

UNIVERSIDAD NACIONAL DE SALTA

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS, JURÍDICAS Y
SOCIALES**

**LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN
LICENCIATURA EN ECONOMÍA**

**PROCESO DE COMPRAS Y CONTRATACIONES EN EL
CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS DE
SALTA (CPCES), ANÁLISIS EN EL MARCO DE UNA PRÁCTICA
PROFESIONAL SUPERVISADA**

POR

**GÓMEZ CAJAL, MARÍA JIMENA
FARÍAS, FACUNDO MARTÍN**

LIC. PARTY, MARÍA GRACIELA

SALTA, 2024

HOJA DE REVISIÓN

Gómez Cajal, María Jimena y Farías, Facundo Martín. Proceso De Compras Y Contrataciones En El Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Salta (CPCES), Análisis En El Marco De Una Práctica Profesional Supervisada. 2024

TRABAJO FINAL REVISADO

Por:

.....

.....

.....

.....

RESUMEN

Durante el trabajo se analiza el proceso de compras y contrataciones en una práctica profesional supervisada en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Salta, área incorporada por la nueva gestión de gobierno. Es así como, en el desarrollo de la PPS, el estudiante podrá experimentar con apoyo y acompañamiento, las responsabilidades y el accionar que conlleva desempeñar las tareas asignadas al puesto de trabajo de un administrativo de compras.

También se dará a conocer los circuitos operativos, procedimientos y normativa aplicable en la gestión de compras y contrataciones, pudiendo así identificar aspectos a mejorar e identificar para un uso eficiente y eficaz de los recursos.

Luego, se procede a proponer mejoras a partir del análisis del proceso, a través de recursos informáticos que faciliten el proceso de compras. Además, se propone la optimización de los recursos y el presupuesto en el contexto de compras y contrataciones para garantizar un uso eficiente y transparente.

En lo que respecta a la investigación, la misma adoptó un enfoque descriptivo, con énfasis en la observación y relato. La población de interés abarca los procesos de compras y contrataciones en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Salta, mientras que la muestra se compondrá de casos específicos seleccionados para un análisis detallado, buscando representar la diversidad en este ámbito. Para recopilar datos, se emplea la observación directa, una técnica que implica una participación en los procesos de compras y contrataciones in situ, permitiendo captar la realidad en su contexto.

En cuanto al análisis de datos, se llevará a cabo un análisis de contenido de los relatos obtenidos, identificando patrones, temas y áreas de mejora. La interpretación de las observaciones directas contribuirá a comprender la dinámica de los procesos y los desafíos presentes.

Por último, se destaca la incidencia, en lo que a propuesta de mejora se refiere de herramientas informáticas, tales como tableros de comando desarrollados a través del análisis de datos utilizando herramientas como *Microsoft Power BI*.

AGRADECIMIENTOS

Primeramente, a Dios, las energías del universo y a los ángeles que siempre están presente para guiarnos y acompañarnos en este camino llamado vida.

A la Universidad Nacional de Salta y Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales que el marco de las prácticas profesional supervisadas me permitieron como estudiante avanzado de la carrera licenciatura en administración incursionar por primera vez en el ámbito laboral.

A las Autoridades Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Salta por darme la oportunidad de tener esta gran experiencia como futuro profesional en la organización que nos nuclea; al gran equipo de trabajo por el apoyo incondicional, enseñanzas, predisposición y confianza de brindar herramientas para desenvolverme libremente en mi labor.

A mis padres por brindarme su apoyo y contención en todo el proceso de formación, especialmente a mi madre por ser pilar fundamental e inculcarme el valor del trabajo con compromiso y responsabilidad como medio de crecimiento personal y profesional. A mis cables a tierra, que me hacen regresar a lo simple y esencial de la vida Bebe y Uma.

A mis amigos y compañeros de clases, por tantas vivencias compartidas durante esta maravillosa etapa que concluye para iniciar una nueva.

Hoy, al acercarnos al final de esta etapa, quiero expresarle mi más profundo agradecimiento a mi compañero de tesis Facundo, gracias por su valentía al embarcarte en esta aventura a mi lado, por tu incansable trabajo y dedicación.

Este logro no sería posible sin el equipo de trabajo de esta tesis compuesto por la Lic. María Graciela Party y Facundo Martin Farias, espero que sigamos celebrando muchos más éxitos en el futuro.

María Jimena Gómez Cajal

Quiero expresar mi más sincero agradecimiento a todas las personas que han sido parte de esta etapa de mi vida y de la culminación de este trabajo final.

En primer lugar, agradezco profundamente a mi familia, quienes han sido mi constante apoyo y fuente de inspiración en cada paso de este camino. Mis padres y mis hermanos, su apoyo y aliento han sido mi mayor fortaleza.

A Candela y Taco, quienes estuvieron a mi lado durante este último tramo, brindándome su amor incondicional. Su presencia fue fundamental para superar los desafíos más exigentes.

A mis amigos, les agradezco por su compañía, alegría y por brindarme la energía necesaria para superar cada obstáculo que se presentó en este trayecto.

A mis compañeros de estudio y trabajo, les estoy agradecido por su colaboración, ayuda y solidaridad en momentos difíciles. Cada uno de ustedes dejó una marca imborrable en este proceso y estoy agradecido por haber aprendido y crecido juntos. En especial Jimena, por permitirme formar parte de este trabajo y que podamos desarrollar este trabajo de la mejor manera.

Al reflexionar sobre el camino recorrido hasta este punto, me siento profundamente agradecido por todas las experiencias vividas, los aprendizajes adquiridos y las personas maravillosas que han cruzado mi camino. Cada obstáculo superado y cada logro alcanzado me han llenado de gratitud y me han enriquecido como persona.

Gracias a la universidad pública nacional, por la oportunidad de estudiar y permitirme desarrollarme para ser el profesional que aspiro a ser, es un verdadero privilegio.

Facundo Martín Farías

ÍNDICE

INTRODUCCIÓN	17
CAPÍTULO I	19
SITUACIÓN ACTUAL EN CUANTO A COMPRAS EN LA ORGANIZACIÓN	19
INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE COMPRAS Y SU IMPORTANCIA	19
ÁREA DE COMPRAS EN EL CPCES	20
FUNCIONES, OBJETIVOS Y CONTROL	23
DESAFÍOS DEL PROCESO DE COMPRAS Y CONTRATACIONES	25
CAPÍTULO II	27
CIRCUITOS OPERATIVOS, PROCEDIMIENTOS Y NORMATIVA APLICABLE EN LA GESTIÓN DE COMPRAS Y CONTRATACIONES	27
PROCESO DE COMPRAS Y CONTRATACIONES	27
METODOLOGÍA	28
PROCESO DE COMPRAS MAYORES	28
PROCESO DE COMPRAS MENORES	32
DOCUMENTACIÓN DE USO INTERNO PARA LAS COMPRAS MAYORES Y MENORES	36
CAPÍTULO III	39
ESTUDIO DEL PROCESO DE COMPRAS Y CONTRATACIONES	39
INTRODUCCIÓN	39
DIAGRAMA DE PARETO	39
METODOLOGÍA	40
APLICACIÓN PRÁCTICA	40
MATRIZ EFE	42
METODOLOGÍA	42
APLICACIÓN PRÁCTICA	43

MATRIZ EFI	45
METODOLOGÍA	45
APLICACIÓN PRÁCTICA	46
MATRIZ FODA	48
METODOLOGÍA	49
APLICACIÓN PRÁCTICA	50
CAPÍTULO IV	53
PROPUESTA DE MEJORA	53
RECURSOS INFORMÁTICOS EMPLEADOS EN EL PROCESO DE COMPRAS Y CONTRATACIONES	53
INTRODUCCIÓN	53
CONCEPTOS CLAVE	54
METODOLOGÍA	54
PROPUESTA	55
REPORTES	57
DESAFÍOS Y LIMITACIONES	65
RESULTADOS ESPERADOS	66
CAPÍTULO V	67
ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES VARIABLES MACROECONÓMICAS EN EL PERÍODO COMPRENDIDO POR LA PRÁCTICA PROFESIONAL SUPERVISADA	67
INTRODUCCIÓN	67
CONTEXTO ECONÓMICO Y POLÍTICO	68
RECUPERACIÓN POSTPANDEMIA	68
INFLACIÓN ELEVADA	68
POLÍTICA MONETARIA Y FISCAL	68
MERCADO CAMBIARIO	69
CONTEXTO POLÍTICO	69
IMPACTO EN EL CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS	69
SELECCIÓN DE VARIABLES MACROECONÓMICAS	70
PRODUCTO BRUTO INTERNO	70
TASA DE INFLACIÓN	71
TASA DE INTERÉS	72
TIPO DE CAMBIO	73
CONCLUSIONES	75

PALABRAS FINALES	77
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	79
ANEXO	83

ÍNDICE DE GRÁFICOS, IMÁGENES, TABLAS Y ANEXOS

Índice Gráficos

Gráfico N° 1: Organigrama CPCES	21
Gráfico N° 2: Objetivos que persigue el área de compras	24
Gráfico N° 3: Ejes del área de compras	25
Gráfico N° 4: Diagrama de Flujo del proceso de compras mayores	30
Gráfico N° 5: Diagrama de Flujo del proceso de compras menores	34
Gráfico N° 6: Diagrama de Pareto	42
Gráfico N° 7: Tablero de Montos	57
Gráfico N° 8: Tablero de Cantidades	58
Gráfico N° 9: Tablero de Gestión de solicitudes de pedido	60
Gráfico N° 10: Tablero de Contratos	61
Gráfico N° 11: Tablero de Ahorros	63
Gráfico N° 12: Tablero Económico	64
Gráfico N° 13: Evolución del Índice General de Precios entre octubre de 2022 y enero de 2023	71
Gráfico N° 14: Evolución de la tasa de interés entre octubre de 2022 y enero de 2023	72
Gráfico N° 15: Evolución del Tipo de Cambio dólar MEP entre octubre de 2022 y enero de 2023	73

Índice Imágenes

Imagen N° 1: Funciones del área de compras	23
Imagen N° 2: Captura de pantalla comparativa de presupuesto	31
Imagen N° 3: Captura de pantalla de anticipo de fondos a rendir	36
Imagen N°4: Cuadro del Estimador Mensual de Actividad Económica	70

Índice Tablas

Tabla N° 1: Simbología del diagrama de flujo	28
Tabla N° 2: Frecuencia de las problemáticas en el proceso de compras y contrataciones	41
Tabla N° 3: Frecuencia Absoluta, Frecuencia Relativa y Acumulada de las problemáticas en el proceso de compras y contrataciones	41
Tabla N° 4: Identificación de factores externos	44
Tabla N° 5: Matriz EFE	45
Tabla N° 6: Identificación de factores internos	47
Tabla N° 7: Matriz EFI	48
Tabla N° 8: Resumen Matriz EFE y Matriz EFI	50
Tabla N° 9: Matriz FODA	51

Índice de Anexos

Imagen N° A1: Captura de pantalla <i>mail</i> de requerimiento	83
Imagen N° A2: Captura de pantalla presupuesto de recarga de matafuegos proveedor ABC Matafuego	83
Imagen N° A3: Captura de pantalla presupuesto de recarga de matafuegos proveedor Matafuego Salta SRL	84
Imagen N° A4: Captura de pantalla <i>mail</i> de solicitud de requerimiento	85
Imagen N° A5: Captura de pantalla presupuesto de tóner	85
Imagen N° A6: Captura de pantalla presupuesto de tóner	86

SIGLAS Y ABREVIATURAS UTILIZADAS

Abreviatura	Significado
BCRA	Banco Central de la República Argentina
CPCES	Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Salta
EMAE	Estimador Mensual de Actividad Económica
FMI	Fondo Monetario Internacional
IFE	Ingreso Familiar de Emergencia
INDEC	Instituto Nacional de Estadísticas y Censos
IPC	Índice de Precio al Consumidor
MEP	Mercado Electrónico de Pagos
PBI	Producto Bruto Interno
PPS	Práctica Profesional Supervisada

INTRODUCCIÓN

El propósito de este trabajo es llevar a cabo un análisis detallado de los procesos de compras y contrataciones en el marco de una práctica profesional supervisada que tuvo lugar en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Salta. El mismo, se realizará desde una perspectiva interdisciplinaria, aprovechando la colaboración entre un estudiante avanzado de la carrera de Licenciatura en Administración y un estudiante avanzado de la Licenciatura en Economía.

Siguiendo esta línea, se examinará la eficacia y la eficiencia de los procedimientos de compras y contrataciones del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Salta, además se buscará identificar áreas de mejora, oportunidades de optimización de recursos y posibles problemas en el proceso. Así mismo se espera que este análisis arroje luz sobre las mejores prácticas en el proceso de compras y contrataciones, identificando áreas de mejora y proporcionando recomendaciones para optimizar el proceso en la organización.

Así mismo, el presente trabajo se llevó a cabo sobre las bases de una práctica profesional supervisada contemplada aprobada por Res. CD-ECO N° 050/22, se destaca que las mismas son consideradas de suma importancia en el proceso formativo de los alumnos, debido a que a partir de estas se les permite de forma supervisada y gradual asumir su rol como futuro profesional plasmando habilidades y conocimientos adquiridos durante la formación académica. Con el propósito de fortalecer la formación académica, permitir el desarrollo de habilidades en el ámbito laboral y adquirir experiencia profesional.

En lo que respecta a la organización donde se llevó a cabo la práctica profesional, el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Salta, es una organización paraestatal de derecho público, la cual surge por una delegación de tareas, la cual le asigna la responsabilidad de llevar el control (poder de policía) de las matrículas de los profesionales además de observar, cuidar y defender los intereses de los profesionales matriculados, en sus aspectos técnicos, éticos, asistenciales y previsionales. Se encuentra ubicada en la ciudad de Salta, capital homónima de la misma provincia sobre la calle España N° 1420. Fue creada el 11 de mayo del año 1945 producto de discusiones que se daban en torno a dar cumplimiento al Decreto Ley N° 5103, del poder ejecutivo nacional.

El mismo regulaba el ejercicio de los profesionales de Ciencias Económicas y a la vez instaba a la creación de los Consejos Profesionales de Ciencias Económicas de cada provincia.

Siendo las bases de esta investigación una práctica profesional supervisada en la cual se enlazan los conocimientos adquiridos durante la etapa de formación académica y los que se van a adquirir durante la práctica y ejercicio profesional. Es ampliamente provechoso debido a que genera un valor agregado a la formación del futuro graduado. Ya que este último, además de contar con la formación académica podrá desarrollar otro tipo de habilidades que solamente son adquiridas en la práctica, como ser resolutivo y proactivo.

En lo que refiere al presente trabajo, el mismo cuenta con cinco capítulos. Seguidamente, en forma resumida se expone el contenido de cada uno de ellos.

En primer lugar, el capítulo I introduce a la situación actual del área de compras, destacando las actividades diarias y periódicas que desempeña el administrativo en el puesto de trabajo; además de una simple aproximación de los pasos que conforman el proceso o circuito que se lleva a cabo para realizar una compra o contratación.

Luego, en el capítulo II se observan aplicaciones prácticas de lo que comprende el procedimiento de compras y contrataciones, representado a través de diagramas de flujos y documentación de uso interno; distinguiendo por un lado compras mayores y por otras compras menores, tal como lo hace la bibliografía consultada y la práctica.

