indicador que se incorpora para medir el nivel de eficiencia es el del nivel de servicio. Se lo puede definir como el porcentaje de demanda que se satisface con las existencias disponibles durante un periodo de tiempo, o también, como el porcentaje de tiempo que el sistema tiene existencias disponibles.

Figura 20. Nuevo módulo de pedido a proveedores. Sistema de Gestión informático.

| Cant. | Unid. | Total m3 | Importe | Imp. Acum. |
|-------|-------|----------|---------|--------------|
| 0.00 | | 0.00 | 0.00 | 1.068.185.00 |

| Suc. | Stock | Min | Días St. |
|---------|-------|-----|----------|
| Loc 5 | 0.00 | 0 | |
| REPARAR | 0.00 | 0 | |

Fuente: Elaborado por el autor del Trabajo Final en base a la Empresa modelo.

Como se puede observar en la nueva grilla (Figura 20), están incluidos los conceptos que se mencionaron anteriormente, de manera tal que el módulo nuevo arroja un “pedido sugerido a proveedores” de forma automática. Este nuevo proceso implica que la formulación del pedido ya no queda en manos de la persona que realiza las reposiciones de mercadería en las sucursales, a la vez, también elimina las subjetividades a la hora de determinar las cantidades a pedir y el proveedor seleccionado.

Este es el principal cambio y el más tangible de todos, se pasa de una política donde una persona tenía que determinar en qué momento realizaba el pedido y cuál era la cantidad a pedir, a tener una herramienta en la cual queda la función de compra totalmente automatizada y de fácil configuración en los casos que se cambien algunos parámetros. El encargado de compras, quien forma parte fundamental del proceso, sólo tiene que controlar el pedido sugerido y con mucho criterio tiene la facultad de modificarlo.

La lógica del proceso parte del cálculo de rotación de ventas, el cual se acortó a sólo cuarenta y cinco días y se hace a través de un cálculo de desvío estándar, eliminando el promedio semestral que se utilizaba anteriormente. Además, se agrega la información de las predicciones de demanda.

Este número de unidades a comprar en parte está determinado por el plazo de entrega prefijado de cada proveedor, más las unidades que se necesitan para abastecer el mercado durante los días de espera. La propuesta va más allá de las técnicas teóricas que existen en este tema, dado que agrega al cálculo la influencia de los productos pendientes de entregar. Advirtiendo las existencias de mercadería pendiente o posibilitando dar de baja los pendientes de entrega e ingresarlos como nuevos pedidos.

4.3.5 - Nivel de Servicio e Indicadores.

Nivel de Servicio

Otro aspecto importante que se agrega es el de trabajar sobre el nivel de servicio. Conocer los niveles de servicio realmente alcanzados por la empresa se torna una tarea imprescindible, visto que será uno de los más importantes indicadores de desempeño de proceso logístico como un todo.

Un aspecto significativo que no se puede dejar de lado cuando se hacen análisis sobre niveles de servicios logísticos, es la cuestión de los costos incurridos para alcanzar las metas determinadas. Mejorar el nivel de servicio siempre es posible, pero los costos

pueden crecer de modo que esa mejora sea insostenible, es por esto es que se deben trazar las metas de servicios teniendo en cuenta los recursos disponibles

Indicadores

Para medir la eficiencia de las políticas de stock existen numerosos índices, los cuales se van a usar para comparar distintos períodos, a su vez, sirven como alertas para mantener el rumbo determinado por el plan estratégico de la empresa.

Algunos de los indicadores a utilizar son la rotación de mercadería, cobertura de inventarios, número de Orden de compras rechazadas, etc. Estos indicadores son expuestos para que el operador los monitoree a través de un tablero de control.

4.3.6 – Conclusión.

El cambio que se busca con la propuesta sugerida es pasar de trabajar con un método totalmente subjetivo y personal, a trabajar con un sistema que realizase automáticamente todos los cálculos necesarios para que los pedidos a proveedores se pueden realizar automáticamente.

Cuando tareas o procesos tan importantes como las compras de mercaderías en una empresa, quedan en mano de una o varias personas, el proceso por completo queda librado a la subjetividad de los individuos, sus empatías, sus objetivos personales y sus propios intereses.

Al conflicto de intereses que existen en las organizaciones, también se le suma el error humano, el cual es muy natural. Y las situaciones no previstas, como pueden ser las vacaciones de los empleados del área en cuestión, licencias y accidentes no planeados, que pueden llevar a situaciones en la cuales la empresa en su conjunto depende de estas personas.

Con un sistema que arroja automáticamente un pedido a proveedores, se solucionan los problemas antes mencionados y se pueden enriquecer con las observaciones que el gerente de ventas pueda incorporar en función de la información comercial con la que cuenta. Los nuevos parámetros como el punto de reorden y el de agregar el lead time a los cálculos, permiten anticipar los pedidos y evitar los conflictivos quiebres de stock.

De esta manera se eliminan los errores humanos o las situaciones imprevistas, y se vuelven más eficientes los pedidos sumando conocimiento técnico a los procesos actuales.

4.4 - SECCIÓN 4 D – TABLERO DE COMANDO.

El siguiente desarrollo, es el último del capítulo 4 en donde se plantean los cambios a implementar. Ya se habló de la definición de sucursales, pronóstico de demanda, módulo de compras y por último queda el desarrollo de la herramienta de control para todas estas decisiones, es decir, el tablero de comando. Se deja plasmado cuestiones como, qué es un tablero de comando, para qué sirve, qué es un indicador y cuál es su utilidad. Finalmente se sugiere un modelo de tablero de comando para el área de compras.

Esta sección 4-D se basó para su desarrollo en los autores Laudon y Laudon (2012), Sistemas de Información Gerencial, capítulos 3, 11 y 13; y de Heizer y Render (2015), Dirección de la producción y de operaciones, capítulo n° 6.

“LO QUE NO SE MIDE, NO SE PUEDE MEJORAR”. (PETER DRUKER)

En parte, el propósito de los sistemas de información es ayudar en la toma de decisiones a los miembros de las organizaciones. Dada la jerarquía de la decisión a tomar, existen distintas herramientas que recogen, agrupan y analizan datos, como lo son los informes operativos, reportes de evolución, tableros de comando y balances de resultados.

La propuesta se enfoca en el tablero de comando, dado que se está analizando el proceso de compras dentro de una empresa bajo estudio que se dedica al comercio. Este, es un proceso donde interviene un área específica con una gerencia de nivel medio, el tablero de mando o control es la herramienta apropiada para apoyar las decisiones del sector.

Esta herramienta diseñada para soportar las decisiones, se nutre de información de tipo histórica (pasado), como puede ser el nivel de ventas de un período determinado, la cantidad de ticket cortados por una sucursal, o las cotizaciones de mercadería de un proveedor; se analiza y se toman decisiones (futuro) para cumplir con un plan establecido.

4.4.1 - Tablero De Mando.

Para comenzar a hablar de tablero de mando o tablero de control, es necesario dejar en claro que se usa el término indistintamente, ya que existe bibliografía específica para cada término. Hay autores para los cuales un tablero de mando, es el que usa un director de una compañía o un gerente de alto nivel con información general, pero con indicadores específicos de su puesto. Y cuando se habla de tableros de control se refiere a aquellos que

utilizan las líneas medias u operativas, con indicadores operativos y muy específicos del sector en cuestión.

