



Indicadores de control de gestión para el mejoramiento del departamento de compras en empresas de café

Operational factors of the supply chain in Venezuelan drilling fluid companies

Fatores operacionais da cadeia de abastecimento em empresas venezuelanas de fluidos de perfuração

« Jenifer Medina

jenifermedina26@gmail.com
ORCID: 0000-0001-7440-4444

Universidad de Carabobo, Venezuela

« Josemilio Aguilar

josemilio_aguilar@hotmail.com
ORCID: 0000-0002-9826-9360

Universidad de Carabobo, Venezuela

« Violiber Arambulet

violi_15@yahoo.com
ORCID: 0000-0002-7271-3355

Universidad de Carabobo, Venezuela

Recibido: enero 2020 / Aceptado: febrero 2020 / Publicado: mayo 2020

RESUMEN

La investigación tuvo como objetivo proponer indicadores de control de gestión para el mejoramiento continuo del departamento de compras, en la empresa del café, la investigación se enmarcó en la modalidad de proyecto factible con un diseño de campo, descriptivo. La población y muestra de estudios estuvo conformada (06) personas, Se utilizó la observación directa como técnica de recolección de datos, la encuesta y el cuestionario como instrumento, conformado por trece (13) ítems y compuesto por una escala de Likert. El estudio en cuestión dio como resultado que en la empresa nacional del café, presentó debilidades en cuanto la ausencia de indicadores de gestión el proceso de compras, y como consecuencia no se puede medir el desempeño y los resultados administrativos al momento de la adquisición, es por ello que se diseñó la propuesta es factible para el mejor desarrollo del departamento

Palabras clave: Control; gestión; indicadores; mejoramiento, proceso de compras

ABSTRACT

The objective of this research article is to propose management control indicators for the continuous improvement of the Purchasing department, in the coffee company, the research was framed in the feasible project modality with a descriptive field design. The population and sample of studies consisted of (06) people. Direct observation was used as a data collection technique, the survey and the questionnaire as an instrument, made up of thirteen (13) items and composed of a Likert scale. As a result, the national coffee company presented weaknesses in the absence of management indicators of the purchasing process, and as a consequence, it is not possible to measure the performance and administrative results at the time of acquisition, which is why the proposal was designed is feasible for the best development of the department

Key words: Control; management; indicators; improvement, purchasing process

RESUMO

O objetivo deste artigo de pesquisa é propor indicadores de controle gerencial para a melhoria contínua do departamento de compras, na empresa café, a pesquisa foi enquadrada na modalidade de projeto viável, com um desenho descritivo do campo. A população e a amostra dos estudos foram compostas por (06) pessoas, sendo utilizada a observação direta como técnica de coleta de dados, a pesquisa e o questionário como instrumento, composto por treze (13) itens e composto por uma escala de Likert. Como resultado, a companhia nacional de café apresentou fragilidades na ausência de indicadores gerenciais do processo de compra e, como consequência, não é possível mensurar o desempenho e os resultados administrativos no momento da aquisição, razão pela qual a proposta foi elaborada é viável para o melhor desenvolvimento do departamento

Palavras chave: Controle; gestão; indicadores; melhoria, processo de compras

INTRODUCCIÓN

En la actualidad, las organizaciones se encuentran ante constantes cambios que se derivan del avance de las tecnologías y la globalización de los mercados, que traen como consecuencia la necesidad de mejorar su gestión de manera que puedan asegurar la calidad de sus productos y servicios, si desean mantenerse en un mercado cada vez más competitivo.

Asimismo, ante una sociedad cada vez más globalizada, la naturaleza de la competencia empresarial se está transformando rápidamente y ya las empresas no pueden obtener ventajas competitivas únicamente de la aplicación de nuevas tecnologías a los bienes físicos o llevando a cabo una excelente gestión de los activos y pasivos financieros; sino que debe contar con la información necesarias para el logro de sus objetivos.

También existe la necesidad de las empresas de mejorar continuamente, al respecto, Gamboa (2004), "Mejoramiento continuo se puede considerar más que sólo un aporte a la empresa; se puede ver como la respuesta a una necesidad humana. Por tanto, para que la empresa esté bien, la gente debe estar bien y cada vez mejor"(p. 32).