A su vez, en el capítulo III se procede a un estudio del proceso de compras y contrataciones a partir, de herramientas de diagnóstico e identificación, tales como Diagrama de Pareto para establecer aspectos prioritarios; Matriz EFE para evaluar los factores externos; Matriz EFI para analizar los factores internos a mejorar y finalmente para conjugar todo el procesamiento de diagnóstico y concluir el estudio con una Matriz FODA, para tener una visión integral de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que se pudieron observar.

Posteriormente, en el capítulo IV se impulsa una propuesta de mejora a partir del uso de recursos informáticos como *Microsoft Power BI* que permitan generar reportes de la mano de tableros de comandos; tales como los de montos, cantidades, gestión de solicitudes de pedido, de contratos, de ahorros y económicos.

Para finalizar, en el capítulo V se expone el análisis de las principales variables macroeconómicas como por ejemplo Producto Bruto Interno (PBI), tasa de inflación, tasa de interés y tipo de cambio; que atravesaron el proceso de compras y contrataciones durante el período de práctica profesional supervisada.

CAPÍTULO I

SITUACIÓN ACTUAL EN CUANTO A COMPRAS EN LA ORGANIZACIÓN

INTRODUCCIÓN AL CONCEPTO DE COMPRAS Y SU IMPORTANCIA

En el desarrollo del presente trabajo de investigación, se analiza el proceso de compras y contrataciones en el marco de una práctica profesional supervisada. El mismo será desarrollado de acuerdo con la bibliografía consultada abordando su importancia y diversos conceptos.

En lo que refiere al Proceso de Compras, Pungitore (2013), lo define como la “adquisición de los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización de acuerdo con las mejores condiciones de contratación”. (p. 77)

Al momento de hablar del proceso de compras y contrataciones, se lo puede definir en una primera aproximación como las transacciones comerciales que existen entre una organización y un proveedor. Esta simple definición en un segundo momento se puede ampliar y perfeccionar, tal como sería el caso de definir el proceso de compras como un modelo sistematizado, que evalúa la seguidilla de actividades que tienen un orden lógico para adquirir un producto o servicio.

En este orden de ideas, la importancia del proceso de compras y contrataciones radica en la responsabilidad funcional y sistematizada del área, que es proveer a todas las otras dependencias de los materiales que demandan para realizar sus tareas, asegurándose la provisión de bienes y servicios en tiempo, calidad y precio.

Es así, que el proceso de compras y contrataciones implica diversas etapas, en el cual se encuentran interrelacionadas con otras dependencias y que ameritan un *feedback* continuo de información certera para la toma de decisiones, además de emplear los recursos disponibles de manera eficaz y eficiente.

En las etapas del proceso, se puede resaltar la evaluación y clasificación de proveedores, a la vez llevar un archivo actualizado de productos, con sus características técnicas, códigos de identificación, proveedores de estos, precio y condiciones de entrega y pago. Al mismo tiempo negociar permanentemente precios, calidad, presentación y plazos de entrega en función de las previsiones de compra. Así también, planificar los pedidos por artículos y proveedores. También preparar, notas de pedidos, órdenes de compra, sistematización de pedidos y seguimiento de este, hasta su recepción y control. Finalmente, solventar discrepancias en la recepción del producto y análisis de variaciones en precio, condiciones de pago, plazos de entrega y calidad (Anaya Tejero, 2011, p. 83).

En un tercer momento, mientras se profundiza en la investigación, surge en el ámbito público, la existencia de una nueva corriente orientada hacia las compras gubernamentales sustentables en América Latina, ante ello Beláustegui (2011), lo define como “el proceso mediante el cual las organizaciones satisfacen sus necesidades de bienes, servicios, obras y servicios públicos obteniendo el ‘mejor valor por el dinero gastado’ en términos de generación de beneficios no sólo para la organización sino también para la sociedad y la economía, al tiempo que se minimizan los daños al ambiente”. (p. 10)

Al respecto, las compras sustentables abren una nueva faceta hacia el uso, compra y contratación eficiente, eficaz y racional de los bienes y servicios, esto implica evitar desperdicios y emisión de residuos innecesarios. Además, habla de un uso racional de los recursos, un punto para tener en cuenta en la etapa de selección de proveedores es así como se debe analizar también qué política empresarial tienen con respecto a la emisión de residuos y huella de carbono de quien se adquiere bienes y servicios. Con el fin de que la organización que consume dichos bienes y servicios también incorpore buenas prácticas para con el medio ambiente y el uso de recursos.

ÁREA DE COMPRAS EN EL CPCES

En lo que respecta al desarrollo práctico de la investigación, se empezará proyectando la estructura organizativa del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Salta, áreas que lo componen y nivel jerárquico de las dependencias.

Se emplea el término estructura organizativa debido a que el mismo hace referencia al diseño de los puestos de trabajos y la asignación de funciones y responsabilidades dentro de la organización para alcanzar sus objetivos.

- **Dependencia**
 - Secretario Administrativo. En ausencia de éste, la dependencia pasa al inmediato superior del secretario Administrativo.
- **Misión**
 - Gestionar la adquisición de bienes y servicios de la organización en el marco de criterios adecuados, buscando la optimización de costos y la satisfacción de necesidades.
- **Funciones**
 - Recibir, analizar y registrar los requerimientos de todas las áreas y sedes (incluidas las Delegaciones) del Consejo y dar inicio al proceso.
 - Cotejar con la partida presupuestaria.
 - Gestionar y administrar proveedores.
 - Realizar compulsas, cotizaciones o presupuestos.
 - Emitir la ordenes de compras o contrataciones.
 - Recibir las facturas de los proveedores y controlar precios, cantidad y productos/ servicios.
 - Generar reportes sobre las compras.
 - Custodiar y controlar los inventarios de productos.
 - Generar la documentación que se requiera a los fines de inventarios y temas contables.
 - Gestionar las habilitaciones de los inmuebles.

Además, durante el desarrollo de la práctica profesional supervisada, las actividades sobre las cuales se hizo hincapié para llevar a cabo fueron diferenciadas en actividades diarias y periódicas.

- **Actividades diarias**
 - Recibir, analizar y registrar requerimientos de todas las áreas y sedes (incluidas las Delegaciones) del Consejo y dar inicio al proceso.
 - Gestionar y administrar proveedores.
 - Comparar cotizaciones y presupuestos.
 - Emitir órdenes de compras.
- **Actividades periódicas**
 - Recibir facturas de proveedores y control de precios, cantidad y productos.
 - Emitir informes de compras destinados al secretario Administrativo.

Siguiendo la problemática anteriormente mencionada al principio del presente trabajo, para diagnosticar la situación actual del área de compras, se continuará teniendo en cuenta que la función de compras, Pungitore (2013), lo define como la “adquisición de los recursos necesarios para el funcionamiento de la organización de acuerdo con las mejores condiciones de contratación”. (p. 77)

De esta manera, partiendo del concepto ya citado de Pungitore, es que el área de compras dentro del CPES se transformó en un área de vital importancia para el funcionamiento de la organización. Además, cabe destacar que la misma es dinámica por naturaleza, debido a que se encuentra en continuo movimiento al recibir los requerimientos de las diversas áreas como también de sedes, así como también se enfoca en desarrollar todas las funciones que sean necesarias para cumplir y aportar soluciones a lo requerido.

FUNCIONES, OBJETIVOS Y CONTROL

En el área se desarrolla el proceso de compras compuesto por funciones, tales como analizar requerimientos, gestionar y administrar proveedores, comparar presupuestos, emitir órdenes de compras o contrataciones, recibir las facturas de los proveedores y controlar precios, cantidad y productos y/o servicios y controlar los inventarios entre otras.

Al segregarse, dan lugar a los controles que son efectuados por la Secretaría Administrativa, tal como se puede observar en el siguiente gráfico.

Imagen N° 1: Funciones del área de compras



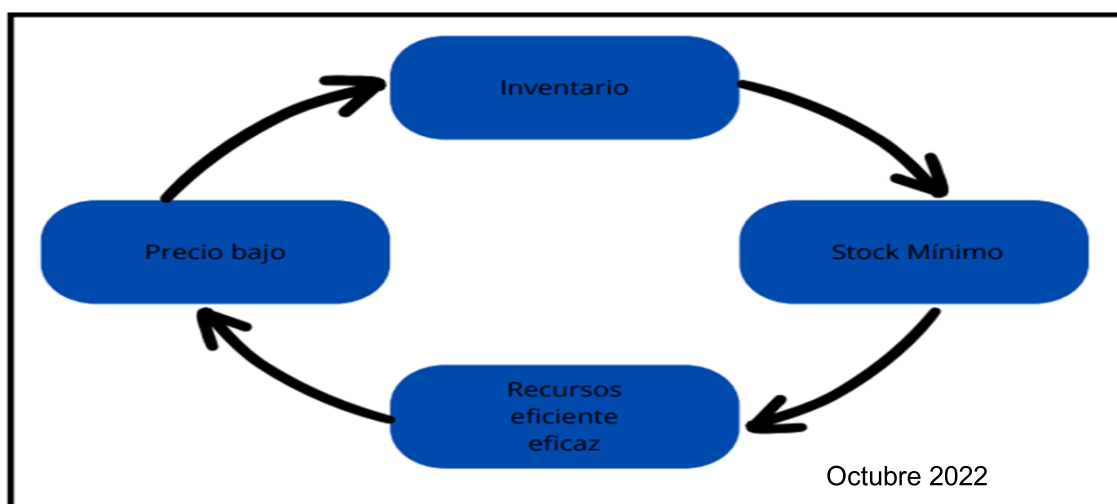
Fuente: Elaboración propia

En el gráfico se describe el proceso de compras que inicia con la fase de solicitud del requerimiento por cualquier área y/o sede, la internalización de la demanda por parte del área de compras, se realiza el pedido de presupuesto donde especifica la cantidad, forma y plazo de pago al proveedor para satisfacer la demanda de compra, posteriormente el secretario administrativo tomará la decisión de adjudicar la compra y autoriza el pago. Con la información anterior el área de tesorería procede al pago, compras realiza un control del requerimiento y seguidamente lo entrega al área que demandó el requerimiento.

Los objetivos en general que persigue el proceso de compras pueden resumirse en los siguientes:

- Gestionar un sistema de inventario
- Mantener la continuidad del stock mínimo.
- Promover el uso responsable, eficiente y eficaz de los recursos.
- Adquirir materiales o productos al precio más bajo posible compatible con la calidad y el servicio requeridos.

Gráfico N° 2: Objetivos que persigue el área de compras



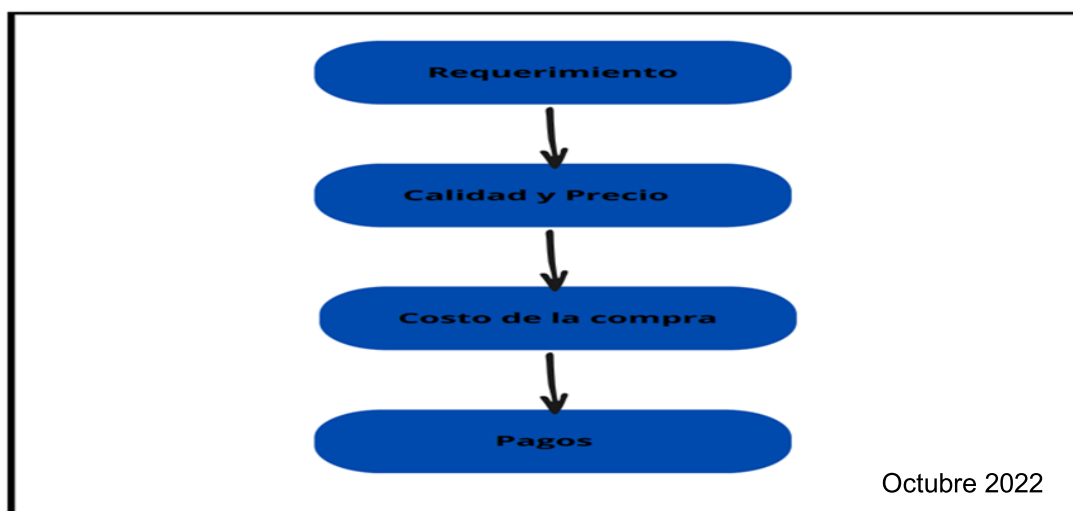
Fuente: Elaboración propia

Es por ello por lo que, siguiendo la línea de los objetivos, tal como la expresa las Normas ISO en el apartado 7.4.1 dice: “La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido” (ISO 9001:2008); por tal motivo es necesario definir el proceso de compra a seguir para la correcta adquisición de bienes.

Finalmente, la triangulación función, objetivo y control del proceso de compras y contrataciones asegura que las actividades se realicen de manera efectiva, eficiente y conforme a los lineamientos establecidos por la organización, contemplando los siguientes ejes:

- Requerimiento
 - Inventario
 - Stock mínimo
 - Uso eficiente y eficaz de los recursos
- Calidad y Precio:
 - Selección del proveedor más conveniente
- Costo de la compra:
 - Envíos / Transporte
 - Colocación
- Pagos:
 - Forma de pago (contado, transferencia, débito, crédito)

Gráfico N° 3: Ejes del área de compras



Fuente: Elaboración propia

Esto contribuye a la optimización de recursos, la mitigación de riesgos y la mejora continua de las prácticas de adquisición.

DESAFÍOS DEL PROCESO DE COMPRAS Y CONTRATACIONES

Para concluir el presente capítulo, se describirán los desafíos afrontados en el proceso de compras y contrataciones. En términos generales, los mismos estuvieron arraigados al contexto económico del momento y a la falta de habilidades blandas (*soft skills*) que se exponen solo con el ejercicio práctico de la profesión.

En lo que respecta al contexto de incertidumbre, la variabilidad en los precios producto de subas continuas de la cotización del dólar e inflación fue sin duda alguna un gran reto en el proceso de compras.

Lamentablemente este contexto de incertidumbre atravesó y atraviesa a toda clase de insumos, desde los que se producen con materia prima nacional hasta insumos tecnológicos, lo que fue aún más dificultoso de adquirir porque la mayoría de estos cotizan a precio dólar.

En algunos momentos el proceso de compras se complejizaba a tal nivel que los presupuestos por posibles compras de insumos perdían su validez en horas o en un solo día, o en su defecto los proveedores, producto de la incertidumbre, optan por negarse a vender o brindar presupuestos.

Por otro lado, el desarrollo de habilidades blandas estuvo centrado en:

- **Negociación**
 - Por un lado, la organización que demanda un producto o servicio, pero busca que este sea eficiente en términos de costos. Por el otro lado, se encuentra el proveedor que busca ser considerado como proveedor exclusivo y tener las mejores condiciones de pronto pago.
- **Trabajo en equipo**
 - Todo aquello que se lleva a cabo a través de un conjunto de integrantes que tienen un objetivo común, aunque cada uno desarrolle sus tareas de forma individual para conseguirlo.
- **Presentación ante autoridades**
 - Exponer frente al secretario los presupuestos de los proveedores acompañados del *mail* del requerimiento remitido al área de compras.
- **Interacción con el medio**
 - Instancias *de feedback* con el equipo de trabajo en lo que respecta a la comunicación para realizar reuniones de trabajo para lograr el objetivo de la compra.

CAPÍTULO II

CIRCUITOS OPERATIVOS, PROCEDIMIENTOS Y NORMATIVA APLICABLE EN LA GESTIÓN DE COMPRAS Y CONTRATACIONES

PROCESO DE COMPRAS Y CONTRATACIONES

Siguiendo la línea del capítulo anterior del proceso de compras, en la práctica se encuentra que la bibliografía consultada, divide a las compras en dos categorías principales: compras menores y compras mayores.