Dado que el presente es un Trabajo Final de tipo proyecto factible, el cual es aplicado a la práctica profesional para analizar una solución particular y no tiene un carácter teórico (bibliográfico, doctoral), se utiliza indistintamente el término tablero de mando o tablero de control.

El tablero de comando o control es una herramienta que permite hacer un seguimiento y medir diferentes indicadores de una empresa, reflejando el estado de áreas clave. Facilita la toma de decisiones de los directivos y gerentes de una empresa ya que se tiene información actualizada de manera inmediata de las diferentes áreas y permite detectar inmediatamente las desviaciones de los planes, programas y estrategias, lo cual permite implementar acciones correctivas

4.4.2 - Objetivos Del Tablero de Comando.

Los objetivos de un tablero de control no pueden ser ajenos a la empresa, ni cada área ser planteada de forma separada. Por el contrario, dado el carácter de la herramienta, sus objetivos derivan de un proceso vertical en función de la planificación estratégica de cada área, y por ende de la estrategia general de la compañía.

Los objetivos principales de los tableros son:

- Medir el cumplimiento de la visión, la misión, los valores, los objetivos y la estrategia de la empresa.
- Integrar el plan estratégico de la empresa con los planes operativos de cada área. Sincronizar los objetivos y metas de la dirección general con las demás áreas.
- Alinear horizontalmente metas, resultados y procesos con el plan estratégico. Desarrollar el tablero de control individual de cada puesto en concordancia con su gerencial, y este a su vez con las principales áreas.

- Orientar los esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes, empleados, comunidad y empresarios.

4.4.3 - Beneficios Del Tablero de Comando.

Dentro de los beneficios que otorga la utilización de esta herramienta, puede mencionarse la determinación o alineación que existe entre la empresa, su situación en el entorno, la visión y la misión de la empresa, una vertical y horizontalmente con los objetivos e indicadores en las diferentes áreas y niveles jerárquicos de la organización. Vincula los resultados de la ejecución, con los sistemas de evaluación del desempeño. Integra los procesos de planificación estratégica y de ejecución. Orienta los procesos de asignación de recursos y de capital. Facilita el consenso y compromiso en el equipo de dirección.

Se puede concluir mencionando que el tablero de comando sirve para alinear horizontal y verticalmente la ejecución de la estrategia y encauzar a la empresa hacia los resultados proyectados.

4.4.4 - Etapas en la elaboración de un tablero de comando.

Para construir el tablero de comando que se sugiere a la empresa bajo estudio, se propone utilizar una metodología organizada en cinco etapas distintas, de tal modo que la creación del tablero no sea un hecho aislado para la empresa y que su estructura se encuentre debidamente justificada.

Etapas 1: Vínculos de estrategia.

No debe perderse de foco que va a realizarse un tablero de control para un área de nivel medio y con características específicas. Es por ello, que la construcción del mismo se debe encuadrar dentro de la estrategia definida por la empresa. Todos los tableros que se utilicen en una empresa tienen que tener una concordancia entre sí.

Dada una estrategia empresarial definida, los tableros de línea media abastecen de información a los niveles superiores, por esta razón se debe ser consciente que no se habla de herramientas aisladas, sino que son parte de un conjunto superior.

Etapa 2: Determinar los indicadores de éxito

Mayor amplitud de cobertura del tablero con menos indicadores. Como el indicador cubre una variedad de causas posibles, un solo indicador ofrece una amplia cobertura. No debe caerse en el error de crear un tablero con números indicadores y un exceso de información tal que al usuario le cueste entrar en foco y termine perdiendo de vista aquello que es realmente importante para su puesto.

Es primordial seleccionar los indicadores después de que se haya creado el mapa estratégico. La organización no debería ajustar su estrategia simplemente porque no existen mediciones evidentes. Es importante no confundir ambos conceptos.

Etapa 3: Identificar procesos, proyectos y mediciones.

El tablero de Comando debe ser el enlace entre la estrategia y lo que se hace, es decir, los procesos en los que se trabaja diariamente. Para la correcta elaboración del tablero se debe generar una pequeña lista de procesos fundamentales, identificar cuáles son críticos para cada objetivo estratégico del mapa y luego asignar una calificación o ponderación a la capacidad de los procesos de lograr dicho objetivo.

Esto permitirá que la organización identifique el impacto estratégico de cada proceso. Los procesos que tienen una alta ponderación, pero ofrecen poco sustento constituyen riesgos de desempeño para la organización. De igual modo, a todos los procesos significativos se les debe asignar también una calificación o jerarquía basada en su impacto para mejorar el desempeño de cada objetivo estratégico.

Es muy común ver que estas herramientas no están vinculadas con los objetivos estratégicos. Deben interrumpirse de inmediato, de modo de no desviar recursos.

Etapa 4: Crear los procesos del Tablero de Comando.

Para obtener todos los beneficios que ofrece el Tablero de Comando, la gerencia debe aprender nuevas técnicas. Es preciso integrar el tablero con los demás procesos existentes, como, por ejemplo, la planificación de responsabilidades y la financiera, y se deben realizar ciertos esfuerzos tendientes a cambiar el enfoque de la organización hacia el de una cultura basada en el desempeño. Que finalmente, es aquello que se está midiendo.

Básicamente esta etapa consiste en determinar de dónde provienen los datos, quién genera la información utilizada, cuándo debe hacerlo y cómo se expone.

Etapa 5: Lanzamiento.

Es importante poner el tablero de comando en funcionamiento lo antes posible. Si la empresa se demora mucho en comenzar a usar el tablero de control, dos problemas pueden suceder. Por un lado, la empresa comienza a sentir que el tablero se está convirtiendo en una herramienta de castigo por sus indicadores rojos y, por otro lado, el equipo a cargo del tablero comienza a pensar que ellos tienen la respuesta correcta y se vuelven reacios a modificarlo independientemente de los comentarios en tal sentido de la organización.

Para que la propuesta sugerida tenga efecto positivo, se debe desarrollar una presentación ante la organización entera las veces que sea necesario para dejar en claro los fines de la utilización de esta herramienta. También es de carácter fundamental, lograr que el equipo de gerencia respalde abiertamente el tablero.

4.4.5 - Los Indicadores.

El secreto para implementar un buen tablero de comando se encuentra en la definición de los indicadores. La parte más complicada es generar los indicadores útiles de cada área y procesos que permitan medir objetivamente el logro de los objetivos y metas.

Un indicador o también conocido como ratio, es la razón o cociente de dos magnitudes relacionadas entre sí. Los ratios financieros o contables son los coeficientes que aportan unidades financieras de medida y comparación. A través de ellos, se establece la relación que presenta dos datos financieros y es posible analizar el estado de una organización en base de sus niveles óptimos

Las características con las que debe cumplir un buen indicador son aquellas de tipo, objetividad para indicadores cualitativos, precisión para indicadores cuantitativos, compatibilidad entre los mismos, deben ser relevantes a las decisiones, lógicos, factibles, fáciles de interpretar, confiables y verificables.