Entonces, la evolución del mejoramiento continuo, comprobándose esto con la creación constante de ideas y el trabajo sostenido por ser cada día mejores. Se puede decir que el mejoramiento continuo de los procesos en una empresa, es una misión de nunca acabar, en la que se va consiguiendo llenar pequeñas brechas que se disipan estratégicamente con adiestramientos, evaluaciones y herramientas. Evidencia de su eficacia del mejoramiento continuo, lo menciona Gamboa (2004), que indica:

Ejemplo de esto, está la industria de la televisión, en 1950 Estados Unidos controlaba este mercado pero para 1980, sólo la empresa Zenith Electronics Corporation continuaba. En Japón, entonces tenía a Hitachi, Matsushita (Panasonic), Mitsubishi, Sharp, Sony y Toshiba. Otro caso es el de los semiconductores. Estados Unidos en 1987, era el principal importador de estos productos y Japón cubría un cuarto de su demanda, Japón aumento su producción de 28% a 50% y Estados Unidos disminuyó de 60% a un 40% (p.33).

Como parte del enfoque de mejora continua de procesos, es necesario establecer indicadores de control de gestión, que permitan conocer el desempeño de cada uno de los procesos a fin contribuir con la misión organizacional; así mismo, los indicadores permiten optimizar y supervisar su rendimiento. Cabe destacar, que el control de gestión se centra en la identificación de los factores claves de éxito de cada proceso.

Esta herramienta enfatiza en el mejoramiento permanente de la organización, más allá del cumplimiento de las previsiones. El control de gestión es un proceso mediante el cual, la organización se asegura de la obtención de recursos, y del empleo eficaz, y eficiente de tales recursos en el cumplimiento de los objetivos organizacionales.

Al respecto, para Lledó (2013), se adelantan al concepto actual de control de gestión puesto que fijaban objetivos, actividades, estándares para cada mes e informaban de los resultados frente a los objetivos del mes anterior, esto indica que sobrepasaron las expectativas, gracias a un conjunto de acciones que condujeron a la obtención de una mejor forma de evaluar el grado de cumplimiento de los objetivos organizacionales, mediante la constante revisión y medición de sus resultados para llegar a la situación deseada por la empresa. Esto permitiría posteriormente el desarrollo de la dirección por objetivos extendida hasta lugares como la alta gerencia.

El control de gestión, es definido por Lorino (2002), como “la intervención inteligente y sistemática realizada por personas sobre el conjunto de decisiones, acciones y recursos que requiere un ente para satisfacer sus propósitos, con la intención de coadyuvar a que sea exitoso en lo que se propone” (p.32). De allí, que pueda decirse que tiene que ver con las cuatro funciones básicas en una empresa, como son la planificación, ejecución y dirección, y el control mediante la evaluación de la calidad del desempeño, a través de indicadores.

Los indicadores de gestión, tienen la finalidad de guiar y controlar el desempeño objetivo y de comportamiento que se requiere para lograr las estrategias organizacionales. Para medir el desempeño, se necesita evaluarlo a través de indicadores diseñados para tal fin; los cuales deben ayudar a la gerencia para determinar cuán efectiva y eficiente ha sido el logro de los objetivos, y por ende, en el cumplimiento de las metas.

En cuanto a la información requerida para evaluar la gestión, Rivas (2010), señala lo siguiente:

La medición de indicadores de gestión ésta condicionada por la capacidad de la organización de generar la información necesaria y de elaborar los indicadores, con niveles adecuados de calidad de información que será necesario procesar para evaluar la gestión. En este sentido puede ser útil elaborar un catastro con la información disponible en el servicio, distinguiendo aquélla que es posible generar en forma relativamente sencilla, de las que requerirá de un trabajo específico para su obtención. (p. 26)

Por otro lado, el éxito de cualquier empresa sea pública, privada, industrial, comercial o de servicios, depende fundamentalmente de las correctas adquisiciones que realice, ya que las compras demandan conocimiento y experiencia en el área, así como habilidad, capacidad, inteligencia, empeño e ingenio por parte de los ejecutivos de la empresa para lograr negociaciones óptimas y en condiciones favorables para la misma, ya que las compras son trascendentales para su permanencia en el mercado y su consolidación definitiva.