Entendiéndose, compras mayores a las compras de materias primas y materiales a ser utilizados en la fabricación, además a los materiales u otros bienes representativos de gastos generales de explotación destinados a cualquier área cuyo monto sea superior al fijado previamente, también a la adquisición de bienes representativos del activo fijo, sin importar si el monto es superado (Klein, 2012, p. 127).

Por otro lado, se considera compras menores a la adquisición de materias primas y materiales a incorporarse a un proceso productivo, también la adquisición de materiales y otros bienes o elementos que representen una erogación de carácter general relacionada con las áreas de producción o comercialización o administración, cuyo monto sea inferior a un monto fijado previamente (Klein, 2012, p. 119).

Esto nos servirá de pauta para el desarrollo de este capítulo, debido a que la organización también lo emplea. De igual manera, se considera que esta división de categorías de compras en mayores y menores, empleadas en conjunción con una base de datos de proveedores y sistematización de los consumibles del requerimiento; se transforma en una herramienta que contribuirán de manera eficaz y eficiente tanto al desarrollo efectivo del proceso de compras y contrataciones como al uso del recurso que satisfacen los requerimientos.

METODOLOGÍA








Tal como se menciona en los párrafos anteriores, se tendrá en consideración la discriminación del concepto de compras en 2(dos) categorías Compras Mayores y Compras Menores.

Es así, siguiendo la línea de estudio del autor Klein en lo que respecta a la conceptualización de las categorías de compras y por ende en la realización de los diagramas de flujos de procesos. En la instrumentación práctica realizada durante la práctica profesional supervisada, se pudo observar que el concepto con las categorías se encontraba en uso con la principal falla de no estar establecido como criterio un monto fijo que distinga a una de la otra.

Además, como tal los diagramas de flujo de los procesos de compras mayores y de compras menores aún no estaban diseñados.

Por ello, para los diseños de los diagramas de flujos que por su naturaleza reflejan un proceso, secuencia de pasos, puntos decisiones claves para la toma de decisiones; se tuvo en cuenta la categoría antes mencionada y la simbología utilizada por Dr. Elio Rafael De Zuani.

Tabla N° 1: Simbología del diagrama de flujo

SÍMBOLO	SIGNIFICADO	SÍMBOLO	SIGNIFICADO
	Indica el inicio o fin del flujo del proceso.		Actividad: representa la actividad llevada a cabo en el proceso.
	Proceso de Decisión: con las alternativas si o no.		Documento utilizado en el proceso.
	Múltiple documento para archivar.		Inspección/ Firma: corresponde a acciones que requieren supervisión
	Línea de flujo: indica el sentido del flujo del proceso.		

Fuente: Elaboración propia

PROCESO DE COMPRAS MAYORES

En lo que hace a la práctica propiamente dicha el proceso de compras y contrataciones, se consideró compra mayores a la adquisición de bienes por un lado a los activos corrientes/ bienes de cambio (que se consumen en el corto plazo) como resmas de papel, tóner, producto de limpieza, productos de librería, entre otros.

Por otro lado, también se toma en cuenta a los activos no corrientes / bienes de uso, definidos como aquellos que se consumen en el largo plazo o plazo superiores a un año, encontramos inmuebles, rodados, maquinaria, equipo de computación, mobiliario, materiales de construcción, entre otros.

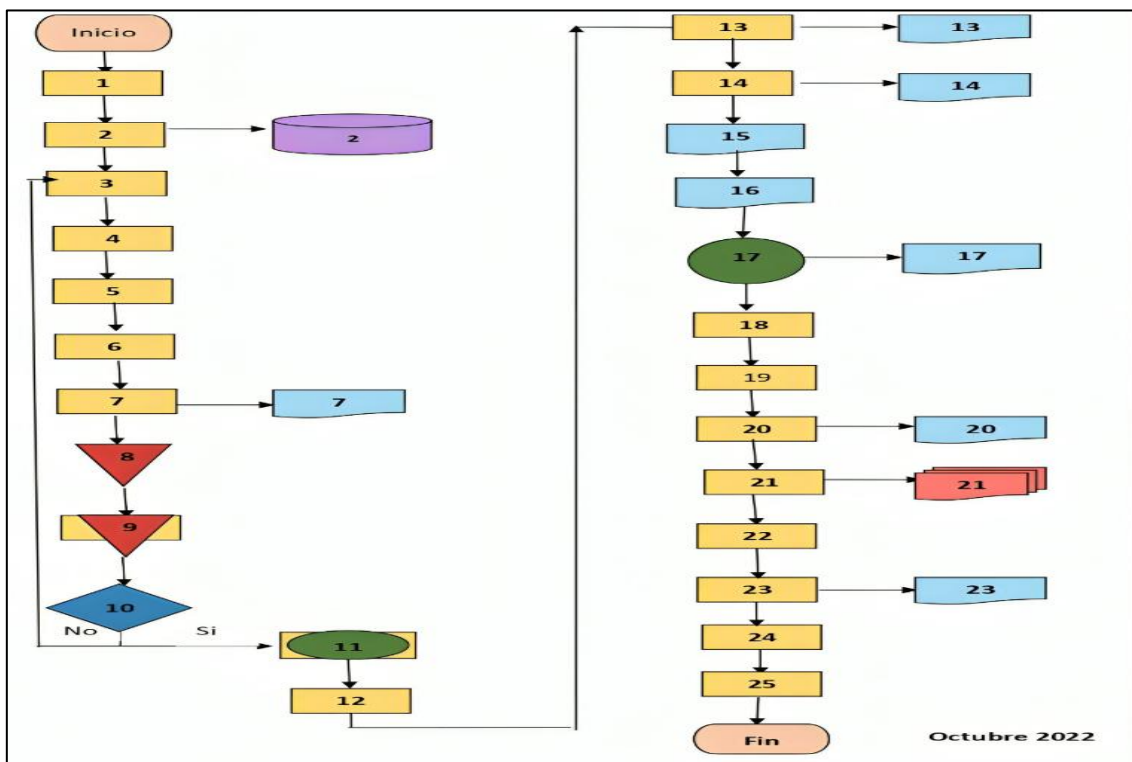
A continuación, se detalla todas instancias referidas al proceso de compras desde que surge el requerimiento hasta que desde el área de compras se realiza la entrega de la compra al área que lo solicitó, pasando por todos los puntos de control estratégico establecidos por la Secretaría Administrativa. Las instancias del proceso de compras mayores son las siguientes:

1. Elaborar el requerimiento del área solicitante, que lo remite al área de compras.
2. Recibir el requerimiento del área mediante correo electrónico dirigido a compras@consejosalta.org.ar.
3. Leer, comprender, interpretar e internalizar con el requerimiento solicitado.
4. Consultar y satisfacer de dudas sobre detalles que hacen al requerimiento mediante intercambio de opiniones con el área que realiza el pedido.
5. Buscar los posibles proveedores para satisfacer el requerimiento.
6. Gestionar proveedores vía *mail*, teléfono y WhatsApp en búsqueda de presupuestos de acuerdo con especificaciones del requerimiento del área y teniendo en cuenta condición fiscal del CPCES, cuya condición es IVA exenta, fijar condiciones de entrega y pago.
7. Recibir respuesta de proveedores.
8. Confeccionar el archivo del requerimiento contenga: *mail* del pedido o requerimiento, comunicación con los proveedores donde detallan el precio del pedido de presupuesto y formulario comparativo con las propuestas de los proveedores.
9. Presentar el archivo ante el secretario administrativo. En caso de necesidad y ante alguna adquisición específica en cuanto a material, se efectuará una consulta a profesional especializado.
10. Elegir la propuesta más conveniente, tarea a cargo del secretario Administrativo.
11. Autorizar la compra o contratación.
12. Comunicar al proveedor que presentó la propuesta más conveniente confirmando que se realizará la compra y solicitando sus datos bancarios para realizar el pago mediante transferencia bancaria.
13. Emitir orden de compra.
14. Enviar los datos y condiciones fiscales del CPCES para la confección de la factura correspondiente.
15. Confeccionar la factura.
16. Recepción de la factura y datos del proveedor para efectuar el pago a través de transferencia bancaria.
17. Verificar y controlar la factura recibida y posterior autorización de acuerdo con el formulario comparativo por parte del secretario Administrativo.
18. Fotocopiar la factura para su archivo en el área de compras y otro ejemplar se remita junto a los datos del proveedor al área de tesorería.
19. Imputar los pagos correspondientes con las debidas retenciones, en las cuentas bancarias de la institución, previa conformidad de las firmas autorizadas que tienen acceso a las cuentas de la institución, tarea a cargo del Área de tesorería.
20. Emitir un comprobante a nombre del proveedor una vez realizado el pago ya que el CPCES obra como agente de retención fiscal.
21. Enviar al proveedor el comprobante de pago, que se realizó vía transferencia bancaria y comprobante de retención.

22. Pedir la entrega de la mercadería al proveedor.
23. Recibir el requerimiento y verificar remito y factura.
24. Enviar a buscar por servicio de cadetería el requerimiento con comprobante de pago y factura. El proveedor envía el remito acompañado de la factura física.
25. Entregar el requerimiento al área solicitante.

A continuación, se presenta un diagrama de flujo, que ilustra de manera visual el proceso de compras mayores en la organización. Este diagrama detalla las etapas clave y las interacciones involucradas en la adquisición de activos corrientes y no corrientes. Es utilizado para garantizar la eficiencia y transparencia de las operaciones de adquisición.

Gráfico N° 4: Diagrama de Flujo del proceso de compras mayores



Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, se detalla un ejemplo del proceso de compras y contrataciones mayores mediante documentación relevada de la experiencia práctica, en la cual se puede observar el proceso anteriormente mencionado. El mismo comprende desde el pedido del requerimiento, los presupuestos y la comparativa de los mismos.

Mail pidiendo el requerimiento: tal como se puede observar en el Anexo, correspondiente a la Imagen N° A1: Captura de pantalla *mail* de requerimiento recibido por el área de compras y enviado por el área de mantenimiento; donde se solicita la recarga de matafuegos del edificio central ubicado en España N° 1420.

Presupuesto: herramienta para planificar el gasto que representa la contratación del servicio de recarga de matafuegos solicitado por el área de

mantenimiento. Según se puede observar en el Anexo de acuerdo con la Imagen N° A2: Captura de pantalla presupuesto de recarga de matafuegos proveedor ABC Matafuego e Imagen N° A3: Captura de pantalla presupuesto de recarga de matafuegos proveedor Matafuego Salta SRL.

Hoja comparativa de presupuestos: documentación de uso interno empleada en la compulsa de presupuesto, que cumple la función de reflejar información relevante, estandarizada y precisa para la toma de decisión. Comprende los siguientes espacios para completar:

Imagen N° 2: Captura de pantalla hoja comparativa de presupuesto

FORMULARIO DE COTIZACIONES Y PRESUPUESTOS					
Fecha				Número	
Requerimiento					
Área solicitante				Imputación	
Responsable					
Cantidad	Proveedor	Concepto	Precio Un	Precio Total	Observaciones
				\$ 0,00	
				\$ 0,00	
				\$ 0,00	
				\$ 0,00	
				\$ 0,00	
				\$ 0,00	
				\$ 0,00	
Especificaciones y Técnicas					

Fuente: CPCES

Hoja comparativa de presupuesto: documentación de uso interno para realizar la compulsa o comparativa de presupuestos, para ejecutar la compra. Comprende los siguientes espacios para completar:

- **Fecha:** fecha del día en que se realiza la compulsa de presupuestos para la toma de decisión.
- **Requerimiento:** refleja la demanda de lo que se está solicitando.
- **Área Solicitante:** área que presenta la demanda del requerimiento.
- **Responsable:** nombre y Apellido del responsable del área que demanda el requerimiento.
- **Número:** número de hoja de comparativa de presupuesto librada.
- **Imputación:** representa a que área se le asigna el gasto realizado.
- **Cantidad:** representa las unidades del requerimiento solicitado
- **Proveedor:** se refiere al prestador de servicio o producto que envió la propuesta.
- **Concepto:** descripción del requerimiento solicitado.
- **Precio Unitario:** valor de la unidad del producto o servicio.
- **Precio Total:** corresponde al producto de la cantidad por el precio unitario del producto o servicio que se compara.

- **Observaciones:** corresponde a la selección de la mejor alternativa correspondiente a la compra o contratación del servicio.
- **Especificaciones y Técnicas:** se refiere a alguna observación o consideración especial que se debe tener en cuenta para la comparación de los presupuestos a fin de tomar la decisión correcta.

PROCESO DE COMPRAS MENORES

En concordancia a la experiencia práctica del proceso de compras y contrataciones, se consideró compras menores a la adquisición de bienes activos corrientes/ bienes cambio (que se consumen en el corto plazo, o de consumo inmediato o que fueron demandados para ser suplidos en el momento) como elementos para las capacitaciones, entre otros podemos mencionar baterías para los micrófonos, insumos plásticos descartables para ofrecer refrigerios, elementos de librería, entre otros).

La gestión de las compras menores es crucial para resolver demandas de requerimientos que deben ser suplidos en el momento o adquisición de aquellos bienes que no son costosos. Los principales ejes para tener en cuenta para lograr eficiencia y eficacia en el proceso son:

- **Establecer un límite de autorización:** definir un monto máximo para las compras menores que requieran aprobación previa puede ayudar a controlar los gastos y evitar compras innecesarias.
- **Procedimientos de compra simplificados:** implementar procesos de compra simplificados y ágiles para las adquisiciones de bajo valor puede agilizar el proceso y reducir la burocracia.
- **Buscar proveedores confiables:** establecer relaciones con proveedores confiables que ofrezcan productos de calidad a precios competitivos para facilitar la gestión.

Seguidamente, se detalla el proceso de compras menores desde el surgimiento del requerimiento hasta la entrega al área solicitante, pasando por los puntos de control estratégico establecidos por la Secretaría Administrativa.