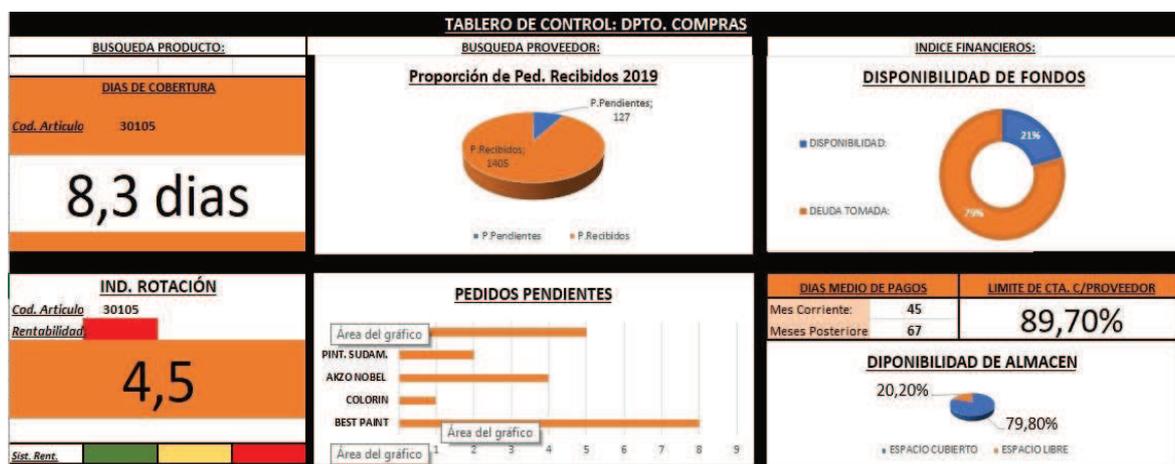
Para formular estos indicadores es necesario definir los objetivos a alcanzar, se deben enfocar hacia resultados, se deben acordar conjuntamente con los usuarios de los mismos, se pueden implementar tanto por método inductivo o deductivo. Los indicadores tienen que ser posibles de validar.

Los indicadores deben posibilitar el cumplimiento de los objetivos generales y específicos, detectar las desviaciones de lo planificado, deben contribuir al logro de la estrategia empresarial, tienen que medir desempeño efectividad y eficiencia de las tareas, cumplir con los estándares de servicios, pueden medir el grado de satisfacción de las necesidades de los clientes.

4.4.6. – Composición del Tablero Sugerido.

Para el caso del tablero de control sugerido para el área de compras (Figura 21), se propone una herramienta dividida en varios sectores donde se dispone de información específica de la mercadería o pedidos, un sector con información propia del proveedor en cuestión, un sector con indicadores financieros, por último, un sector con información variada útil en la toma de decisiones en el área de compras.

Figura 21. Tablero de Control, Área de Compras. Sistema Informático.



Fuente: Elaborado por el autor del Trabajo Final en base a la Empresa modelo.

El tablero está pensado para un uso dinámico y parametrizable según las necesidades del usuario, contiene información por producto, la cual se brinda ingresando el código del artículo requerido. También tiene información presentada por cada proveedor, este tipo de consulta hace referencia a los pedidos y datos de un proveedor en cuestión.

Por último, también tiene una parte que ofrece información propia de los depósitos, la cual es de suma importancia para las decisiones, como ser, el espacio para abastecimiento o la capacidad de logística.

4.4.6.1 - Indicadores Por Productos.

(A). En sector del cuadro dedicado a la información sobre la mercadería, se encuentra el indicador de los días de cobertura que queda del producto consultado. Este indicador es particular por cada producto y permite saber cuántos (en promedio) días pueden ser abastecidos con las existencias actuales.

Días de Cobertura = Stock actual / Ventas promedio

El resultado queda expresado en función del período del promedio y las ventas tomadas, por ejemplo, puede ser días, semanas, meses.

(B). Otro indicador que se considera de importancia es el cálculo de rotación de inventario, este cálculo permite apreciar el movimiento de cada artículo y determinar la importancia de aquellos que permiten obtener mayor rentabilidad anual a la empresa. El cálculo consiste en dividir las ventas de un período (que para el caso es mensual), por las cantidades de existencias promedio del mismo periodo.

Índice de Rotación = Unidades Vendidas (mes) / Existencias promedio

Este tipo de índice es de alta importancia para aquellos productos que tienen bajo margen de utilidad, y se debe trabajar en la rotación para aumentar la rentabilidad.

4.4.6.2 - Indicadores Por Proveedores.

(A). Un aspecto muy importante en la política de stock que repercute en las cuestiones financieras, es el cumplimiento en las entregas por parte de los proveedores. Es de gran importancia que los mismos cumplan en tiempo y forma las entregas de pedidos.

Ya que, para la empresa, aumentar los días de cobertura significa una gran inversión en producto, se trabaja constantemente en la realización del pedido en tiempo y forma y su correspondiente entrega.

Para este tema particular de la empresa de estudio, se decidió incorporar al tablero tres índices para medir la efectividad del proveedor y así poder clasificar los mismos.

El primero evalúa el nivel de cumplimiento en la entrega de los pedidos realizados, y se calcula mensualmente de la siguiente manera.

Índice de entregas = Pedidos entregados / pedidos realizados

Con este índice se obtiene el nivel de satisfacción en cuanto a la entrega de los pedidos por cada proveedor.

(B). Otro indicador de gran utilidad que permite medir los incrementos de los costos en los depósitos, es el análisis de los pedidos fuera de los planeados. Cada vez que debe realizarse un pedido por fuera de lo planificado, se cae en mayores costos de fletes, almacenamientos y logísticos en general, además, altera la planificación financiera.

Este tipo de pedidos extraordinarios se dan por cuestiones de demanda o problemas de entrega del proveedor. En ocasiones, el proveedor no cumple con las entregas en las cantidades solicitadas y las operaciones comerciales se deben cumplir igual, por lo cual se debe comprar a otro proveedor, a otro precio, con un nuevo costo de flete.

El cálculo se determina de la siguiente manera y mientras mayor sea el resultado, mayores son los costos afrontados.

Índices pedidos no planificados = Pedidos extraordinarios (\$) / Total de Pedidos (\$)

Este indicador refleja fielmente el nivel de planificación en la logística y compras, en la medida que este índice crece, mayor es la falta de planificación existente.

(C). Otro dato de gran importancia es la cantidad de pedidos pendientes de entrega que tiene un proveedor. Figura el número real en una sola línea con información extra de los días de atraso que el mismo tiene.

Pedidos pendientes = N° de pedidos realizados y no entregados, pero vigentes.

Este dato es importante porque tiene la función de alertar sobre la falta de entrega de mercadería por parte del proveedor, y además, también permite al usuario saber que tiene que insistir en el reclamo de dichos productos.

Pasado cierto plazo de tiempo, el gerente de compras puede descartar el pedido dándolo de baja. Ya sea porque no se necesita más la mercadería, porque otro proveedor lo sustituyo o porque salió un pedido nuevo dentro del cual están contempladas las cantidades adeudadas

(D). Dentro del apartado por proveedores el tablero también cuenta con una útil grilla de artículos que no han rotado en los últimos seis meses. La grilla se selecciona y se extiende según las necesidades del usuario, es de fácil uso e interpretación y la información es muy contundente.

Artículos sin Rotación: Código > Artículo > Descripción > Ultima Rotación > Costo

Esta grilla es de gran utilidad, dado que la misma va recordando qué productos no están rotando, de tal manera que se pueda actuar comercialmente sobre los mismos, ya sea aplicando algún tipo de descuento en las ventas o promociones puntuales. El sistema no permite agregar los artículos de esta grilla en los pedidos a proveedores de modo tal que se duplica el control para no acumular mercadería de baja rotación.