Ravelo (2004), señala:

Los indicadores de gestión conforman una herramienta que permite a los directivos... mantener una evaluación permanente de los resultados de todas sus operaciones financieras y no financieras, logrando un aumento de la eficiencia, es por ello que el objetivo fundamental del indicador de gestión radica en permitirle al usuario de la

información, es decir... tomar decisiones de manera oportuna y acertada a pesar de no manejarse concretamente esa información... (p.18)

Por consiguiente, la aplicación de indicadores de gestión, permiten evaluar de manera objetiva los diferentes procesos realizados en las empresas a fin de detectar aquellos susceptibles de mejora y plantear su rediseño, permitiendo el mejoramiento continuo, es decir, aplicar acciones que incrementen los resultados de rentabilidad de la empresa, basándose en variables que son apreciadas por el mercado, como calidad y servicio, entre otras, generando una ventaja competitiva para la empresa en relación a otras organizaciones en su mercado.

Con base en lo anterior, poco se relacionan los indicadores y el control de gestión con las políticas organizacionales. Rodríguez (2014), en una investigación sobre el sector universitario, refiere que:

Los indicadores de gestión, no solo deben verse como medidas de control o monitoreo para velar por el cumplimiento de los objetivos planteados por las universidades, guiadas por su misión y visión; existe una visión más amplia. Los resultados de ellos permiten la revisión de las políticas vigentes y en función de sus resultados modificarlos o formular nuevas políticas. (p. 42).

Lo anterior implica que la gerencia en su dinamismo, debe utilizar como insumo los resultados de las políticas y planes puestos en práctica por la institución. Al respecto Cabezas, Cabrita y Serey (2005) comentan:

El desarrollo de indicadores como criterios para la formulación de políticas, planificación, toma de decisiones y evaluación de la calidad de las instituciones de educación superior, está asociado a un cambio importante en la metodología empleada tradicionalmente para evaluar la educación superior ya que en lugar del énfasis en los insumos (inputs) es decir, el costo por estudiante, selectividad en la admisión de estudiantes, calidad de los profesores, biblioteca, planta física y otros recursos, la atención se centra ahora en demostrar los logros alcanzados por los estudiantes como consecuencia de los nuevos recursos puestos a la disposición de la institución. (p.41)

En otro contexto, toda organización, independiente de su orientación, productiva o de manufactura, comercial o financiera, requiere de ejercer control en el desempeño de sus miembros y de la empresa en general, en términos de la planificación y ejecución de planes de desarrollo en las áreas de calidad, competitividad y productividad, verificando que se cumplan de manera eficiente y eficaz, las actividades necesarias para mantener un adecuado control de los ingresos, costos y gastos operacionales a fin de asegurar la mayor rentabilidad posible.

En tal sentido, la mayoría de las empresas e incluso algunas organizaciones gubernamentales poseen un departamento de compras o departamento de adquisiciones como parte de sus operaciones diarias que generalmente depende de los responsables de finanzas o administración. La compra, es aquella operación que involucra todo el proceso de ubicación de proveedor o fuentes de abastecimiento, adquisición de materiales a través de negociaciones de precios y condiciones de pago con el proveedor elegido y la recepción de las mercaderías correspondientes para controlar y garantizar el suministro de la adquisición.

Por otra parte, las empresas necesitan materias prima, materiales, máquinas, equipos, servicios, y un sin número de insumos que provienen del ambiente exterior, por ello, es importante que el departamento de compras aplique indicadores de controles de gestión que mejoren la eficiencia y eficacia en las adquisiciones y contrataciones con terceros, el proceso de compras en cualquier empresa ya sea medianas o grandes, privadas o públicas, debe establecer actividades de control, que son políticas y procedimientos que ayudan asegurar que se estén llevando a cabo las directivas administrativas..

A su vez, los controles que se implantan en los procesos de compras ayudan mantener a las empresas en la dirección de sus objetivos de rentabilidad y en la consecución de su misión así como para minimizar las deficiencias en los procesos. Cabe destacar, que el control interno administrativo es el plan de organización que adopta cada empresa, con sus correspondientes procedimientos y métodos operacionales y contables, para ayudar, mediante el establecimiento de un medio adecuado, el logro de los objetivos administrativos, una actividad particular de control puede ayudar a satisfacer los objetivos de la entidad en más de una categoría.