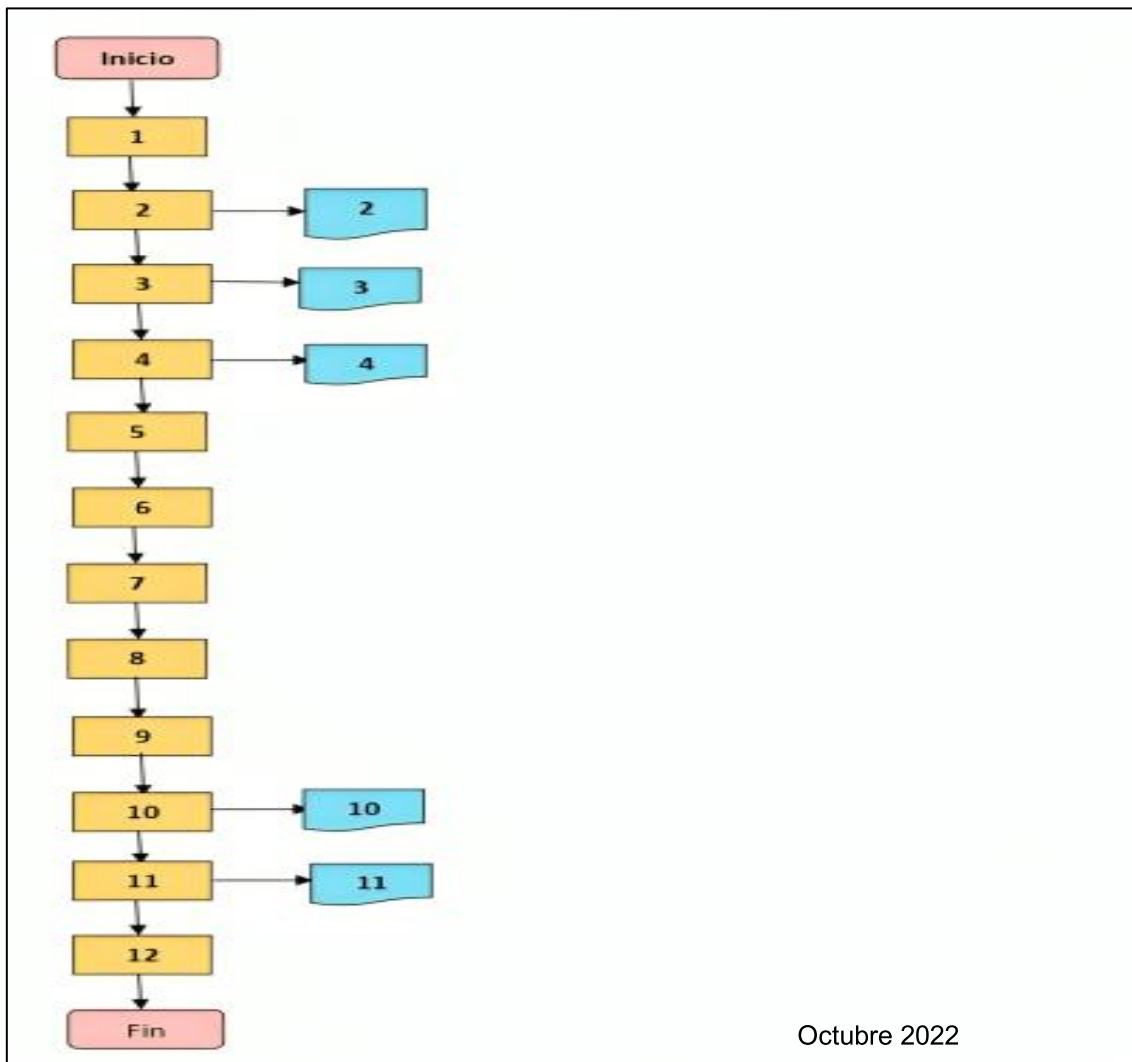
Las instancias del proceso de compras menores son las siguientes:

1. Requerimiento igual que las compras mayores, pedido de presupuesto al proveedor para confeccionar el fondo fijo.
2. Solicitar al área de Tesorería un formulario de fondos fijos, debido a que se trata de una compra directa y que por lo general se maneja con efectivo o caja chica.
3. Completar un formulario de manejo de fondos fijos (dinero en efectivo) con un monto aproximado del total que se va a gastar en la compra a lo que por lo general hay que sumarle el importe del servicio de cadetería.
4. Solicitar autorización al secretario para realizar el gasto, para ello es necesario el requerimiento del área más el formulario de fondo fijo.

5. Solicitar el dinero en efectivo en el área tesorería, con autorización previa, entregándose el formulario de fondos fijos, el mismo deberá ser rendido en 24hs como máximo.
6. Comunicar al proveedor que la compra se contratará.
7. Informar al proveedor que un cadete retirara la compra.
8. Solicitar al servicio de cadetería que se presente en el CPCES para que preste el servicio.
9. Retirar y pagar los bienes.
10. Entregar al área de compra los bienes y comprobantes (*factura/ticket*).
11. Rendir el fondo fijo al área de tesorería con los comprobantes que justifican el gasto de la compra y el servicio de cadetería.
12. Entregar lo solicitado al área que lo demanda.

A continuación, presentamos un diagrama de flujo, que ilustra de manera visual el proceso de compras menores en la organización. Este diagrama de flujo detalla las etapas clave y las interacciones involucradas en la adquisición de activos corrientes. El mismo, es utilizado para garantizar la eficiencia y transparencia de las operaciones de adquisición, en cada símbolo se observa un número, el cual hace referencia a cada una de las instancias del proceso.

Gráfico N° 5: Diagrama de Flujo del proceso de compras menores



Fuente: Elaboración propia

A continuación, se detalla un ejemplo del proceso de compras y contrataciones mediante documentación relevada de la experiencia práctica, en la cual se puede observar el proceso anteriormente mencionado. El mismo comprende desde el pedido del requerimiento, los presupuestos, la comparativa de los mismos y la orden de compra finalmente.


Mail pidiendo el requerimiento: De acuerdo con el Anexo relacionada a la Imagen N° A4: Captura de pantalla *mail* de solicitud de requerimiento, en el mismo se dispone la fotografía de un *mail* recibido por el área de compras y enviado por el área de sistema; donde se solicita la compra de tóner para impresora, especificando modelo y cantidad.

Presupuesto: herramienta para planificar el gasto que representa la compra del requerimiento solicitado de carácter urgente por el área de sistema. Las mismas se pueden apreciar en el Anexo corresponden a la Imagen N° A5: Captura de pantalla presupuesto de tóner y a la Imagen N° A6: Captura de pantalla presupuesto de tóner.

Orden de Compra: Anticipo de fondos a rendir, documentación de uso interno para solicitar dinero en efectivo para realizar una compra que recae en el carácter de urgente. Comprende los siguientes espacios para completar:

- **Fecha de solicitud:** fecha del día en que se solicita el dinero en efectivo para realizar la compra de carácter urgente.
- **Sector Solicitante:** área que solicita dinero en efectivo para realizar la compra.
- **Cuerpo:** se introduce la suma de pesos en letra y número además se detalla el destino del dinero solicitado.
- **Fecha límite de devolución:** representa el lapso en el cual se debe rendir el dinero recibido.
- **Visto bueno responsable del sector:** firma autorizando la solicitud por parte del responsable del sector.
- **Visto bueno secretario administrativa:** firma autorizando la solicitud por parte del secretario administrativo.
- **Pagador:** firma del responsable de área de tesorería; encargado de entregar el dinero.
- **Recepción del dinero:** firma de quien recibe el dinero por parte de tesorería para realizar la compra.

Imagen Nº 3: Captura de pantalla de anticipo de fondos a rendir

		ANTICIPO DE FONDOS A RENDIR	CPCES-TES-FOR-01-V2
FECHA DE SOLICITUD:		SECTOR SOLICITANTE:	
Por medio del presente SOLICITO la suma de pesos (\$) para realizar el siguiente gasto relacionado con nuestra operatoria:			
<u>FECHA DE LÍMITE DE DEVOLUCIÓN (1 DÍA):</u>			
<u>Vº Eº RESPONSABLE DEL SECTOR</u>		<u>Vº Eº SECRETARIA ADMINISTRATIVA</u>	
FIRMA:		FIRMA :	
ACLARACIÓN:		ACLARACIÓN:	
<u>PAGADOR</u>		<u>RECEPCIÓN DINERO</u>	
FIRMA:		FIRMA :	
ACLARACIÓN:		ACLARACIÓN:	

Fuente: CPCES

DOCUMENTACIÓN DE USO INTERNO PARA LAS COMPRAS MAYORES Y MENORES

En conclusión, la documentación interna, suministrada por el CPCES (Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Salta), tiene como objetivo respaldar y facilitar el proceso de compras dentro de la organización, así como generar un archivo completo y organizado para referencia futura.

Contenido de la documentación internamente hace hincapié en los siguientes aspectos:

- **Políticas y Procedimientos:** guían el proceso de compras de manera eficiente y transparente; esto implica desde la solicitud inicial del requerimiento hasta la recepción de estos.
- **Formatos y Plantillas:** se proporcionan formatos y plantillas estandarizadas para la elaboración de solicitudes de compra, órdenes de compra, cotizaciones, y otros documentos relacionados con el proceso de compras que facilitan la estandarización, comparación y consistencia en todo el proceso.
- **Registros y Archivos:** organiza los registros y archivos relacionados con el proceso de compras; incluye la documentación de todas las transacciones de compras, como cotizaciones recibidas, órdenes de compra emitidas, recibos de entrega, y cualquier otra documentación relevante.

- **Procedimientos de Aprobación:** establecen los procedimientos y los niveles de autorización necesarios para los diferentes tipos de compras; garantizando así, que las mismas sean revisadas y aprobadas.

Los beneficios de la documentación son:

- Proporciona una guía clara y detallada para el proceso de compras, lo que facilita su ejecución y reduce la posibilidad de errores o malentendidos.
- A través de la estandarización y consistencia de los datos procesados, obtendremos información que brinda eficacia, eficiencia y transparencia a la toma de decisiones en el proceso de compras.
- Permite generar un archivo completo y organizado de todas las transacciones de compras, lo que facilita la auditoría interna y externa, y proporciona una base de datos de proveedores para futuras decisiones de compras.

CAPÍTULO III

ESTUDIO DEL PROCESO DE COMPRAS Y CONTRATACIONES

INTRODUCCIÓN

En el presente capítulo, se desarrolla el estudio del Proceso de Compras y Contrataciones del Consejo Profesional de Ciencias de Económicas de Salta a través de la identificación de los principales indicadores que se lograron detectar tanto a nivel interno como externo.

Particularmente en lo que respecta al contenido del presente capítulo, se destaca que el mismo está estudiado, a partir de 3 (tres) herramientas de diagnósticos e identificación, orientados a la mejora continua de los procesos, a través de datos e indicadores que generan información estandarizada para su fácil comprensión y compulsión, en lo que se refiere a la toma de decisiones en los procesos.

Es por ello por lo que en una primera instancia el estudio se realizará empleando herramientas como Diagrama de Pareto, seguidamente de Matriz EFE, Matriz EFI y para finalizar Matriz FODA.

DIAGRAMA DE PARETO

El Diagrama de Pareto, también conocido como curva ABC o regla del 80/20, en su esencia refleja la premisa de identificar la jerarquía o importancia de las causas o indicadores de no conformidad.

Esta herramienta como tal, está representada por un gráfico que permite analizar y diferenciar los indicadores de no conformidad más importantes, de los menos importantes, es por ello por lo que se trata de establecer prioridades para mejorar.

METODOLOGÍA

En la elaboración del Diagrama de Pareto, a través de la observación directa llevada a cabo durante el período de la práctica profesional, se identificaron varias problemáticas en el proceso de compras y contrataciones.

A continuación, se describen los pasos para la elaboración del Diagrama de Pareto:

1. Identificar los problemas: se realiza una recopilación de problemáticas observadas en el proceso de compras y contrataciones durante la práctica profesional.
2. Clasificar los problemas: se agrupan las problemáticas similares para facilitar el análisis.
3. Cuantificar los problemas: se asigna un valor a cada problemática, de acuerdo con la frecuencia de ocurrencia.
4. Ordenar los problemas: se procede a ordenar las problemáticas de mayor a menor, de acuerdo con la frecuencia asignada en el paso anterior.
5. Calcular el porcentaje acumulado: se calcula el porcentaje que representa cada problemática respecto del total y se determina el porcentaje acumulado, de esta manera se atacaran las problemáticas que representan el mayor peso.
6. Elaborar el diagrama: se diseña un gráfico de barras donde se representan las problemáticas en el eje horizontal y su valor asignado en el eje vertical. Además, se trazaré una línea que represente el porcentaje acumulado.
7. Analizar el diagrama y concluir: se identifican los problemas que conforman el 80%, puesto que se solucionarían si se atacan el 20% de las causas.

APLICACIÓN PRÁCTICA

A partir de la observación directa llevada a cabo durante el período de la práctica profesional, se identificaron las siguientes problemáticas en el proceso de compras y contrataciones:

- Disponibilidad de personal en el área de compras.
- Falta de tableros de comando que permitan tomar decisiones estratégicas.
- Ausencia de gestión de inventario y stock mínimo a mantener.
- Problemas de comunicación entre las áreas y sedes en lo que se refiere al proceso de compras.
- Dificultades en la interacción/ *feedback* con los proveedores.
- Volatilidad cambiaria.
- Inflación elevada.
- Aumento del costo de financiamiento.

- Incremento del costo de los productos.
- Desabastecimiento y dificultades para adquirir productos.

Aun siendo el Diagrama de Pareto una herramienta de análisis cuantitativo y este trabajo llevado a cabo bajo un enfoque descriptivo con énfasis en la observación y el relato. Se logró a partir de la observación desarrollada en la práctica profesional supervisada asignar frecuencias de ocurrencia a las problemáticas que se identificaron en el proceso de compras y contrataciones.

Tabla Nº2: Frecuencia de las problemáticas en el proceso de compras y contrataciones

Problemáticas	Frecuencia Absoluta
Incremento del costo de los productos.	30
Ausencia de gestión de inventario y stock mínimo a mantener.	25
Falta de tableros de comando que permitan tomar decisiones estratégicas.	20
Problemas de comunicación entre las áreas y sedes en lo que se refiere al proceso de compras.	20
Dificultades en el <i>feedback</i> con los proveedores.	15
Desabastecimiento y dificultades para adquirir productos.	15
Disponibilidad de personal en el área de compras.	5
Volatilidad cambiaria.	5
Inflación elevada.	5
Aumento del costo de financiamiento.	5
Total	145

Fuente: Elaboración propia

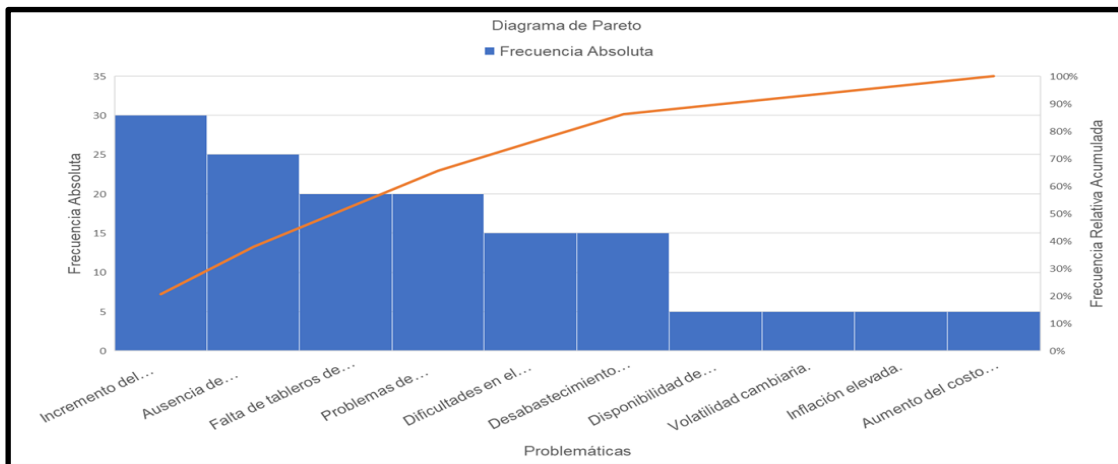
Tabla Nº 3: Frecuencia Absoluta, Frecuencia Relativa y Acumulada de las problemáticas en el proceso de compras y contrataciones

Problemáticas	Frecuencia Absoluta	Frecuencia Relativa	Frecuencia Relativa Acumulada
Incremento del costo de los productos.	30	20,69%	20,69%
Ausencia de gestión de inventario y stock mínimo a mantener.	25	17,24%	37,93%
Falta de tableros de comando que permitan tomar decisiones estratégicas.	20	13,79%	51,72%
Problemas de comunicación entre las áreas y sedes en lo que se refiere al proceso de compras.	20	13,79%	65,52%
Dificultades en el <i>feedback</i> con los proveedores.	15	10,34%	75,86%
Desabastecimiento y dificultades para adquirir productos.	15	10,34%	86,21%
Disponibilidad de personal en el área de compras.	5	3,45%	89,66%
Volatilidad cambiaria.	5	3,45%	93,10%
Inflación elevada.	5	3,45%	96,55%
Aumento del costo de financiamiento.	5	3,45%	100,00%
Total	145	100,00%	

Fuente: Elaboración propia

Seguidamente, se presenta el correspondiente Diagrama de Pareto, sobre las problemáticas que evidencia el proceso de compras y contrataciones.