Estas acciones permiten que no se acumule capital de trabajo en bienes de cambio, hecho que genera un alto costo financiero.

4.4.6.3 - Indicadores Financieros.

(A). Ratio de Endeudamiento

También conocido como apalancamiento financiero, mide la proporción en que una empresa es depende de la financiación de terceros ya sean entidades financieras o como en el caso de la empresa bajo estudio, los proveedores.

El indicador relaciona la deuda total que posee la empresa, con el valor de los recursos propios o contablemente denominado Patrimonio Neto.

$$\text{Índice de Endeudamiento} = \text{Pasivo} / \text{Patrimonio Neto}$$

El Pasivo lo forma la totalidad de las deudas exigibles con terceros (Pasivo Corriente + Pasivo no Corriente) mientras que el patrimonio neto lo constituye los recursos de la empresa (capital social, reservas, etc.).

El ratio de endeudamiento ideal se sitúa entre 0,4 y 0,6. Por debajo de 0,4 la empresa tendría recursos propios ociosos (no están suficientemente aprovechados). Por encima de 0,6 la empresa estaría endeudada en exceso. Los parámetros mencionados son estáticos y para todas las empresas son los mismos, siempre van a depender del plan estratégico de la empresa y la política financiera que tengan a tan efecto.

(B). Otro indicador financiero que siempre se debe tener en cuenta a la hora de realizar compras son los días medios de pagos. En base a los mismos se puede controlar la planificación financiera realizada.

$$\text{Días Medios de Pagos} = (\text{Periodo medio de pago} * \text{Rotación} / 365) * 100$$

El objetivo financiero es mantener este indicador lo más amplio posible, de modo de financiarse la mayor cantidad de días posibles con los plazos de los proveedores.

(C). Hay un dato del sector de finanzas que en el tablero de compras resulta de mucha utilidad que es la disponibilidad de financiamiento en los bancos (Figura 22). Este dato es un parámetro para regular las compras mensuales, surge de un cálculo entre la estimación de ventas, los compromisos bancarios asumidos y la estimación de recursos financieros a una fecha determinada.

Figura 22. Disponibilidad financiera para el departamento de compras.



Fuente: Elaborado por el autor del Trabajo Final en base a la Empresa modelo.

Al igual que la mayoría de la información que se utiliza en la toma de decisiones, estos datos son originarios del sector finanzas, pero compartidos de manera resumida para quien decida hacer un pedido, tenga en cuenta la posibilidad de que el sector de finanzas autorice el mismo.

Si el encargado de solicitar un pedido al proveedor observa este gráfico y ve que las fuentes de financiamiento están en su mayoría al tope de su capacidad, sabe que es poco probable que dicho pedido sea autorizado.

4.4.6.4 - Otros Indicadores.

El tablero sugerido tiene la función de informar a la persona que lo utiliza, y que ésta tenga un panorama completo de los aspectos que involucran a la empresa en la decisión de comprar, ya sean cuestiones que van desde la disponibilidad para invertir, hasta la existencia de espacio en los depósitos. Este conjunto de herramientas se informa de manera vinculada al tablero a través de distintos enlaces de consulta.

4.4.6.4.1 - Distribución de artículos:

La Figura 23 muestra cómo está distribuida la totalidad de las cantidades de un artículo determinado. Es una grilla, la cual tiene en cuenta todas las sucursales y los depósitos. El resultado de las existencias de un artículo está dado por la totalidad de su distribución.

Figura 23. Consulta de Stock por deposito.

Consulta de Stock

Artículo: 9702 THERMOCONTROL FLEX CS-TINT - 4

Stock ATC 10 SJ: 3,00

Familia: SIST. COLORES OBRA
Rubro: SOS-BASE SISTEMAS ACUOSA

| Depósitos | Stock | Pendiente |
|-----------------|-------|-----------|
| Depósito | 29,00 | 32,00 |
| Depósito Paraná | 14,00 | 44,00 |

| Sucursales | Stock |
|----------------------|-------|
| A.T.C. 3 Paraná | 4,00 |
| A.T.C. 8 Paraná | 4,00 |
| A.T.C. 9 Paraná | 1,00 |
| A.T.C.18 Paraná | 3,00 |
| A.T.C.19 Paraná | 8,00 |
| A.T.C.16 La Paz | 7,00 |
| A.T.C.17 Federal | 0,00 |
| A.T.C.22 Concordia | 6,00 |
| A.T.C. 1 Sta.Fe | 0,00 |
| A.T.C. 2 Sta.Fe | 0,00 |
| A.T.C. 5 Sta.Fe | 4,00 |
| A.T.C.11 Sta.Fe | 0,00 |
| A.T.C.24 Sta.Fe | 0,00 |
| A.T.C.25 Sto. Tome | 5,00 |
| A.T.C. 6 Sta.Fe | 3,00 |
| A.T.C.12 San Carlos | 2,00 |
| A.T.C. 7 Calcha | 2,00 |
| A.T.C. 4 Reconq | 2,00 |
| A.T.C.13 Vera | 9,00 |
| A.T.C.15 Avellaneda | 6,00 |
| A.T.C.20 Goya | 4,00 |
| A.T.C.21 Formosa | 3,00 |
| A.T.C.23 Resistencia | 0,00 |

Salir

Fuente: Elaborado por el autor del Trabajo Final en base a la Empresa modelo.

La utilidad de esta grilla (Figura 23) radica en su simplicidad para la consulta donde se encuentra la mercadería. Es una consulta muy usada y sencilla.

4.4.6.4.2 - Comparativo de precios.

Otra consulta de gran utilidad y muy simple, es el comparativo de presupuestos. Se muestran los distintos proveedores y sus listas de precios en base a la consulta de un artículo determinado.

Si bien la compra de mercadería no se decide artículo por artículo, sino, se compra por proveedor, saber qué precio tiene en el mercado los artículos, es de gran utilidad a la hora de negociar con los proveedores.

4.4.6.4.3 - Consulta de Pedidos.

Para el área de compras, un aspecto de gran importancia es el seguimiento de los pedidos. Dado que en el día a día las cosas no suelen salir según lo planificado, aparecen demoras no programadas, sobre las cuales hay que trabajar urgente para poder cumplir con los requisitos de los clientes.

Es por ello que el tablero de comando, cuenta con una visualización resumida de la interfaz de seguimiento de producto que posee el sistema de gestión (Figura 24).