En ese sentido, la aplicación de indicadores de gestión que permitan controlar el desempeño de la organización en todos sus procesos, en el caso de estudio en el departamento de compras, ya que juegan un papel importante pues permiten medir con eficiencia y efectividad cómo se realizan la adquisición de bienes, servicios y obras, manteniendo un adecuado control de los costos, con el propósito de mejorar la productividad de la empresa y con ella la rentabilidad esperada.

En la Venezuela de hoy, una eficiente gestión se ha convertido en un objetivo vital para todas las empresas, dada la larga crisis económica que viene afectándola, con una economía que parece estancada, con altos índices inflacionarios y un estricto control de cambios que limita mantener un proceso adecuado en la gestión de los procesos de las empresas, en especial a la hora de adquirir bienes y servicios.

En consecuencia, las empresas deben mejorar la calidad de su gestión implementando indicadores de control de gestión, en función de la eficiencia, la eficacia y la efectividad; que le permitan evaluar y controlar el desempeño de sus empleados y, por ende, el de la organización, en busca de la mejora continua de sus procesos de trabajo, manteniendo altos niveles de productividad que les permitan mantenerse en el mercado y asegurar su supervivencia. Para ello, deben vencer una serie de dificultades que se presentan día a día, resolver las variaciones que van

surgiendo en los diferentes procesos de compras, reduciendo los costos y elevando los niveles estándares de actuación.

Dentro de este contexto, se presenta el caso de la empresa del sector público, nacional del café, S.A, ubicada en Guacara estado Carabobo en Venezuela, específicamente en el departamento de compras, la cual tiene la responsabilidad de adquisición de bienes, servicios u obras, en él se presentan algunas debilidades una de ellas es la ausencia de indicadores de gestión en el proceso de adquisiciones de bienes, servicios u obras, esta debilidad afecta el proceso de compras y en consecuencia al control interno ya que la ausencia de indicadores de gestión no permiten medir el desempeño o los resultados administrativos en el mencionado departamento.

Por otra parte, según información obtenida, del departamento de auditoría interna, que es la encargada de supervisar, examinar y evaluar la efectividad y la calidad del desempeño en la realización de las actividades en la empresa nacional del café S.A, ubicada en Guacara estado Carabobo, los encargados de la auditoría interna han hecho ciertas observaciones con respecto a las debilidades encontradas en el proceso de adquisiciones de bienes servicios u obras del departamento de compras.

Al respecto de estas debilidades, se puede decir que existe falta de normas y procedimientos en el proceso de compras, ausencia de diagrama de procesos, carencia de manuales de funciones, así como también falta de alternativas de solución y mejoramiento continuo, inexistencia de indicadores de gestión, inadecuado registro y flujo de la información, incorrecta planeación a largo, mediano y corto plazo de las compras.

Esta problemática, trae como consecuencias, actividades y procesos fuera de control, descontrol en las compras, mal manejo del inventario, reprocesos en las actividades, ineficiencia, falta de control, creando incertidumbre en las tomas de decisiones.

De acuerdo a lo antes señalado, la investigación tiene como objeto principal, proponer indicadores de control de gestión para el mejoramiento continuo del departamento de compras, en la empresa nacional del café, S.A, municipio Guácara estado Carabobo en Venezuela. Con el fin de mejorar el funcionamiento de un departamento relacionado con dos o más datos significativos y observar la situación actual con los objetivos planteados.

MÉTODO

La investigación va dirigida a proponer indicadores de control de gestión para el mejoramiento continuo del departamento de compras, en la empresa nacional del café, S.A, municipio Guácara estado Carabobo en Venezuela. La investigación, fue presentada bajo la modalidad de proyecto factible, y el diseño fue de tipo descriptivo- de campo.

A demás, la población y muestra que se utilizó en la investigación, estuvo conformada por 30 empleados. Mientras que la muestra estuvo conformada por (06) personas, los elementos son

escogidos con base a la opinión del investigador y se desconoce la probabilidad que tiene cada elemento de ser elegido para la muestra. Este tipo de muestreo es conocido también como muestreo intencionado, puesto que se seleccionaron a los trabajadores con más experiencia y conocimientos en el área de compras se evidencia cierto interés de captar una muestra característica mediante la incorporación de grupos regulares del entorno a estudiar.