Gráfico Nº 6: Diagrama de Pareto



Fuente: Elaboración propia

De acuerdo al análisis realizado a través del Diagrama de Pareto podemos inferir en que si se eliminan problemáticas como disponibilidad de personal en el área de compras, volatilidad cambiaria, inflación elevada, aumento del costo de financiamiento, se pueden solucionar otros tales como Incremento del costo de los productos, ausencia de gestión de inventario y stock mínimo a mantener, falta de tableros de comando que permitan tomar decisiones estratégicas, problemas de comunicación entre las áreas y sedes en lo que se refiere al proceso de compras, dificultades en el *feedback* con los proveedores y desabastecimiento y dificultades para adquirir productos.

MATRIZ EFE

La Matriz EFE (Evaluación de Factores Externos), es una herramienta estratégica que evalúa y resume de forma cuantitativa información a partir de sus pilares fundamentales que son las oportunidades y las amenazas de los factores externos a la organización. Por medio de este análisis, se puede identificar los factores claves que afectan al desempeño y las estrategias para abordar oportunidades y amenazas.

Por medio de esta matriz, se logra visualizar cómo es la relación entre la organización y el entorno externo, con el cual se relaciona, a través de aquellos factores externos de oportunidades y amenazas de mayor peso ponderado.

METODOLOGÍA

La Matriz EFE, es parte integral del proceso de planificación estratégica y es complementaria a otras herramientas como la Matriz EFI (Evaluación de Factores Internos), de la conjunción de las matrices EFE y EFI, se obtiene el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que posteriormente emplearemos en el estudio.

Seguidamente, se describen los pasos para la elaboración de la Matriz EFE:

1. Identificar los Factores Externos: se realiza de acuerdo con si constituyen una oportunidad o amenaza para la organización.

- Oportunidades: está compuesta por factores externos que pueden tener un impacto positivo en la organización, por ejemplo: tendencias de mercado favorables, cambios regulatorios beneficiosos, avances tecnológicos, etc.

- Amenazas: está conformada por factores externos que pueden tener un impacto negativo en la organización, por ejemplo: cambios desfavorables en la economía, regulaciones restrictivas, etc.

2. Asignar peso: se le atribuye un peso a cada factor identificado, que varía entre 0.0 corresponde a poco importante y 1.0 refleja lo muy importante, la suma de todos los pesos debe ser igual a 1.0.

3. Calificar el impacto: se le asigna una calificación a cada factor para reflejar cómo el CPCEs está respondiendo a cada uno de ellos. Las calificaciones pueden variar entre:

- 4: Corresponde a una respuesta muy buena.
- 3: Corresponde a una respuesta buena, por encima del promedio.
- 2: Corresponde a una respuesta regular, nivel promedio.
- 1: Corresponde a una respuesta deficiente, por debajo del promedio.

4. Calcular la ponderación: el mismo resulta del producto del peso de cada factor por su calificación de esta forma se obtiene un puntaje ponderado.

5. Sumar los pesos ponderados: se procede a sumar todos los pesos ponderados para así obtener la ponderación total de la Matriz EFE. Esta ponderación refleja qué tan bien la organización está respondiendo a los factores externos.

6. Concluir e interpretar: interpretación del peso ponderado:

- Un peso ponderado total de 3.55 a 4, indica que el desempeño es muy bueno, ya que aprovecha muy bien las oportunidades claves del entorno y neutraliza o reduce de forma eficiente las amenazas.
- Un peso ponderado total de 1.55 a 2.50, representa que el desempeño es regular, ya que no aprovecha bien las oportunidades claves del entorno ni neutraliza o reduce las amenazas.
- Un peso ponderado total de 1.00 a 1.50, refleja que el desempeño es deficiente, debido a que no aprovecha en ninguna medida las oportunidades claves del entorno, ni tampoco neutraliza o reduce amenazas.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Se realizó un análisis externo del entorno general de la organización con el fin de identificar factores externos positivos y negativos. De cara a este análisis se obtuvo valiosa información de factores que tipifica el entorno futuro de la organización y que pueden llegar a afectar positiva o negativamente el desarrollo sus futuras acciones. Dichos factores se presentan a continuación identificados como oportunidades y amenazas.

Tabla N° 4: Identificación de factores externos

N° de Factor	Identificación del Factor	Oportunidad	Amenaza
1	Volatilidad cambiaria.		X
2	Inflación elevada.		X
3	Aumento del costo de financiamiento.		X
4	Incremento del costo de los productos.		X
5	Desabastecimiento y dificultades para adquirir productos.		X
6	Alianzas estratégicas con proveedores (Fidelización y cuentas corrientes).	X	
7	Adquisición de productos con valor agregado (RSE).	X	
8	Compras inteligentes que generen stock e inventario de los productos más demandados (resmas, toners, artículos de limpieza).	X	
9	Implementación de recurso informáticos como Power Bi para realizar tableros de comando.	X	
10	Generación de ahorro a partir de la sistematización de las compras en las distintas áreas y sedes.	X	

Fuente: Elaboración propia

En base a la información obtenida del análisis del contexto, se procedió a identificar los factores externos claves o críticos que el CPCES debe considerar como relevantes para el éxito de sus futuras acciones. Los mismos se detallan a continuación clasificados en oportunidades y amenazas:

Amenazas:

- Volatilidad cambiaria.
- Inflación elevada.
- Aumento del costo de financiamiento.
- Incremento del costo de los productos.
- Desabastecimiento y dificultades para adquirir productos.

Oportunidades:

- Alianzas estratégicas con proveedores (Fidelización y cuentas corrientes).
- Adquisición de productos con valor agregado (RSE).
- Compras inteligentes que generen stock e inventario de los productos más demandados (resmas, tóner, artículos de limpieza).
- Implementación de recurso informáticos como *Power Bi* para realizar tableros de comando.
- Generación de ahorro a partir de la sistematización de las compras en las distintas áreas y sedes.

Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE)

En base a la identificación factores internos críticos para el futuro del CPCES, se desarrolla la siguiente Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI):

Tabla N° 5: Matriz EFE

Descripción de Factores Externos Críticos	Peso (importancia)	Calificación	Peso Ponderado
OPORTUNIDADES			
1. Alianzas estratégicas con proveedores (Fidelización y cuentas corrientes).	0,12	4	0,48
2. Adquisición de productos con valor agregado (RSE).	0,09	3	0,27
3. Compras inteligentes que generen stock e inventario de los productos más demandados (resmas, toners, artículos de limpieza).	0,11	4	0,44
4. Implementación de recurso informáticos como Power Bi para realizar tableros de comando.	0,12	3	0,36
5. Generación de ahorros a partir de la sistematización de las compras en las distintas áreas y sedes.	0,11	4	0,44
AMENAZAS			
1. Volatilidad cambiaria.	0,09	3	0,27
2. Inflación elevada.	0,1	3	0,3
3. Aumento del costo de financiamiento.	0,08	2	0,16
4. Incremento del costo de los productos.	0,09	3	0,27
5. Desabastecimiento y dificultades para adquirir productos.	0,09	3	0,27
Total ponderado	1,00		3,26

Fuente: Elaboración propia

Conclusión: Analizando el peso ponderado de 3.26 de la Matriz EFE, se puede inferir que, el CPCES en su diseño estratégico proyectado a partir de las mejoras es bueno debido a que se aprovechan las oportunidades del entorno aun con un contexto económico adverso que dificulta la reducción de las amenazas.

MATRIZ EFI

La Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) es una herramienta estratégica para evaluar y resumir las fortalezas y debilidades de una organización en sus funciones internas. La Matriz EFI ayuda a identificar las áreas que requieren mejoras y aquellas donde la organización sobresale, facilitando la toma de decisiones estratégicas.

Por medio de este análisis, se puede identificar los factores claves que afectan al desempeño y las estrategias que se pueden emplear con respecto a las debilidades y fortalezas.

METODOLOGÍA

La Matriz EFI, es parte integral del proceso de planificación estratégica y es complementaria a otras herramientas como la matriz EFE (Evaluación de Factores Externos), de la conjunción de las matrices EFE y EFI, se obtiene el análisis FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas), que posteriormente emplearemos en el estudio.

Seguidamente, se describen los pasos para la elaboración de la Matriz EFI:

1. Identificar los Factores Internos: se confecciona de acuerdo con si constituyen una fortaleza o debilidad para la organización.

- Fortaleza: Factores internos que pueden tener un impacto positivo en la organización. Ejemplos incluyen solidez financiera, calidad del servicio, eficiencia operativa, tecnología avanzada, etc.
- Debilidad: Factores internos que pueden tener un impacto negativo en la organización. Ejemplos incluyen problemas de comunicación interna, mala gestión de inventario, ineficiencia operativa, capacidad financiera limitada, etc. Asignar peso: consiste en atribuirle un peso a cada factor identificado, que varía entre 0.0 corresponde a poco importante y 1.0 refleja lo muy importante, la suma de todos los pesos debe ser igual a 1.0.

2. Calificar el impacto: se le asigna una calificación a cada factor para reflejar cómo está respondiendo a cada uno de ellos. Las calificaciones pueden variar entre:

- 4: Corresponde a una fortaleza mayor.
- 3: Corresponde a una fortaleza menor.
- 2: Corresponde a una debilidad menor.
- 1: Corresponde a una debilidad mayor.

3. Calcular la ponderación: el mismo resulta del producto del peso de cada factor por su calificación de esta forma se obtiene un puntaje ponderado.

4. Sumar los pesos ponderados: se procede a sumar todos los pesos ponderados para así obtener la ponderación total de la matriz EFI. Esta ponderación refleja qué tan bien la organización está respondiendo a los factores internos.

5. Concluir e interpretar: interpretación del peso ponderado:

- Un peso ponderado total de 3.55 a 4, indica que la organización se encuentra en una situación de gran fortaleza interna con predominio de fortalezas mayores, respecto del entorno futuro tipificado por la Matriz EFI.
- Un peso ponderado total de 2.55 a 3.50, indica que la organización se encuentra en una situación de fortaleza interna con predominio de fortaleza menor respecto del entorno futuro tipificado por la Matriz EFI.
- Un peso ponderado total de 1.00 a 2.50, indica que la organización se encuentra en una situación de extrema debilidad interna con predominio de debilidades mayores, respecto del entorno tipificado por la Matriz EFI.

APLICACIÓN PRÁCTICA

Se realizó un análisis interno de recursos y capacidades de la organización con el fin de identificar factores internos positivos o negativos. De cara a este análisis

se obtuvo valiosa información que ha permitido clasificar sus recursos y capacidades en fortalezas y debilidades respecto de su entorno futuro, cuyo detalle se presenta en la siguiente tabla:

Tabla Nº 6: Identificación de factores internos

Nº de Factor	Identificación del Factor	Fortaleza	Debilidad
1	Seguimiento de inventario y stock mínimo.	x	
2	Relación con los proveedores - Fidelización.	x	
3	Compulsa de los presupuestos asignados versus ejecutados.	x	
4	Tablero de control del proceso de compras.	x	
5	Retroalimentación del proceso para toma de decisiones estratégicas- Análisis datos para la toma de decisión.	x	
6	Gestión de tiempo promedio de una compra.	x	
7	Incorporación de recursos informáticos.	x	
8	Capacidad de negociación.	x	
9	Control de costos - Compras inteligentes.	x	
10	Automatización de procesos con las distintas áreas y sedes.	x	
11	Gestión de inventario y stock mínimo.		x
12	Ausencia de manual de procedimiento de compras.		x
13	Disponibilidad de personal en el área.		x
14	Comunicación asertiva y efectiva.		x
15	Disponibilidad de personal en el área.		x
16	Dificultad en la interacción / <i>feedback</i> con los proveedores.		x
17	Falta de recursos informáticos para la toma de decisiones estratégicas.		x
18	Problemas de comunicación entre las áreas y sedes en lo que se refiere al proceso de compras.		x

Fuente: Elaboración propia

En base a la información obtenida del análisis interno, se procedió a identificar los factores internos claves o críticos que el CPCES debe considerar como relevantes para el éxito de sus futuras acciones. Los mismos se detallan a continuación clasificados en debilidades y fortalezas:

Fortalezas:

- Incorporación de personal en el área.
- Implementación de recursos informáticos para la toma de decisiones estratégicas.
- Seguimiento de inventario y stock mínimo para lograr compras inteligentes y sustentables.
- Tablero de control del proceso de compras, tales como: tablero económico, de ahorro, de contratos, de montos, de gestión de solicitudes y de cantidades.
- Mejorar la relación con los proveedores a través de negociaciones asertivas y efectivas para lograr fidelizar y generar cuentas corrientes.
- Sistematización del proceso de compras mayores y menores para lograr eficiencia y eficacia a la hora de realizar los pedidos de requerimientos.

Debilidades:

- Disponibilidad de personal en el área de compras.
- Falta de recursos informáticos para la toma de decisiones estratégicas.
- Ausencia de gestión de inventario y stock mínimo.
- Problemas de comunicación entre las áreas y sedes en lo que se refiere al proceso de compras.
- Dificultades en la interacción / *feedback* con los proveedores.

Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI)

En base a la identificación factores internos críticos para el futuro del CPCES, se desarrolla la siguiente Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI):

Tabla N° 7: Matriz EFI

Descripción de Factores Internos Críticos	Peso (importancia)	Calificación	Peso Ponderado
FORTALEZAS			
1. Incorporación de personal en el área.	0,08	3	0,24
2. Implementación de recursos informáticos para la toma de decisiones estratégicas.	0,11	4	0,44
3. Seguimiento de inventario y stock mínimo para lograr compras inteligentes y sustentables.	0,09	3	0,27
4. Tablero de control del proceso de compras, tales como: tablero económico, de ahorro, de contratos, de montos, de gestión de solicitudes y de cantidades.	0,11	4	0,44
5. Mejorar la relación con los proveedores a través de negociaciones asertivas y efectivas para lograr fidelizar y generar cuentas corrientes.	0,10	4	0,40
6. Sistematización del proceso de compras mayores y menores para lograr eficiencia y eficacia a la hora de realizar los pedidos de requerimientos.	0,10	4	0,40
DEBILIDADES			
1. Disponibilidad de personal en el área de compras	0,08	2	0,16
2. Falta de recursos informáticos para la toma de decisiones estratégicas.	0,10	1	0,10
3. Ausencia de gestión de inventario y stock mínimo.	0,10	1	0,10
4. Problemas de comunicación entre las áreas y sedes en lo que se refiere al proceso de compras.	0,04	2	0,08
5. Dificultades en la interacción / <i>feedback</i> con los proveedores.	0,09	1	0,09
Total ponderado	1,00		2,72

Fuente: Elaboración propia

Conclusión: Analizando el peso ponderado de 2.72 de la Matriz EFI, se puede inferir que, el CPCES se encuentra en una situación de fortaleza interna con predominio de fortaleza menor respecto del entorno al escenario futuro tipificado en la Matriz EFE.