Figura 24. Consulta de Pedidos a Proveedores.

| Cód | Proveedor | Nº Ped. | Fecha | % Rec. | Cant. Unid | Cant. Litros | Cant. Rec. U. | Importe Rec. | Importe Pend. | Cant. Pend. U. |
|-----|-------------------------------|---------|------------|--------|------------|--------------|---------------|--------------|---------------|----------------|
| 1 | ABRASIVOS ARGENTINOS S.A.I.C. | 4364 | 4/11/2019 | 0,00 | 900 | 0,00 | | | 36.391,77 | 900 |
| 114 | AKZO NOBEL ARGENTINA S.A. (O) | 4319 | 30/9/2019 | 83,89 | 1.490 | 1.736,00 | 1.266 | 542.665,66 | 29.381,29 | 240 |
| 2 | AKZO NOBEL ARGENTINA | 4311 | 16/10/2019 | 90,79 | 2.976 | 3.155,90 | 3.278 | 1.681.481,62 | 164.513,88 | 274 |
| 231 | ANJOBER SRL | 4359 | 28/10/2019 | 0,00 | 100 | 180,00 | | | 8.790,60 | 100 |
| 3 | BAMBIN SA | 4345 | 22/10/2019 | 98,54 | 4.112 | 0,00 | 4.470 | 249.015,86 | 9.487,15 | 60 |
| 127 | BESTCHEM S.A. | 4336 | 17/10/2019 | 0,00 | 48 | 0,00 | | | 10.683,60 | 48 |
| 177 | BEST-PAINT S.A. | 4270 | 16/8/2019 | 98,07 | 6.441 | 20.936,30 | 6.317 | 2.407.134,08 | 22.044,75 | 124 |
| 177 | BEST-PAINT S.A. | 4281 | 3/9/2019 | 0,00 | 98 | 942,00 | | | 62.641,67 | 98 |
| 177 | BEST-PAINT S.A. | 4330 | 4/10/2019 | 97,75 | 8.887 | 25.447,50 | 8.687 | 3.168.005,24 | 85.035,26 | 200 |
| 104 | CJA. EL COATI S.A. | 4314 | 25/9/2019 | 85,27 | 516 | 4.910,06 | 440 | 420.242,84 | 300.219,00 | 76 |
| 146 | COLORIN IND. DE MAT. SINT.S.A | 4321 | 27/9/2019 | 0,00 | 10 | 180,00 | | | 45.072,05 | 10 |
| 146 | COLORIN IND. DE MAT. SINT.S.A | 4333 | 19/10/2019 | 9,92 | 2.882 | 11.866,80 | 386 | 719.217,38 | 1.272.354,27 | 2.596 |
| 146 | COLORIN IND. DE MAT. SINT.S.A | 4340 | 21/10/2019 | 0,00 | 30 | 0,00 | | | 5,09 | 30 |
| 146 | COLORIN IND. DE MAT. SINT.S.A | 4344 | 21/10/2019 | 0,00 | 57 | 510,00 | | | 58.361,55 | 57 |
| 146 | COLORIN IND. DE MAT. SINT.S.A | 4354 | 24/10/2019 | 0,00 | 24 | 600,00 | | | 72.870,34 | 24 |
| 146 | COLORIN IND. DE MAT. SINT.S.A | 4353 | 24/10/2019 | 0,00 | 2.938 | 4.818,00 | | | 594.703,74 | 2.938 |
| 221 | DISTRIBUIDORA RUCAR SRL | 4275 | 27/8/2019 | 84,05 | 2.094 | 0,00 | 2.022 | 67.570,68 | 24.524,32 | 334 |
| 221 | DISTRIBUIDORA RUCAR SRL | 4324 | 30/9/2019 | 0,00 | 3.150 | 0,00 | | | 122.549,59 | 3.150 |
| 168 | PINTURAS SUDAMERICANAS SRL | 4362 | 1/11/2019 | 90,91 | 528 | 6.062,00 | 480 | 242.344,20 | 10.162,39 | 48 |
| 168 | PINTURAS SUDAMERICANAS SRL | 4365 | 4/11/2019 | 0,00 | 16 | 64,00 | | | 20.437,04 | 16 |
| 194 | REVESTIMIENTOS SITEX S.R.L. | 4343 | 21/10/2019 | 0,00 | 102 | 1.830,00 | | | 218.770,07 | 102 |
| 194 | REVESTIMIENTOS SITEX S.R.L. | 4341 | 21/10/2019 | 3,92 | 306 | 7.170,00 | 12 | 24.144,69 | 515.993,39 | 294 |

Fuente: Elaborado por el autor del Trabajo Final en base a la Empresa modelo.

Esta versión simplificada está diseñada con un sistema de colores para dar una primera alerta de los retrasos en los pedidos. Colores verde, amarillo y rojo, cual sistema de semáforo, dan aviso de la situación del pedido. Esta consulta se puede parametrizar con información de pedido según el grado de detalle que se necesite y la utilización que le da el usuario.

4.4.6.4.4 - Estado de Pedido.

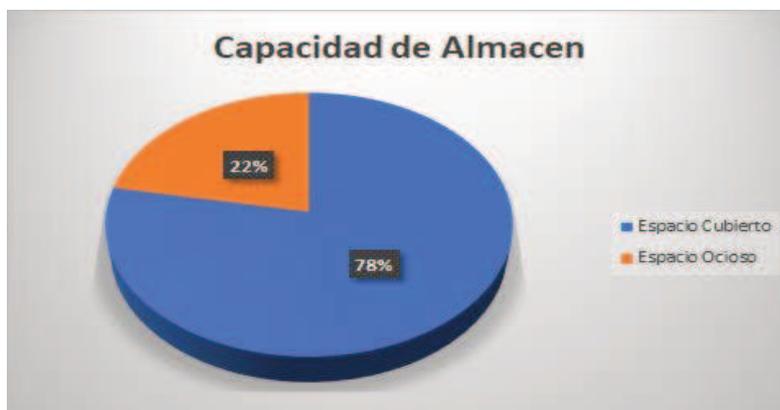
Otro dato importante que los usuarios del sector compras deben manejar es el “estado del pedido”. En el tablero de comando esto se indica solamente en una línea con el número de pedido y el posible estado, ya sea, enviado, confirmado, pendiente o recibido.

Si bien para alguien que no es usuario es información que parece insignificante, resulta todo lo contrario. En ocasiones suele suceder que la planificación de la logística tiene todo un circuito armado para la recepción de mercadería, y resuelta que el proveedor no envía la mercadería porque nunca le llegó el pedido en cuestión. Esta pequeña herramienta sirve para validar la confirmación del proveedor y así optimizar la comunicación entre las partes.

4.4.6.4.5 - Consulta de superficie.

Este dato también debe estar reflejado en el tablero de la persona que realiza las compras de la empresa, ya que la empresa es un conjunto que debe funcionar coordinadamente cada una de sus partes. Si el depósito no cuenta con espacio donde almacenar la mercadería, compras no puede desconocer esa información y seguir solicitando insumos que finalmente no tendrán lugar para almacenar.

Figura 25. Consulta de espacio en almacén.



Fuente: Elaborado por el autor del Trabajo Final en base a la Empresa modelo.

Tan sencillo como eficaz, el indicador es un gráfico de torta con el porcentaje de espacio físico ocupado. Vale la pena aclarar que el encargado de logística tiene un indicador similar, pero con mayor información y otro tipo de cálculo. Cuando a Compras le figura un ciento por ciento de ocupación, en depósitos representa solo un noventa, dado los cálculos de márgenes de seguridad en los metros cúbicos de almacenaje.

4.4.7 – Conclusión.

Con el tablero de control propuesto, el responsable de compras tiene un panorama general de las variables más importantes, resumida en indicadores de visión rápida. Cuestiones como saber que se está vendiendo, que productos no están rotando, en qué estado se encuentran los pedidos, el margen de maniobra financiera que se tiene para comprar o la capacidad de ingresar mercadería los depósitos, se pueden ver rápidamente sin necesidad de consultas a terceros.

Actualmente la empresa bajo estudio no cuenta con tablero de control, esto lleva a que cuando se tiene que tomar una decisión, el responsable debe comunicarse con los referentes de cada sector. Esto requiere tiempo, recursos y una gran coordinación.