A su vez, la técnica utilizada fue la encuesta. A efectos del estudio la encuesta permitió a los empleados que conforman la muestra dar su opinión libremente, constituyendo un valioso aporte en la investigación, la misma tendrá lugar mediante un cuestionario escrito.

En cuanto al instrumento, a fin de analizar la recolección de información y dar respuesta a los objetivos planteados, se seleccionó el cuestionario. En este sentido, se aplicó un cuestionario a la muestra seleccionada conformado por trece (13) ítems y compuesto por una escala de Likert en donde (S) Siempre; (CS) Casi Siempre; (AV) A Veces; (CN) Casi Nunca y (N) Nunca (ver anexo A). El cuestionario, fue validado por el juicio de dos (02) expertos. En cuanto a la confiabilidad es importante resaltar que por tratarse de un cuestionario con preguntas cerradas policotómicas o con varias opciones de respuestas, de tipo Likert, se utilizó el coeficiente de confiabilidad Alfa de Cronbach. Los resultados de la fórmula arrojaron un índice de confiabilidad de 0.98, siendo una confiabilidad muy alta.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN

Una vez aplicado el instrumento para obtener la información esta dio como resultado que el 70% de la población en estudio consideran que existen algunas debilidades, siendo una de ellas la ausencia de indicadores de gestión en el proceso de adquisiciones de bienes, servicios u obras, esta debilidad afecta el proceso de compras y en consecuencia al control interno ya que la ausencia de indicadores de gestión no permiten medir el desempeño o los resultados administrativos en el mencionado departamento.

De igual manera señalaron que no existen normas y procedimientos en el proceso de compras, carencia de manuales de funciones, así como también falta de alternativas de solución y mejoramiento continuo, inexistencia de indicadores de gestión, inadecuado registro y flujo de la información, incorrecta planeación a largo, mediano y corto plazo de las compras.

De acuerdo a los resultados obtenidos es importante señalar que los indicadores de gestión son utilizados en todas las empresas como un medidor, busca mejorar el funcionamiento de un departamento relacionado con dos o más datos significativos y observar la situación actual con los objetivos planteados. Sirve para cumplir con el logro de los resultados y/o establecer acciones concretas para realizar trabajos programados y planificados.

La finalidad de los indicadores de gestión en las organizaciones es guiar y controlar el desempeño para el correcto funcionamiento de las empresas logrando la eficiencia y eficacia en las

operaciones, con la finalidad de medir la desviación o la falla en los procesos, donde se tomara acciones correctivas según sea el caso.

Razón por la cual a la empresa nacional de café se le propone establecer indicadores de control de gestión para el mejoramiento continuo en el departamento de compras de dicha empresa.

Esto con el propósito de detectar desviaciones o fallas, obtener mejoras en los resultados impulsando el control en la gestión, ofreciendo una serie de medidas que garanticen las mejoras en el proceso de adquisición de bienes, servicios u obras del departamento de compras, y corregir los controles que se estén realizando inadecuadamente.

Propuesta de indicadores de control de gestión para el mejoramiento continuo del Departamento de Compras, en la empresa del Café

La propuesta se desarrolla en tres partes:

I Parte: Mejoramiento del proceso de adquisición de bienes, servicios y obra del departamento de compras de la empresa nacional del café, S.A. a través de los indicadores de control de gestión Para ejecutar cualquier tipo de mejora se deben cumplir las siguientes fases:

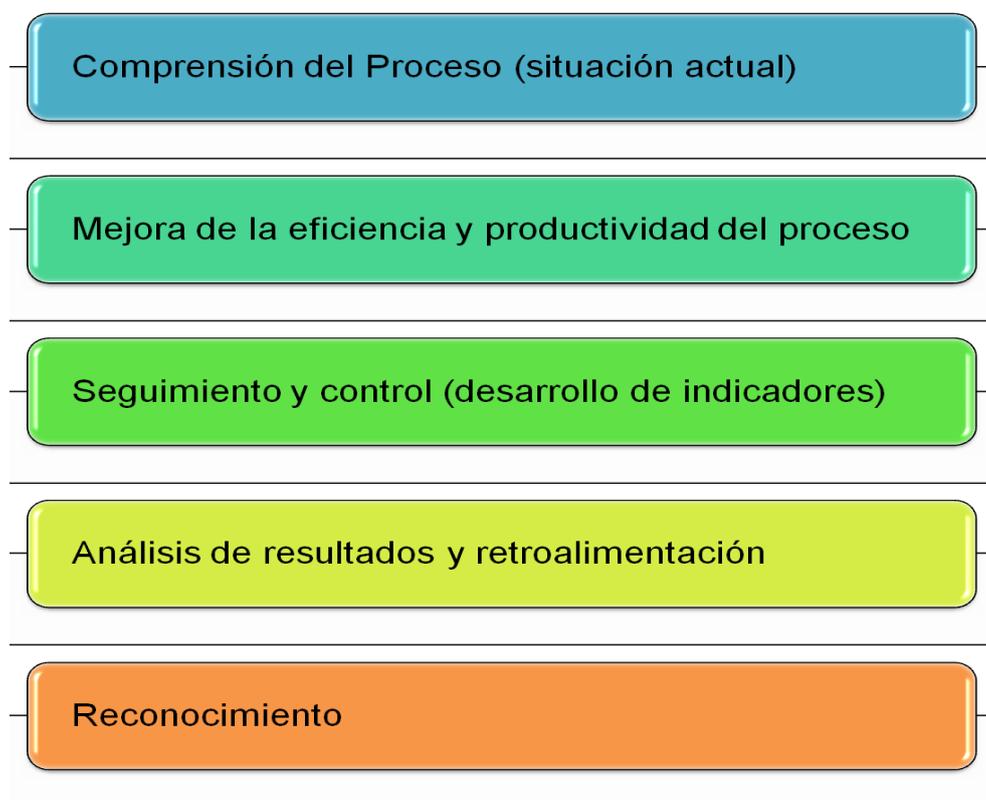


Figura 1. Indicadores de control de gestión.

II Parte. Políticas. Consiste en plantear las políticas a seguir en el proceso de adquisición de bienes, servicios y obras de la empresa nacional del café, S.A. la misma, será de aplicación inmediata y obligatoria a partir de la fecha de publicación de la misma, razón por la cual los procedimientos existentes deberán ser revisados y ajustados a los lineamientos dados.

III Parte. Indicadores de control de gestión necesarios para el mejoramiento del proceso de compras, a partir de sus debilidades y causas

En esta parte, se describe los indicadores que se consideraron necesarios para el mejoramiento del proceso de compras, a partir de sus debilidades y causas.

IV Parte. Indicadores de Gestión para el Seguimiento del Proceso de Compras

A continuación se establecen los aspectos relevantes para el control y seguimiento de las actividades en el departamento de compras