MATRIZ FODA

La matriz FODA (Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas) es una herramienta de análisis estratégico que se utiliza para evaluar tanto los factores internos trabajados en la Matriz EFI, como externos obtenidos de la Matriz EFE; que pueden afectar a una organización.

Las estrategias que comprenden a la Matriz FODA son las siguientes:

- Estrategia de fortaleza y oportunidades (FO): usar las fortalezas internas, para aprovechar las oportunidades externas.

- Estrategia de debilidades y oportunidades (DO): superar las debilidades internas, aprovechando las oportunidades externas.
- Estrategia de fortalezas y amenazas (FA): usar las fortalezas internas, para reducir las amenazas externas.
- Estrategia de debilidades y amenazas (DA): reducir las debilidades internas, para evitar las amenazas externas.

METODOLOGÍA

Esta metodología permite identificar las fortalezas y debilidades internas, así como las oportunidades y amenazas externas, proporcionando una visión integral que facilita la toma de decisiones y la planificación estratégica.

Definir el Objetivo: se determina el propósito del análisis FODA del CPCES

1. Recopilar información, se logra a través de un análisis interno y externo para recopilar datos relevantes uso de las Matrices EFE y EFI.
 - Interno: Evaluar recursos, capacidades, y procesos internos.
 - Externo: Analizar el entorno macro y micro, incluyendo tendencias del mercado, competencia, y entorno político y económico.
2. Identificar Oportunidades y Amenazas, por medio del análisis realizado en la Matriz EFE.
3. Identificar Fortalezas y Debilidades, mediante el análisis realizado a través de la Matriz EFI.
4. Elaborar la Matriz FODA:
 - Crear una tabla con cuatro cuadrantes: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
 - Enumerar los elementos identificados en cada cuadrante.
5. Recopilar información, se logra a través de un análisis interno y externo para recopilar datos relevantes uso de las Matrices EFE y EFI.
 - Interno: Evaluar recursos, capacidades, y procesos internos.
 - Externo: Analizar el entorno macro y micro, incluyendo tendencias del mercado, competencia, y entorno político y económico.
6. Identificar Oportunidades y Amenazas, por medio del análisis realizado en la Matriz EFE.
7. Identificar Fortalezas y Debilidades, mediante el análisis realizado a través de la Matriz EFI.
8. Elaborar la Matriz FODA:
 - Crear una tabla con cuatro cuadrantes: Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas.
 - Enumerar los elementos identificados en cada cuadrante.
9. Analizar e Interpretar y desarrollar las estrategias planteadas: FO, DO, FA y DA.

10. Planificar y Ejecutar:

- Elaborar una propuesta de mejora basado en las estrategias definidas.

APLICACIÓN PRÁCTICA

El objetivo que persigue la elaboración de la Matriz FODA, además, de identificar las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas del CPCES. Se pueden establecer claramente las estrategias y acciones efectivas para el desarrollo de la propuesta de mejora a través de la implementación de recursos informáticos.

De acuerdo a los análisis correspondientes a la Matriz EFE y EFI, se recopiló e identificó factores claves/ críticos para posteriormente realizar la Matriz FODA.

De esta manera, se logró analizar e interpretar información relevante proveniente de los factores externos e internos que la componen.


Tabla Nº 8: Resumen Matriz EFE y Matriz EFI

MATRIZ EFI - FACTORES INTERNOS	MATRIZ EFE - FACTORES EXTERNOS
FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Incorporación de personal en el área.	O1. Alianzas estratégicas con proveedores (Fidelización y cuentas corrientes).
F2. Implementación de recursos informáticos para la toma de decisiones estratégicas.	O2. Adquisición de productos con valor agregado (RSE).
F3. Seguimiento de inventario y stock mínimo para lograr compras inteligentes y sustentables.	O3. Compras inteligentes que generen stock e inventario de los productos más demandados (resmas, toners, artículos de limpieza).
F4. Uso de tablero de control del proceso de compras, tales como: tablero económico, de ahorro, de contratos, de montos, de gestión de solicitudes y de cantidades.	O4. Implementación de recurso informáticos como Power Bi para realizar tableros de comando.
F5. Mejorar la relación con los proveedores a través de negociaciones asertivas y efectivas para lograr fidelizar y generar cuentas corrientes.	O5. Generación de ahorros a partir de la sistematización de las compras en las distintas áreas y sedes.
F6. Sistematización del proceso de compras mayores y menores para lograr eficiencia y eficacia a la hora de realizar los pedidos de requerimientos.	
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Disponibilidad de personal en el área de compras.	A1. Volatilidad cambiaria.
D2. Falta de recursos informáticos para la toma de decisiones estratégicas.	A2. Inflación elevada.
D3. Ausencia de gestión de inventario y stock mínimo.	A3. Aumento del costo de financiamiento.
D4. Problemas de comunicación entre las áreas y sedes en lo que se refiere al proceso de compras.	A4. Incremento del costo de los productos.
D5. Dificultades en la interacción / <i>feedback</i> con los proveedores.	A5. Desabastecimiento y dificultades para adquirir productos.

Fuente: Elaboración propia

Para concluir el análisis de la Matriz FODA, se desarrollaron las estrategias planteadas: FO, DO, FA y DA para planificar y llevar a cabo la propuesta de mejora.

Tabla Nº 9: Matriz FODA

 <p>CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONOMICAS DE SALTA</p>	<p>FORTALEZAS</p> <p>F1. Incorporación de personal en el área.</p> <p>F2. Implementación de recursos informáticos para la toma de decisiones estratégicas.</p> <p>F3. Seguimiento de inventario y stock mínimo para lograr compras inteligentes y sustentables.</p> <p>F4. Uso de tablero de control del proceso de compras, tales como: tablero económico, de ahorro, de contratos, de montos, de gestión de solicitudes y de cantidades.</p> <p>F5. Mejorar la relación con los proveedores a través de negociaciones asertivas y efectivas para lograr fidelizar y generar cuentas corrientes.</p> <p>F6. Sistematización del proceso de compras mayores y menores para lograr eficiencia y eficacia a la hora de realizar los pedidos de requerimientos.</p>	<p>DEBILIDADES</p> <p>D1. Disponibilidad de personal en el área de compras.</p> <p>D2. Falta de recursos informáticos para la toma de decisiones estratégicas.</p> <p>D3. Ausencia de gestión de inventario y stock mínimo.</p> <p>D4. Problemas de comunicación entre las áreas y sedes en lo que se refiere al proceso de compras.</p> <p>D5. Dificultades en el <i>feedback</i> con los proveedores.</p>
<p>OPORTUNIDADES</p> <p>O1. Alianzas estratégicas con proveedores (Fidelización y cuentas corrientes).</p> <p>O2. Adquisición de productos con valor agregado (RSE).</p> <p>O3. Compras inteligentes que generen stock e inventario de los productos más demandados (resmas, toners, artículos de limpieza).</p> <p>O4. Implementación de recurso informáticos como Power Bi para realizar tableros de comando.</p> <p>O5. Generación de ahorros a partir de la sistematización de las compras en las distintas áreas y sedes.</p>	<p>ESTRATEGIA_FO</p> <p>* F2, F4 con O4, O6: Aprovechar los recursos informáticos (tablero de comando) para sistematizar el proceso de compras para hacer uso más eficiente y eficaz de los recursos. *F3, F5, F6 con O1, O2, O3: Fortalecer la sistematización del proceso de compras y las relaciones con los proveedores a través de alianzas estratégicas con aquellos que propongan productos con valor agregado así poder realizar compras inteligentes de los productos más demandados.</p>	<p>ESTRATEGIA_DO</p> <p>*D5 con O1, O2, O3: Gestionar la comunicación asertiva y efectiva con los proveedores con el propósito de fidelizar, lograr compras inteligentes e incorporar como política adquirir productos elaborados siguiendo prácticas sostenibles y éticas.</p> <p>*D3 con O4: Administrar de acuerdo a los tableros de comando el inventario y stock mínimo que se debe mantener.</p>
<p>AMENAZAS</p> <p>A1. Volatilidad cambiaria.</p> <p>A2. Inflación elevada.</p> <p>A3. Aumento del costo de financiamiento.</p> <p>A4. Incremento del costo de los productos.</p> <p>A5. Desabastecimiento y dificultades para adquirir productos.</p>	<p>ESTRATEGIA_FA</p> <p>*F3, F5, F6 con A1, A2: Servirse de la sistematización del proceso de compras y la relación con los proveedores para poder protegernos de la inflación y de las fluctuaciones cambiantes.</p> <p>*F4 con A1, A2, A3, A4, A5: Beneficiarse de la implementación de tableros de comando para lograr mitigar los efectos de las variables macroeconómicas.</p>	<p>ESTRATEGIA_DA</p> <p>*D3, D5 con A1, A2, A3, A4, A5: Mejorar el <i>feedback</i> con los proveedores a fin de terminar con los contratiempos de la gestión de inventario y stock mínimo a mantener y reducir la incertidumbre provenientes del contexto macroeconómicos.</p> <p>*D1, D4 con A4, A5: Considerar la posibilidad de incorporar personal en pos de coordinar con las áreas y sedes los requerimientos demandados para afrontar contratiempos como incremento del costo de los productos y desabastecimiento de manera eficiente y eficaz.</p>

Fuente: Elaboración propia

CAPÍTULO IV

PROPUESTA DE MEJORA

RECURSOS INFORMÁTICOS EMPLEADOS EN EL PROCESO DE COMPRAS Y CONTRATACIONES

INTRODUCCIÓN

En este capítulo se presenta una propuesta de mejora para optimizar el Proceso de Compras y Contrataciones del Consejo Profesional de Ciencias Económicas. Se aborda específicamente uno de los puntos destacados en los capítulos anteriores, la limitación de un registro y seguimiento manual de las compras, que no garantiza la certeza de los montos reales ni los tiempos asociados a cada transacción. Además, la falta de un seguimiento de las existencias actuales y un análisis del cumplimiento de los proveedores representa un desafío para la gestión eficiente de recursos.

La precisión, transparencia y eficiencia son críticas en la gestión del área y lamentablemente la dependencia de registros y seguimientos manuales puede resultar insuficiente e inexacta. Tener una herramienta que permita realizar un seguimiento detallado de cada área en base a sus indicadores claves junto la incorporación de recursos informáticos se presenta como una solución que puede mejorar significativamente la eficiencia y la capacidad de análisis.

Dentro del conjunto de herramientas disponibles, es crucial destacar la relevancia de diversos indicadores económicos. Estos indicadores adquieren una importancia particular en el contexto de las condiciones económicas del país y las dificultades que enfrenta el área de compras y contrataciones. Proporcionan una comprensión más profunda del entorno en el que opera el Consejo Profesional de Ciencias Económicas. Permiten captar las tendencias del mercado, evaluar la estabilidad económica y anticipar posibles cambios que puedan afectar el proceso de adquisiciones.

CONCEPTOS CLAVE

Es crucial profundizar en los términos y conceptos fundamentales que sustentan la propuesta de mejora para optimizar el proceso de compras y contrataciones. Este conocimiento será la base sobre la cual se construya la solución.

Uno de los principales conceptos es el de *Business Intelligence* (BI), una disciplina que proporciona herramientas y prácticas para extraer, recopilar, integrar, analizar y presentar datos, facilitando la toma de decisiones estratégicas. Esto incluye la utilización de herramientas de gestión de bases de datos y un *software* de visualización de datos que permita crear modelos de datos para estructurar los datos a consumir y contenga una lógica con el entendimiento del negocio para poder interpretar los indicadores a desarrollar.

Dentro del marco de *BI*, los *Key Performance Indicators* (KPIs) se utilizan para medir el desempeño de un proceso específico. Estos indicadores pueden incluir aspectos como el tiempo promedio de ciclo de compra o la tasa de aprobación de proveedores.

Desde el lado conceptual económico, se tiene el concepto de Índice de Precios al Consumidor, que se define como un indicador que mide la evolución promedio de los precios de un conjunto de bienes y servicios representativos del gasto de consumo de los hogares residentes en un área determinada. (Instituto Nacional de Estadísticas y Censos, 2016)

Con respecto al dólar *MEP*, las siglas hacen referencia al sistema donde se adquieren estos dólares, un sistema de liquidación bruta en tiempo real en el cual las transacciones entre los entes adheridos quedan en firme en el momento en que son validadas por el BCRA (Banco Central de la República Argentina, 2024).

Por último, la tasa de interés de referencia es la que establece la entidad encargada de la política monetaria de cada país, para el caso de Argentina el BCRA, con la finalidad de influenciar en el precio de las operaciones crediticias de muy corto plazo entre diferentes entidades bancarias. (UNR, 2015)

Por el lado de la herramienta a utilizar, se conceptualiza a *Microsoft Power BI* como una plataforma de análisis de datos y creación de reportes desarrollada por *Microsoft*. La misma se utiliza para crear reportes interactivos con diferentes objetos visuales que permiten a los usuarios analizar y compartir información de manera simple. En el contexto del proceso objetivo, *Power BI* se emplea para crear un panel de control centralizado que proporcione una visión detallada del estado del proceso y sus indicadores clave de rendimiento.

METODOLOGÍA

La metodología propuesta para implementar en el proceso a estudiar se basa en un enfoque estructurado y sistemático que abarca diversas etapas interrelacionadas, diseñadas para garantizar un proceso de mejora integral y orientado a resultados.

La primera etapa de la metodología consiste en realizar un análisis exhaustivo de la situación del proceso actual. Esto incluye la revisión de los procedimientos existentes, así como la recopilación de datos sobre su rendimiento. El objetivo es identificar áreas de oportunidad y desafíos que puedan estar afectando la eficiencia y efectividad del proceso.

Una vez completado el análisis de la situación actual, se procede a definir objetivos claros y específicos para la mejora del proceso. Estos objetivos deben estar alineados con la misión y visión del Consejo Profesional de Ciencias Económicas, y servir como guía para las acciones futuras.

La siguiente etapa, implica el diseño de la solución propuesta para abordar las áreas de mejora identificadas. Esto incluye la selección de herramientas tecnológicas adecuadas que puedan apoyar la optimización del proceso, así como el diseño de indicadores clave de rendimiento (*KPIs*) que permitan medir el éxito de la implementación.

Una vez diseñada la solución propuesta, se procede a su implementación. Esto implica configurar las herramientas tecnológicas seleccionadas, capacitar al personal involucrado en el proceso y poner en marcha los nuevos procedimientos. Es fundamental garantizar una transición suave y efectiva hacia la nueva forma de trabajar.

Una vez implementada la solución, se establece un proceso de monitoreo continuo para evaluar su desempeño. Se realizan evaluaciones periódicas para identificar posibles áreas de mejora y realizar ajustes según sea necesario. El objetivo es garantizar que el proceso de compras y contrataciones siga siendo eficiente y efectivo a lo largo del tiempo. Todo esto debe ser debidamente documentado proporcionando una base para la retroalimentación y el aprendizaje continuo. Se elaboran reportes y análisis que permiten compartir lecciones aprendidas y mejores prácticas dentro de la organización.

PROPUESTA

Para resolver estas deficiencias, se propone la creación de un reporte desarrollado en *Microsoft Power BI* que contenga varios elementos clave. En primer lugar, se incluirá un panel de control del proceso de compras y contrataciones, el cual proporcionará un seguimiento detallado de cada solicitud de compra recibida por las distintas áreas, permitiendo medir los tiempos de gestión asociados y ofreciendo un desglose de indicadores específicos basados en el tipo de solicitud. Además, se facilitará una comparación entre el presupuesto asignado y la ejecución real del período, lo que permitirá identificar desviaciones por área y estandarizar los precios a través de un tipo de cambio acordado previamente, para asegurar consistencia en diferentes escenarios económicos.