Si se suman los problemas que genera una defectuosa comunicación, se tiene nuevamente muchas probabilidades que parte del proceso pueda fallar.

Es necesario dejar en claro que el tablero planteado es sólo para el gerente de compras, la información que contiene obedece únicamente a su función y a las particularidades de la empresa de estudio. Puede que el mismo tablero en otra empresa, sea totalmente ineficaz.

El cuadro de mando integral ya no es sólo un conjunto de indicadores que muestran los signos vitales de la empresa, sino un conjunto de cuadros con indicadores personalizados a muchos niveles de la empresa, para comunicar cuáles son las prioridades marcadas por la estrategia actual y cuánto se está desviando de los objetivos fijados.

CAPITULO V - CONCLUSIONES

5.1 - Conclusiones

Desde la década del cincuenta en adelante la industria y el comercio sufren cambios constantemente y cambio de paradigmas. Se pasa de vender sólo lo que se podía fabricar, a las nuevas políticas de diferenciación que buscan despertar un interés en el consumidor.

El extremo se da con la segmentación de productos con características tan puntuales que sólo un pequeño número de clientes se interesan por ellos. Esta diferenciación es la manera que consiguen las empresas para mantener o captar nuevos clientes. Tener los artículos a disposición es una tarea de crucial importancia, sobre todo cuando este tipo de servicio se debe balancear con recursos económicos limitados.

Buscar alcanzar un buen nivel de servicio al cliente con una cantidad de recursos que permitan obtener el mejor beneficio posible, es el motor principal que forjan los cambios y nos llevan a desarrollar mejoras en la gestión de compras y las políticas de stock.

Para comprender la estrategia empresarial que se intenta lleva adelante, es necesario contextualizar la conclusión del presente trabajo, dentro de algunos de los principios y teorías que inspiran los cambios planteados. Ya que dichos cambios tienen su origen en teorías, principios y formulados que son planteados por distintas corrientes de pensamiento, los cuales son postulados generales y con las modificaciones propuestas son llevados al plano operativo.

5.1.1 - Beneficios De Las Nuevas Tecnologías.

Se debe comenzar por mencionar los aportes de la tecnología a la ciencia de la administración. Desde su origen hasta los días de hoy la tecnología ha significado un enorme y valioso aporte para la administración de organizaciones. Ha facilitado la vida de los administradores al punto que les permite disponer de forma integrada e inteligente en tiempo real, de toda la información respecto de lo que pasa en la organización y en su ambiente.

EL aporte de este movimiento, que inicialmente estuvo basado en las ciencias exactas, van desde los conceptos básicos de sistemas, pasando por la automatización, la tecnología de la información, el e-business, hasta llegar a la inteligencia artificial. La

tecnología de la información es un recurso corporativo que desempeña un papel fundamental en la creación de la nueva organización.

En la actualidad es totalmente imposible pensar la existencia de una empresa que no utilice en algún punto la tecnología de la información. Se habla de los más sencillos sistemas de gestión, hasta verdaderas corporaciones que existen y trabajan exclusivamente en un plano virtual.

La tecnología de la información (TI) modifica el trabajo dentro y fuera de las empresas. Internet y la democratización del acceso a la información, es una señal de lo anterior. La conexión con internet y la adopción de redes internas de comunicación mediante entra/extranet intensifican la globalización de la información. Cuanto mas poderosa sea la TI, tanto mas informado y poderoso será su usuario, ya sean personas u organizaciones.

La invención de la computadora en la segunda mitad del siglo veinte, fue lo que permitió que las organizaciones presenten las características actuales de automatización de sus actividades. Sin la computadora no sería posible administrar las grandes organizaciones que involucran una variedad increíble de productos, procesos, materiales, clientes, proveedores y personas. Las computadoras les ofrecieron la posibilidad de manejar cifras enormes y negocios grandes y diferentes de forma simultánea a un costo más bajo, con mayor rapidez y con absoluta confiabilidad.

Los grandes empresarios de la historia, hace mucho tiempo comprendieron que la información es la madre de los insumos. Hoy la tecnología llegó para darle una vuelta de rosca a esta idea, llevando a los extremos el tratamiento, almacenamiento y análisis de la información, siendo el eje de cualquier estrategia.

Partiendo de la propuesta de cambios en el módulo de compras y la utilización de tablero de comando, en esta sección se busca ir un poco más allá, no sólo quedarse con lo propuesto para el caso, sino, desarrollar una conclusión de los beneficios que las nuevas tecnologías incorporan a la empresa y a la actividad comercial. Dado que la complejidad del tema es propia de otro trabajo final en particular, el autor de este Trabajo Final destaca las contribuciones consideradas más importantes.

Potencia la innovación dentro de la empresa a través de numerosas herramientas digitales que permiten una mejor investigación del producto o servicio.

El principal beneficio al incorporar tecnología a un ente es el mayor *conocimiento* de su propia empresa. El concepto nuevas tecnologías es tan amplio como sus prestaciones. Es necesario estudiar qué necesidades tiene la empresa, qué carencias y las fortalezas de su negocio. Cuanto mayor sea tu conocimiento de los procesos de funcionamiento interno de tu organización, más fácil será planificar las inversiones en nuevas tecnologías, teniendo en cuenta las prioridades.

En las comunicaciones, en la comercialización, en la búsqueda de información, en el almacenamiento de datos, cualquiera de estas actividades se realiza en *menos tiempo* y de forma más ágil. En las pequeñas empresas esta velocidad puede marcar la diferencia respecto a sus competidores. Porque si uno conoce los deseos de un posible cliente y le proporciona una solución más pronto que los otros, se genera valor agregado a su organización.

Aumento de la *seguridad*, los controles y cortafuegos que existen en las nuevas herramientas informáticas son cada vez más potentes. Actualmente, se han desarrollado números técnicas y políticas de seguridad informática, que transforman drásticamente el tratamiento y la confiabilidad de tus datos y su alojamiento.

Gestión de la información se convirtió en un punto estratégico con altísimo grado de *análisis* permitiendo llegar al perfil de cada cliente en forma individual. Muchas empresas cuentan con una gran cantidad de datos sobre clientes, competidores, proveedores, entidades bancarias, etc.

Esta información es bastante valiosa para la estrategia de la compañía. Por tanto, implantar sistemas de gestión de datos u otras aplicaciones informáticas, facilita el intercambio, el control y el almacenamiento de esta información para proporcionar una mayor ventaja competitiva.

Por ejemplo, si una empresa registra en sus bases de datos las preferencias y hábitos de un cliente, podrá ofrecerle un mejor servicio u producto la próxima vez que acuda a la compañía. Así, con estas tecnologías de Big Data las empresas tienen la posibilidad de disponer y gestionar la información de los clientes.

Las nuevas tecnologías de alojamiento conocidas popularmente con "Nube", favorecen la *movilidad* en las empresas. Cuantos más dispositivos móviles o tabletas accedan a archivos o aplicaciones alojados en la nube de la compañía, más flexibilidad existirá en la

empresa innovadora. Estos recursos tecnológicos permiten a los trabajadores realizar sus tareas desde cualquier lugar.

De hecho, actualmente, existen multitud de herramientas y plataformas que son gratuitas y por lo tanto favorecen el teletrabajo. Otro de los grandes avances que ofrece la tecnología es la mejora en la comunicación, ya que gracias a herramientas con las videoconferencias se puede trabajar con compañeros que se encuentran físicamente en otros puntos.