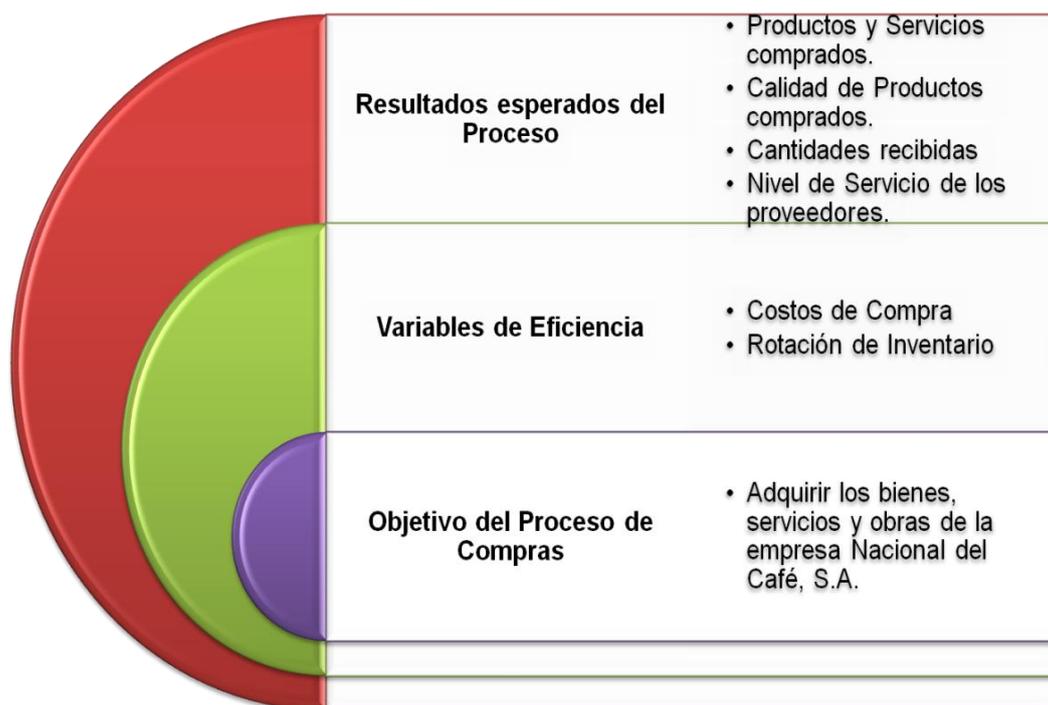


Figura 2. Aspectos relevantes para el control y seguimiento de las actividades en el departamento de compras.

CONCLUSIONES

La empresa nacional del café, S.A., se encuentra en la necesidad de proponer indicadores de control en la empresa nacional del café, S.A, municipio Guácara estado Carabobo en Venezuela, propuestos en la investigación proporcionará a la gerencia una valiosa herramienta que servirá de soporte para la toma de decisiones en forma oportuna, contribuirá con la mejora continua de los procesos del departamento de compra y ayudará al despliegue de las políticas y desenvolvimiento de los planes operativos.

Cabe destacar, que gestión es un conjunto de decisiones y acciones requeridas para hacer que la empresa cumpla su propósito formal, de acuerdo a su misión en el contexto y bajo la guía de una planificación de sus esfuerzos, en este caso de estudio el mejoramiento continuo de la gestión del departamento de compras, en tal sentido, comprende el proceso de técnicas, conocimientos y recursos, para llevar a cabo la solución de tareas eficientemente.

De acuerdo a todo lo señalado anteriormente es pertinente presentar las siguientes recomendaciones:

Implementar las mejoras aquí propuesta en el capítulo anterior sobre la propuesta de indicadores de control de gestión para el mejoramiento continuo del departamento de compras de la empresa nacional del café, S.A. municipio Guácara estado Carabobo, para obtener un mayor grado de planificación, visualización de metas y alcance de las mismas

A la empresa nacional del café, S.A., motivar al personal del departamento de compra a cumplir con sus funciones eficientemente y cumplir con las políticas y procedimientos a fin de buscar el mejoramiento en el proceso de la adquisición de bienes, servicios y obras para la empresa nacional del café, S.A.

A través de indicadores de control de gestión, impulsar la eficiencia, la eficacia y productividad de las actividades década una de las actividades en el proceso del departamento de compras.

De igual manera, reorientar las políticas y estrategias con respecto a la gestión del proceso de compras.

Al verificar la eficacia de la relación que existe entre los procesos de selección para la adquisición de bienes, servicios y obras, se recomienda garantizar las acciones correctivas y llevar su seguimiento.

Se recomienda que al establecer la transparencia de la relación que existe entre los procesos de selección para la adquisición de bienes, servicios y obras de la empresa y el nivel de información.

Lograr el máximo de metas trazadas con el mínimo de recursos, es decir aplicar la eficiencia.

REFERENCIAS

- Cabezas, Cabrita y Serey (2005). Algunas consideraciones sobre indicadores de gestión en la educación superior venezolana. Fuente: <http://saber.ula.ve/> (consultado: el 15/12/2019)
- Gamboa, S. (2004). Diferencias y Similitudes en la Aplicación del Concepto de Mejoramiento Continuo en el Sector Empresarial Japonés y Estadounidense. Departamento de Industrial. Pontifica Universidad Javeriana. Colombia
- Lledó, J. (2013). Técnicas duras de management para tiempos de crisis. CEU: Madrid
- Lorino, P. (2002). *El Control de Gestión Estratégico: La Gestión por Actividades*. Barcelona: Editores Boixareu Marcombo, S.A.
- Ravelo, N. (2004) Sistema de control de gestión aplicable para una eficiente administración de los recursos económicos y financieros en la Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela
- Rivas, E. (2010). *Manual de Formulación de Indicadores*. Madrid-España. Editorial Bruño
- Rodríguez, M. (2014). *Indicadores de gestión en la gerencia estratégica universitaria*. Maracaibo. No. 27 (año 9); Edición Exclusiva Universidad de Carabobo