Se crean nuevos accesos a nuevos mercados. A través del *marketing digital*, las compañías pueden gestionar una estrategia para mejorar la imagen y el posicionamiento de la empresa en las diferentes redes sociales que existen. Además, pueden llevar a cabo reclutamiento de personal online, es decir, tanto los profesionales pueden publicar sus currículums en las redes sociales como los empresarios pueden utilizar estas nuevas vías de comunicación.

La transformación digital ha cambiado muchas cuestiones para el sector empresarial, pero si bien el cliente sigue siendo la base y el centro de todas las acciones, concentrar la mirada en los procesos internos de la empresa, otorga una inmensidad de beneficios.

Mejorar el módulo de Compras en la empresa bajo estudio, es parte de una forma de pensar que engloba lo mencionado anteriormente. Los sistemas de gestión deben estar en permanente evolución, deben ser cuestionados constantemente para poder explotar lo mejor de ellos y maximizar los atributos de las nuevas tecnologías.

Incorporar un tablero de comando, también es parte de una estrategia mayor que conlleva la utilización de tableros de control en todas las gerencias medias y altas. Las nuevas herramientas exigen nuevas formas de trabajo que permiten maximizar los recursos disponibles.

5.1.2 - Orientación al Cliente.

Cuando se habla de atención al cliente, generalmente se está pensando en “lo bien que se debe sentir el cliente cuando se interactúa con él”. Esto, lógicamente es muy importante, aunque insuficiente hoy en día.

Por este motivo, se debe hablar de una terminología que abarca mucho más y que supone dar un salto cualitativo de envergadura. En el concepto de la orientación al cliente, el foco

es el cliente y todos los pasos que se den en la organización, han de hacerse teniéndolo como referente.

Por ello, se habla que la Orientación al cliente debe formar parte de la estrategia de la empresa, se debería ser capaz de inculcarlo dentro de la cultura de la organización. Conseguir que el cliente sea el “centro del universo” de la organización, va a permitir conseguir una ventaja competitiva y diferenciarse con la competencia.

Aportar valor añadido al producto o servicio que se comercializa es clave es este proceso. Se define valor añadido como todo aquello que generará mayor satisfacción al cliente. Cuando constantemente se esté pensando en qué se puede hacer por el cliente, se está buscando maneras de mejorar la experiencia del cliente. Esto implicará que se podrá ir mejorando los productos o servicios y, por tanto, ofrecerle valor y que eso haga que el cliente vaya percibiendo más de lo que espera.

Crear sucursales donde el cliente sienta la experiencia de habitar un local bien pintado, prolijo, ordenado, limpio y cómodo, inspira al cliente a mejorar su ambiente. Relacionar la experiencia de estar en un lugar confortable, donde se ofrece al cliente productos de calidad bien relacionados con estos aspectos, influyen positivamente en su percepción.

La experiencia y la alta calidad de servicio son los principales factores que generan valor agregado para el cliente. Cuando se habla de calidad de servicio, no se hace sólo referencia al asesoramiento que brindan los técnicos, tanto en las obras, como en las sucursales, sino también, al hecho de contar con la mercadería que demanda el cliente y que el mismo no tenga que esperar por ellos. Esto último también es parte de la calidad de servicio.

Es de gran importancia *garantizar la satisfacción del cliente*. La satisfacción del cliente depende de la percepción de cada uno y también depende de las expectativas que tiene. Cuando todo gira alrededor del cliente, se va obteniendo mucha información, aportándose valor añadido y en la medida que se lo va ofreciendo, los clientes lo van percibiendo. Por lo que va a resultar más sencillo superar las expectativas del cliente y, por tanto, que esté satisfecho.

Fidelizar al cliente con la empresa. Hay que partir de la base que los clientes fieles no existen y lo que debe procurarse es tratar de fidelizarlos. La fidelización es un estado de satisfacción constante con la empresa y, por lo tanto, se obtendrá una serie de ventajas,

como las ventas cruzadas, menor sensibilidad al precio por parte de los clientes, prescripción hacia otros clientes y muchísima información por su parte, ya que un cliente fidelizado es una fuente de información constante.

La orientación al cliente permite que las empresas puedan convertir al usuario en el eje donde gira todo. Lo que fortalece y asegura la rentabilidad de los procesos internos como desarrollo de productos, marketing, distribución y experiencia del usuario.

La orientación al cliente es más que una actitud, es una filosofía de trabajo para dirigir todas las acciones de una empresa con base en las necesidades reales del público objetivo y brindar soluciones que, no solo sean rentables para la organización, sino que puedan calar dentro del mercado y convertirse en una autoridad dentro de la industria. Es clave que se escuche las necesidades y sugerencias de los usuarios. Al final son los clientes quienes usan los productos y los que de verdad saben si funcionan o no.

Como conclusión, decir que, para poder llevar a cabo esta estrategia empresarial, se debería conseguir un compromiso por parte de la dirección de la empresa, voluntad de pagar el precio de ese esfuerzo y que exista una obsesión por la excelencia dentro de la organización, si alguna de estas tres cosas falla, no se podrán obtener los beneficios anteriormente mencionados

5.1.3 - Cambios en los Procesos de Trabajo.

En cuanto a los cambios en el proceso de compras, la propuesta va mas allá del proceso en sí mismo. Se busca generar un cambio en la cultura de la empresa y en las formas de trabajo, para ello, es necesario dejar conductas de trabajo informal, sin procesos definidos, poco informatizados, con puestos totalmente personalizados y tareas adaptadas a las características de las personas involucradas.

Es esencial, si el objetivo de la empresa es subsistir y crecer estratégicamente, trabajar profesionalmente, normalizar las tareas de cada puesto, diseñar los procesos con el mayor nivel de profesionalización posible, sustentados en conocimiento técnico de cada uno de los temas en cuestión.

Cuando los puestos de trabajo se desarrollan sin la normalización necesaria y sin conocimiento técnico, las tareas se vuelven totalmente dependiente de cada integrante de la empresa. Por ejemplo, si se tiene un proceso de compra muy personalizado, cuando el

encargado de compras sale de vacaciones, nadie en la empresa tiene el conocimiento suficiente y los detalles de las operaciones para poder seguir realizando pedidos, negociar pagos, reclamar pedidos pendientes y en ocasiones no se puede ni consultar el saldo de una cuenta.

La introducción de cambios en un sistema informático, sistema de gestión, o cualquier cambio en sí mismo, afectará la estructura de la organización, las tareas, las metas, el diseño funcional, la toma de decisiones y hasta el comportamiento diario, perturbando los patrones establecidos de trabajo y las relaciones de poder, por lo cual se enfrentan a una resistencia considerable al momento de introducirlos.

El sistema o sus cambios se deben diseñar para dar servicios a la empresa en sus niveles principales y se debe moldear con base en la estructura, la cultura, las políticas y las gerencias de cada empresa. Un sistema eficiente permite reducir costos, optimizar recursos, hacer más eficiente cada una de las tareas y otorgar mayor nivel de control, al ser factible medir cada dato.

Incorporar conocimiento técnico. El cambio propuesto en el módulo de compras requiere una serie de trabajos que se deben realizar previamente y ellos son una parte importante del cambio en sí mismo. Los pasos del proceso de compras se redefinen y se estipulan dejándolos parametrizados por el sistema.

Cuando se habla de seleccionar un proveedor, cotejar diferentes ofertas, adjudicar un presupuesto o evaluar una empresa para el flete, son cuestiones que el propio sistema con los datos incorporados previamente, va resolviendo de forma automática sin la necesidad de que un operario tenga que realizar el proceso con cada pedido que deba realizar. Cuando se habla de incorporar conocimiento técnico, las tareas mencionadas anteriormente son las que plasman las nuevas formas de trabajo.

Lo mismo se plantea cuando se refiere a la incorporación de las previsiones y el cálculo de los tiempos en el proceso de compras. Las previsiones son cálculos matemáticos que quedan configurados en el sistema de gestión y el mismo se nutre de estos cálculos a la hora de determinar la necesidad de realizar un nuevo pedido. El avance, propiamente dicho, que realiza la empresa es, tener estos parámetros predefinidos e incorporados en los procesos correspondientes.

La empresa evoluciona, cuando al momento de realizar un pedido a un proveedor, se tienen en cuenta estos conceptos técnicos que permiten evitar un quiebre de stock.

No se puede dejar de mencionar que los cambios en las tecnologías y las políticas de compras, tienen con fin último un cambio en los índices de calidad de servicio al cliente y, por ende, conseguir mayores volúmenes de ventas. Un cliente satisfecho es un cliente que permanece en la empresa y que, sólo se encarga de general buenos comentarios hacia la misma. Cualquier comerciante sabe que no existe mejor campaña de marketing que los buenos comentarios que generan y distribuyen los propios clientes entre sí y sus pares.

Por último, es necesario mencionar uno de los ejes fundamentales que hacen al engranaje de la empresa, como es la cuestión financiera. Trabajar con previsiones de ventas permiten ser más eficientes en las compras, pero a su vez, brinda la posibilidad de tener una mayor planificación financiera.

El tablero de control es una gran herramienta a la hora de hacer un seguimiento a lo planificado, el sector de finanzas debe tener calzados los compromisos asumidos con las disponibilidades existentes y futuras. Trabajar con tableros de control hace muy eficaz el trabajo de seguimiento de las ventas, las compras, los pagos y el futuro de la empresa.

BIBLIOGRAFIA

- Ballou, Ronald H. (2004), Logística, Administración de la cadena de suministros. Quinta edición. México. Pearson Educación S.A.
- CAPIN COLOR (2019), Publicación de la Cámara Argentina de Pintura, El mercado en la región va a tener un crecimiento muy fuerte en los próximos años, pag. 11 y 12, Edición N° 51
- Chiavenato, Idalberto. (2014) Introducción a la Teoría General de la Administración. Octava (ed.) México. McGraw-Hill / Interamericana Editores S.A.
- Chopra Sunil y Meindl Peter (2008), Administración de la cadena de suministros. Tercera edición. México. Pearson Educación S.A.
- Coatings World (2020). Página web de Coatings World, (17/02/2020), <https://www.coatingsworld.com/>
- De la Vega, Julio Cesar y Marroquín Roberto. (1991) Diccionario Consultor Económico. Primera edición. Argentina. Ediciones Delma.
- Heizer, Jay y Barry Render. (2015) Dirección de la producción y de operaciones. Decisiones estratégicas. Decimoprimer (ed.) Madrid. Pearson Educación S. A.
- INDEC (2019). Instituto Nacional de Estadística y Censos. Indicadores de coyuntura de la actividad de la construcción. Construcción Vol.1, Número 4, Noviembre 2019.
- Kotler, Philip y Armstrong, Gary. (2013) Fundamentos del Marketing. Decimoprimer (ed.) México. Pearson Educación S. A.
- Laudon, Kenneth C. y Laudon, Jane P. (2012) Sistema de Información Gerencial. Decimosegunda (ed.) México. Pearson Educación S.A.
- Santasmases Mestre, Miguel; Sánchez de Dusso, Francisca y Kosiak de Gesualdo, Graciela. (2000) Marketing; Conceptos y Estrategias. Segunda edición. Madrid. Ediciones Pirámide.

ANEXO I

Partido de Escobar, Bs. As, 18 de octubre de 2019

Entrevista, Delaico Facundo – Gerente Comercial, Best Paint S.A –

1. ¿Su empresa actualmente invierte en I+D, o solo siguen las tendencias de productos existentes en el mercado local?

Invertimos en I+D permanentemente, por cada producto lanzado al mercado, hay infinidad de prototipos atrás, eso se traduce en tiempos y recursos que dedicamos al tema. Permanentemente estamos analizando propuestas, bien sea analizando las tendencias en otros mercados y tratando de adaptarlos al local, como también creaciones propias en base a las necesidades del mercado. Justamente en estos momentos estamos diseñando productos para un nuevo segmento, el de combatir e inhibir los contagios de virus y bacterias.

2. ¿En cuestiones de producto (I+D+I) en argentina tenemos carteras de productos similares a los países de primer mundo o todavía nos falta inversión en I+D?

Hay algunas diferencias, sin embargo, no es por un tema de inversión en I+D, sino más por un tema de cultura de trabajo. Por ejemplo, es difícil que el mercado se adapte a los productos al agua, y toda fábrica de pintura tiene esas fórmulas, lo mismo con otros productos que mismas empresas multinacionales trabajan de manera diferente según país y cultura (se piensa globalmente y se actúa localmente).

En Best Paint, por ejemplo, contamos desde hace dos años con pinturas con nanotecnología, que solo existe en los países más desarrollados.

3. En la actualidad, ¿cómo ve el mercado de la pintura en argentino (salvando las diferencias), comparándonos con el mercado europeo, Norte Americano y Sudamericano?

En Argentina, el consumo per cápita de pintura es muy bajo, en los países del norte, tanto de América como Europa, el consumo per cápita de pintura es casi “cinco veces mayor”. Y sin ir tan lejos, en Chile o en Brasil se consume el doble del volumen por habitante que en Argentina. Eso también es cultural, el repintado es mucho menos frecuente que en Europa o EEUU. Distinta es la situación del sector de pintado automotor, los argentinos somos muy

detallistas con el auto. En Brasil, por ejemplo, el usuario final no se fija tanto en los detalles de terminación o cómo queda una reparación. Es fácil observar en algunos trabajos terminados que, la verdad, te llama la atención cómo el cliente final acepta esas cosas cuando acá es un trabajo que vendría de vuelta. Podemos decir que en nuestro país tenemos un cliente con una especie de “ojo clínico”, miramos las tonalidades, el brillo, y la coherencia en cada paño o retoque. El cliente final es mucho más exigente que el del resto de la región

4. ¿Qué perspectivas hay hacia el futuro?

Estamos pronto a comenzar un nuevo ciclo político con un horizonte económico muy duro, argentina necesita resolver el tema de su deuda y el impacto en el corto plazo. Tanto para fabricantes como para el canal de distribución, estimo que numerosas empresas quedarán en el camino y la oferta estará más concentrada, y no me refiero solo a los grandes players, quizás es la oportunidad para que empresas de menor envergadura ganen mercado, pero sin dudas superarán más rápidamente este duro trance las que sepan adaptarse más rápidamente a los cambios del mercado. Podrán superar las adversidades las más inteligentes, las más resilientes, las más adaptable (algo así como la teoría darwinista de la evolución).