El análisis de proveedores permitirá evaluar el cumplimiento de cada uno, así como revisar su historial de pedidos asociado, proporcionando una visión más completa del rendimiento de los proveedores y permitiendo identificar oportunidades de mejora en las relaciones comerciales.

El seguimiento de inventario será otro componente esencial del reporte, ya que permitirá conocer el estado actual del inventario a través de diferentes categorías de artículos, brindando información sobre el nivel de existencias y los movimientos relacionados, como devoluciones. Esto facilitará la gestión de inventarios y asegurará una disponibilidad adecuada de productos en todo momento.

Además de los elementos mencionados anteriormente, se propone la implementación de un tablero económico, el cual proporcionará un análisis detallado de variables macroeconómicas relevantes para el proceso de compras y contrataciones. Este tablero incluirá una comparación de la tasa de inflación general con la inflación específica de los proveedores con los que se realiza mayor volumen de transacciones, lo que permitirá evaluar el impacto de los cambios de precios en los costos de adquisición. Asimismo, se contempla la normalización de los montos de compra mediante un tipo de cambio acordado, como el dólar MEP, para asegurar la consistencia en la evaluación de los costos en diferentes escenarios económicos. Además, se realizará un análisis de la evolución de la tasa de interés durante el período analizado, dado que los cambios en esta variable pueden influir significativamente en la financiación de las compras y contrataciones, afectando los costos financieros asociados al proceso.

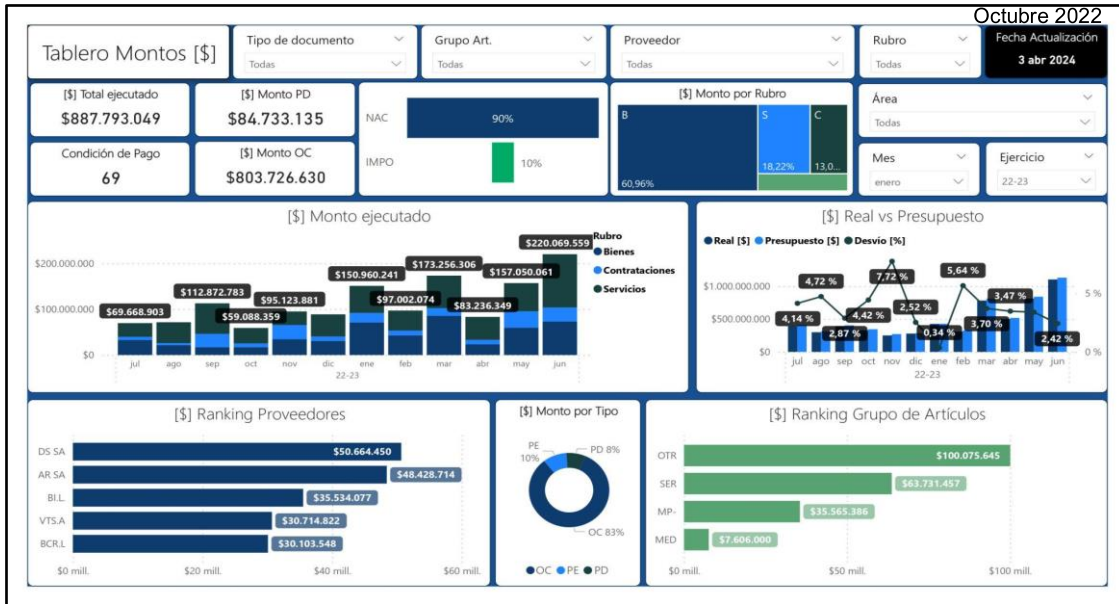
Finalmente, se incluirá un análisis de ahorros, que medirá la efectividad de las negociaciones con proveedores al comparar los precios de mercado con los precios reales de compra, tanto en contratos como en compras al por mayor. Esto permitirá identificar oportunidades de ahorro y optimización de costos en el proceso de adquisición de bienes y servicios.

Mediante el uso de herramientas tecnológicas como los reportes en *Power BI*, se puede centralizar y estandarizar la información, lo que facilita su acceso y análisis por parte de los diferentes actores involucrados en el proceso. Además, la automatización de tareas repetitivas y la generación de reportes permiten una toma de decisiones más ágil y fundamentada. Esto no solo optimiza los recursos internos de la organización, sino que también fortalece su capacidad de confiabilidad.

REPORTES

TABLERO DE MONTOS

Gráfico N° 7: Tablero de Montos



Fuente: Elaboración propia.

El Tablero de Montos proporciona un análisis exhaustivo de los montos asociados a las compras y contrataciones del Consejo Profesional de Ciencias Económicas. Incluye un resumen del monto total de compras, desglosado por período, rubro, proveedores y grupo de artículos. Además, ofrece una distribución del origen de las compras y del tipo de solicitud de compra. Finalmente, presenta una comparación entre la ejecución real y el presupuesto, destacando cualquier desviación. Se cuenta con:

- Filtros
 - Tipo de documento
 - Grupo de Artículo
 - Proveedor
 - Rubro
 - Área
 - Año
 - Mes
- Tarjetas
 - Monto total ejecutado
 - Monto total ejecutado de Pedidos directos
 - Monto total ejecutado de Órdenes de compra
 - Condición de Pago promedio

- Gráficos de columnas apiladas
 - Evolución del monto ejecutado
- Gráficos de columnas agrupadas y líneas
 - Desvío entre el monto total ejecutado y presupuestado
- Gráficos de barras agrupadas
 - Ranking de Proveedores por Monto total ejecutado
 - Ranking de Grupo de artículos por Monto total ejecutado
- Gráficos de distribución
 - Monto total ejecutado por rubro
 - Monto total ejecutado por origen del bien o servicio
 - Monto total ejecutado por tipo de documento

TABLERO DE CANTIDADES

Gráfico N° 8: Tablero de Cantidades



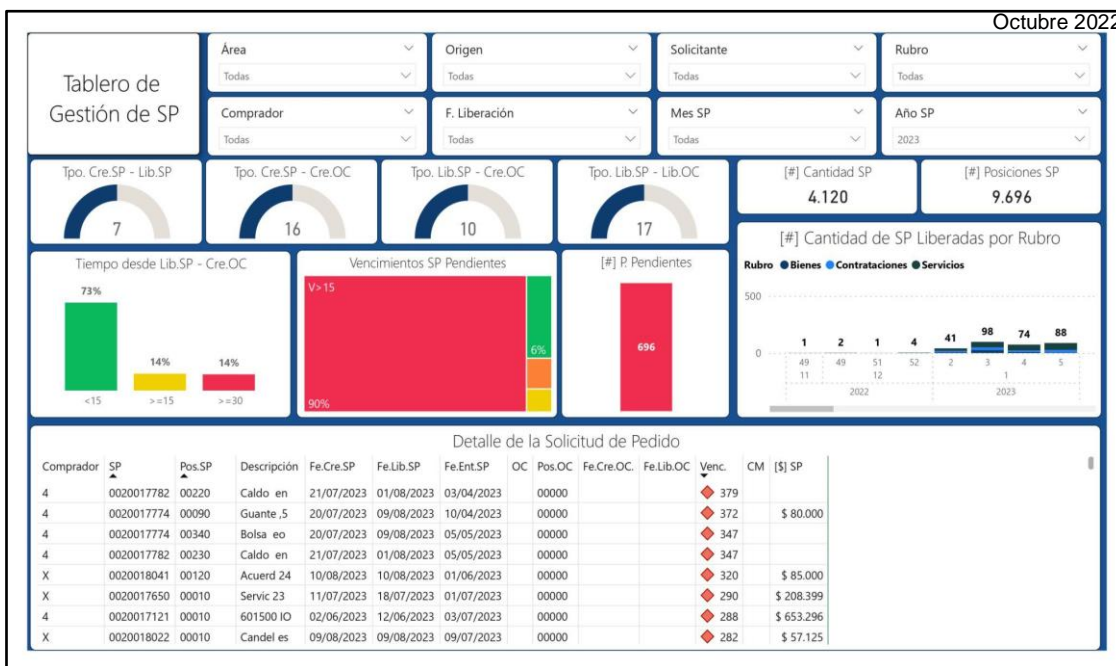
Fuente: Elaboración propia

En el Tablero de Cantidades se examinan varios aspectos relacionados con la suma de documentos asociados a las compras y contrataciones del Consejo. Proporciona un resumen de la cantidad total de documentos y posiciones, desglosado por período, rubro, proveedores y grupo de artículos. Además, muestra una evolución del número de documentos divididos por rubro y una distribución según el origen de la compra y el tipo de solicitud de compra. Se destaca a los compradores y proveedores más relevantes en el período seleccionado para resaltar su importancia. Se cuenta con:

- Filtros
 - Tipo de documento
 - Origen
 - Grupo de Artículo
 - Proveedor
 - Rubro
 - Área
 - Año
 - Mes
- Tarjetas
 - Monto total ejecutado
 - Cantidad total de documentos de compra
 - Cantidad total de líneas en los documentos de compra
 - Condición de Pago promedio
- Gráficos de líneas
 - Evolución de la Cantidad de documentos de compra por Rubro
- Gráfico de barras agrupadas
 - Ranking de Proveedores por Cantidad de documentos de compra
 - Ranking de Grupo de artículos por Cantidad de documentos de compra
 - Ranking de Compradores por Cantidad de documentos de compra
 - Ranking de Monto de compras por Comprador
- Gráficos de distribución
 - Cantidad de documentos de compra por Área
 - Cantidad de documentos de compra por Tipo de documento
 - Cantidad de documentos de compra por Origen
 - Cantidad de documentos de compra por Rubro

TABLERO DE GESTIÓN DE SOLICITUDES DE PEDIDO

Gráfico N° 9: Tablero de Gestión de solicitudes de pedido



Fuente: Elaboración propia

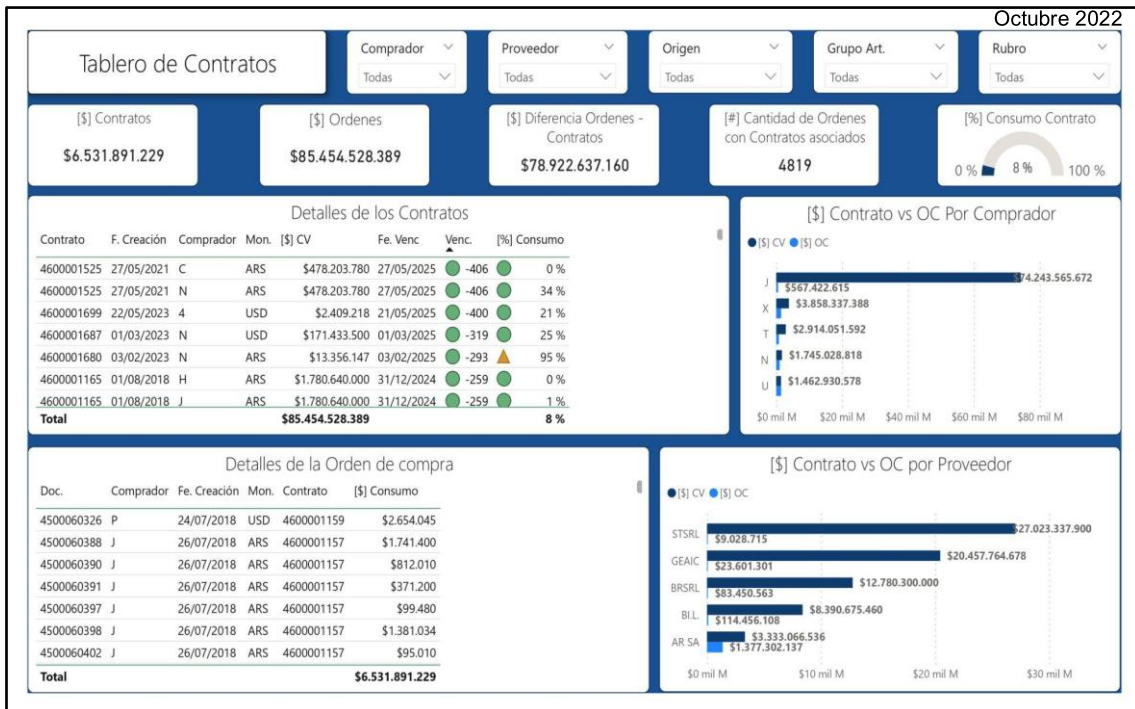
El Tablero de Gestión de Solicitudes de Pedido examina varios aspectos relacionados con los tiempos de gestión desde que se recibe la solicitud hasta que se libera. Proporciona indicadores sobre la cantidad de días hasta el vencimiento y la cantidad de posiciones pendientes. Además, incluye una distribución en forma de semáforo para visualizar la situación actual de las solicitudes, y un detalle que muestra cada una de las solicitudes junto con su monto correspondiente. Se cuenta con:

- Filtros
 - Área
 - Origen
 - Solicitante
 - Rubro
 - Comprador
 - Semana de liberación
 - Mes de la Solicitud
 - Año de la Solicitud
- Tarjetas
 - Cantidad total de Solicitudes de pedido
 - Cantidad total de líneas en las Solicitudes de pedido

- Ejes medidores
 - Tiempo transcurrido entre la creación de la Solicitud y la liberación de esta
 - Tiempo transcurrido entre la creación de la Solicitud y la creación de la Orden de compra
 - Tiempo transcurrido entre la liberación de la Solicitud y la creación de la Orden de compra
 - Tiempo transcurrido entre la liberación de la Solicitud y la liberación de la Orden de compra
- Gráficos de barras
 - Evolución de la Cantidad total de Solicitudes de pedido
 - Clasificación de las solicitudes de pedido en cuanto al tiempo que llevo tratarlas.
 - Cantidad de Líneas pendientes en las Solicitudes de pedido
- Gráficos de distribución
 - Distribución en base a los vencimientos
- Tabla
 - Detalle de las Solicitudes de pedido

TABLERO DE CONTRATOS

Gráfico N° 10: Tablero de Contratos



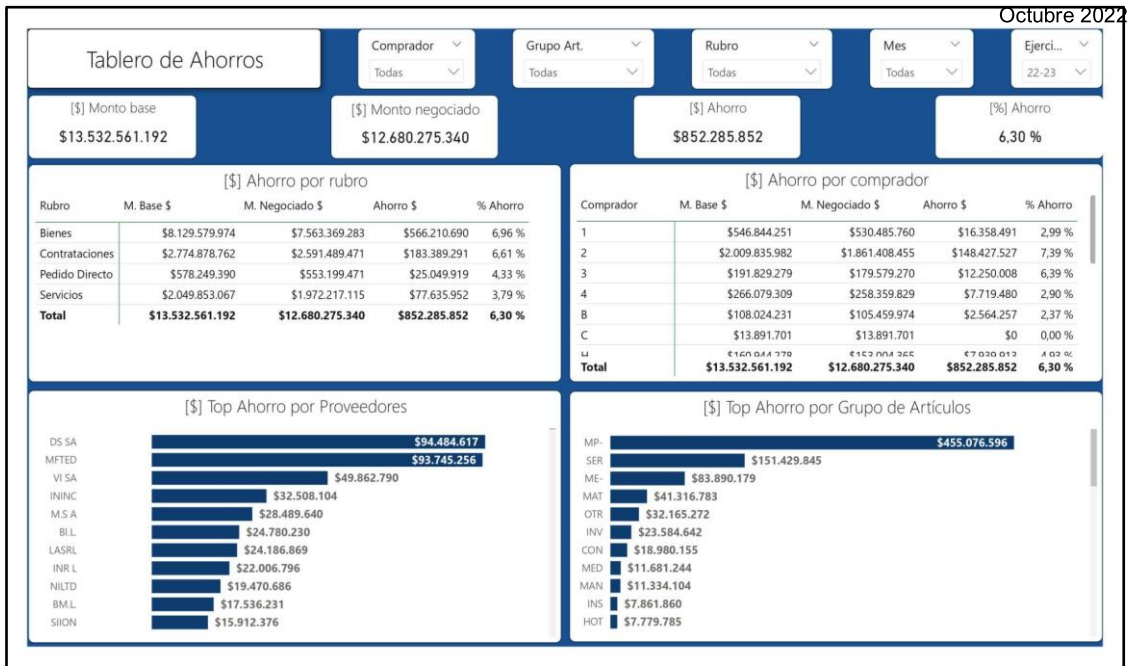
Fuente: Elaboración propia

El Tablero de Contratos proporciona una visión integral de los contratos vigentes del Consejo con los proveedores. Se examina el monto total de los contratos y cuánto se ha ejecutado hasta la fecha. Además, se evalúa el porcentaje de ejecución en función del tipo de contrato, ya sea por monto o por cantidad, y se establece una alerta cuando quedan menos de 90 días para el vencimiento del contrato. También se incluye un detalle de las órdenes de compra asociadas a cada contrato para una gestión más precisa y detallada. Se cuenta con:

- Filtros
 - Comprador
 - Proveedor
 - Origen
 - Grupo de Artículos
 - Rubro
- Tarjetas
 - Monto total de los contratos vigentes
 - Monto total ejecutado de las Órdenes de compra
 - Monto de la diferencia entre los montos totales de las Órdenes de compra y los contratos
 - Cantidad de Órdenes de compra con contratos asociados
- Eje medidor
 - Porcentaje total de consumo en los contratos vigentes
- Gráficos de barras
 - Comparación entre los montos totales de contratos vigentes y órdenes de compras, por Comprador
 - Comparación entre los montos totales de contratos vigentes y órdenes de compras, por Proveedor
- Tablas
 - Detalle de los contratos vigentes
 - Detalle de las órdenes de compra asociadas a un contrato vigente

TABLERO DE AHORROS

Gráfico N° 11: Tablero de Ahorros



Fuente: Elaboración propia

El Tablero de ahorros proporciona un detalle de las negociaciones de los compradores con los proveedores para reducir el monto base. El mismo se divide por rubro y por comprador y luego se hace un ranking de cuáles son los proveedores que resultan con una mayor negociación para tener en cuenta al momento de elegir uno y cuáles son los grupos de artículos que proveen el mayor ahorro. Se cuenta con:

- Filtros
 - Comprador
 - Grupo de artículos
 - Rubro
 - Mes
 - Año
- Tarjetas
 - Monto base
 - Monto negociado
 - Monto total de Ahorro
 - Porcentaje total de Ahorro
- Tablas
 - Ahorro por Rubro
 - Ahorro por Comprador

puede llevar a un alargamiento en los plazos de pago para mitigar el impacto en los costos financieros asociados al proceso, mientras que una disminución puede facilitar condiciones más favorables de financiación. Se cuenta con:

- Filtros
 - Origen
 - Tipo de documento
 - Grupo de artículos
 - Rubro
 - Proveedor
 - Ejercicio
- Tarjetas
 - Tasa de interés de referencia actual
 - Variación IPC Anual
 - Variación Tipo de cambio Anual
 - Variación Monto ejecutado Anual
- Gráfico de líneas
 - Días promedio de Condición de pago vs Tasa de interés
 - Evolución de los desvíos
- Gráfico de barras agrupadas
 - Evolución del monto ejecutado mensual vs montos actualizados por TC e IPC

DESAFÍOS Y LIMITACIONES

A pesar de los beneficios potenciales que ofrece la propuesta de mejora para el proceso objetivo, es importante reconocer y abordar las posibles limitaciones y desafíos que pueden surgir durante su implementación.

Uno de los principales desafíos es la resistencia al cambio por parte del personal involucrado en el proceso. La introducción de nuevas tecnologías y procedimientos puede generar preocupaciones y temores sobre la pérdida de control, la necesidad de adquirir nuevas habilidades y la posibilidad de errores durante la transición. Por lo tanto, será crucial contar con un plan de comunicación y capacitación efectivo para involucrar al personal, mitigar sus preocupaciones y garantizar una adopción exitosa de las nuevas herramientas y procesos.

Otro desafío importante es la integración de las nuevas tecnologías con los sistemas existentes en la organización. La compatibilidad y la interoperabilidad entre los diferentes sistemas de información pueden ser obstáculos significativos que dificultan la implementación y el funcionamiento efectivo de la propuesta de

mejora. Será necesario realizar una evaluación exhaustiva de la infraestructura tecnológica actual y desarrollar estrategias de integración adecuadas para mejora. Será necesario realizar una evaluación exhaustiva de la infraestructura tecnológica actual y desarrollar estrategias de integración adecuadas para garantizar una transición sin problemas y una operación sin inconvenientes de las nuevas soluciones.

Otra limitación para tener en cuenta es la disponibilidad de recursos financieros y humanos para llevar a cabo la implementación de la propuesta de mejora. La adquisición de tecnologías, la capacitación del personal y la realización de ajustes en los procesos pueden requerir una inversión significativa de recursos, tanto en términos de tiempo como de dinero. Por lo tanto, será importante contar con un presupuesto adecuado y un equipo dedicado para garantizar el éxito del proyecto.

Al anticipar estos desafíos y desarrollar estrategias para superarlos, se maximizará la probabilidad de éxito y se garantizará una implementación exitosa de la mejora propuesta.

RESULTADOS ESPERADOS

La implementación de la propuesta de mejora para el proceso actual se espera que genere una serie de resultados tangibles e intangibles que contribuyen al éxito y eficiencia del Consejo. Se anticipa una mejora significativa en la eficiencia operativa mediante la automatización de tareas manuales y la optimización de los procesos, lo que reducirá el tiempo y los recursos necesarios para completar las actividades, además de eliminar errores y tareas repetitivas.

La implementación de un reporte centralizado en *Power BI* proporcionará una visión detallada y en tiempo real del estado del proceso, permitiendo una identificación rápida de cualquier problema o desviación.

Se espera una reducción significativa de los costos asociados al proceso a estudiar mediante la optimización de los procesos y la identificación de oportunidades de ahorro, incluyendo la reducción de los costos operativos y la optimización de los precios de compra.

Además, se prevé una mejora en la calidad de los bienes y servicios adquiridos mediante la implementación de un sistema de seguimiento de proveedores y un análisis de desempeño más exhaustivo, lo que garantizará que cumplan con los estándares de calidad y confiabilidad requeridos por la organización.

CAPÍTULO V

ANÁLISIS DE LAS PRINCIPALES VARIABLES MACROECONÓMICAS EN EL PERÍODO COMPENDIDO POR LA PRÁCTICA PROFESIONAL SUPERVISADA

INTRODUCCIÓN

En este capítulo, se expondrá el análisis de las principales variables macroeconómicas que influyen en el proceso de compras y contrataciones durante el período de práctica profesional supervisada, desde octubre de 2022 hasta enero de 2023. Comprender cómo estas variables afectan las decisiones del área es fundamental para la gestión eficiente del proceso. Este análisis proporcionará un acercamiento de cómo los factores económicos más amplios impactan en las operaciones cotidianas de las áreas de compras de las organizaciones, y en este caso del Consejo Profesional de Ciencias Económicas.

Durante el período analizado, el país enfrentó una serie de desafíos económicos y políticos destacados. La economía estaba en una fase de recuperación tras el impacto de la pandemia, pero la recuperación fue desigual y trajo mucha más incertidumbre a la situación ya existente. Las medidas de estímulo llevadas a cabo por el gobierno argentino, que iban desde transferencias a través de subsidios y programas de asistencia social, el famoso IFE entre tantos otros, tenían como objetivo impulsar la economía, pero por el otro lado de la moneda, se encontraba un déficit fiscal creciente y esto traía consigo presiones inflacionarias adicionales. También, las restricciones cambiarias y la volatilidad del mercado cambiario profundizaron aún más los problemas macroeconómicos.

Con un tipo de cambio oficial con una brecha con el dólar MEP entre un 91% cuando comenzó octubre de 2022 y un 81% cuando finalizó enero de 2023, generó distorsiones que complicaron la planificación financiera de las empresas. Las tasas de interés elevadas, en parte para controlar la inflación y estabilizar el tipo de cambio, incrementaron el costo del financiamiento, afectando la capacidad de las empresas para invertir y expandirse.

Las variables macroeconómicas, como el producto bruto interno (PBI), la tasa de inflación, el tipo de cambio y la tasa de interés, tienen un impacto directo en la demanda de bienes y servicios, los costos y la disponibilidad de financiamiento, entre otros aspectos relevantes para el proceso de compras y contrataciones. Este capítulo busca explorar cómo estos indicadores influyeron en las decisiones y el rendimiento del proceso durante el período analizado.

CONTEXTO ECONÓMICO Y POLÍTICO

RECUPERACIÓN POSTPANDEMIA

La economía argentina, al igual que muchas otras economías globales, sufrió una contracción severa durante la pandemia de Coronavirus que comenzó en 2020. Las medidas de confinamiento y restricción de actividades impactaron negativamente en la producción y el consumo. En 2021 y 2022, se observó una recuperación gradual, impulsada por la flexibilización de las restricciones y la reactivación de sectores clave como la construcción y la manufactura. Sin embargo, esta recuperación fue desigual, con sectores como el turismo y los servicios aún rezagados.

Además, la recuperación se vio afectada por las disrupciones en la cadena de suministro global, que generaron escasez de insumos y aumentos de precios en productos importados. La falta de inversiones en infraestructura y tecnología también limitó la capacidad de algunas industrias para volver a los niveles de producción previos a la pandemia.

INFLACIÓN ELEVADA

La inflación ha sido un problema persistente en la economía argentina durante décadas, y el período analizado no fue una excepción. La tasa de inflación se mantuvo en niveles elevados, con incrementos mensuales significativos en el índice de precios al consumidor (IPC). Las principales causas de esta inflación alta incluyen la expansión de la base monetaria, los déficits fiscales crónicos, y las expectativas inflacionarias arraigadas.

La alta inflación afectó a los consumidores y a las empresas de diversas maneras. Para los consumidores, la inflación les quitó poder adquisitivo, reduciendo la capacidad de compra de bienes y servicios. Para el CPCE, la inflación pudo haber aumentado los costos operativos, afectar la previsibilidad de los precios de los insumos y complicar la negociación de contratos a largo plazo.

POLÍTICA MONETARIA Y FISCAL

El Banco Central de la República Argentina (BCRA) implementó una política monetaria restrictiva para controlar la inflación, manteniendo altas tasas de interés de referencia. Esta política tenía como objetivo reducir la demanda agregada y estabilizar los precios, pero también encareció el costo del crédito y limitó el acceso al financiamiento para empresas y consumidores. Las altas tasas de interés también impactaron en el costo del endeudamiento, lo que afectó las decisiones de inversión tanto del sector privado como público.

En el ámbito fiscal, el gobierno argentino continuó con políticas de estímulo económico para apoyar la recuperación, incluyendo subsidios a sectores estratégicos, programas de asistencia social y medidas de alivio fiscal para pequeñas y medianas empresas. Sin embargo, estas políticas también aumentaron el déficit fiscal y la deuda pública, generando preocupaciones sobre la sostenibilidad fiscal a largo plazo. La necesidad de financiar estos déficits llevó a una mayor emisión monetaria, que a su vez exacerbó las presiones inflacionarias.

MERCADO CAMBIARIO

Durante el período de análisis, el tipo de cambio oficial se mantuvo controlado por el gobierno, pero los tipos de cambio paralelos, como el dólar MEP, experimentaron volatilidad. Esta dualidad en el mercado cambiario creó distorsiones y aumentó la incertidumbre para las empresas que dependen de insumos importados o tienen contratos en moneda extranjera.

Las empresas enfrentan desafíos significativos para acceder a divisas al tipo de cambio oficial, lo que llevó a muchas a recurrir al mercado paralelo a tasas de cambio más altas. Esto incrementó los costos de los insumos importados y afectó la competitividad de las exportaciones. La volatilidad cambiaria también complicó la planificación financiera y la gestión de riesgos para las empresas.

CONTEXTO POLÍTICO

El contexto político también influyó en el entorno económico. En el período analizado, Argentina se preparaba para unas elecciones importantes, lo que generó incertidumbre sobre las políticas económicas futuras. Las expectativas sobre posibles cambios en la administración y en la dirección de la política económica afectaron la confianza de los inversores y empresarios.

El clima político estuvo marcado por debates sobre la necesidad de reformas estructurales, la renegociación de la deuda con el Fondo Monetario Internacional (FMI), y las políticas sociales y laborales. La polarización política y la incertidumbre sobre la continuidad de las políticas económicas actuales afectaron la estabilidad macroeconómica y la previsibilidad del entorno de negocios.

IMPACTO EN EL CONSEJO PROFESIONAL DE CIENCIAS ECONÓMICAS

Para el Consejo Profesional de Ciencias Económicas, este contexto económico y político pudo haber presentado múltiples desafíos. La inflación elevada y la volatilidad del tipo de cambio podrían haber complicado la gestión de compras y contrataciones, aumentando los costos y dificultando la planificación. Las altas tasas de interés también podrían limitar el acceso a financiamiento asequible, mientras que las políticas fiscales expansivas generaron incertidumbre sobre la sostenibilidad a largo plazo de los ingresos públicos.

La combinación de estos factores exigía una gestión proactiva y adaptativa por parte del Consejo. La necesidad de ajustar continuamente los presupuestos, renegociar contratos con proveedores, y buscar alternativas de financiamiento más costosas pudieron ser desafíos constantes. Además, el Consejo debía

desarrollar estrategias para mitigar los efectos de la volatilidad económica y mantener la estabilidad operativa.

SELECCIÓN DE VARIABLES MACROECONÓMICAS

Las variables macroeconómicas son medidas que describen el estado general de una economía. Estas variables son utilizadas para analizar y comprender el comportamiento económico de un país o región.

En el contexto específico del Consejo Profesional de Ciencias Económicas, estas variables tienen un impacto significativo en la demanda de servicios, los costos operativos y la disponibilidad de recursos financieros.

En esta sección, se destacan cuatro variables principales: el Producto Bruto Interno (PBI), la tasa de inflación, la tasa de interés y el tipo de cambio.

PRODUCTO BRUTO INTERNO

El PBI es una medida del valor total de todos los bienes y servicios producidos dentro de un país durante un período específico (Callen, 2008). Es un indicador clave del tamaño y la salud general de la economía. En el contexto del proceso de compras y contrataciones, el crecimiento del PIB puede influir en la demanda de productos y servicios, así como en la disponibilidad de recursos financieros para realizar compras y contrataciones.

Para analizar el PBI durante el período de práctica, se utilizará el Estimador Mensual de Actividad Económica (EMAE), reflejando la evolución mensual de la actividad económica del conjunto de los sectores productivos a nivel nacional.

Imagen N° 4: Cuadro del Estimador Mensual de Actividad Económica

Cuadro 1. Estimador mensual de actividad económica				
Período	Respecto al mes anterior (desestacionalizado)	Respecto al mes anterior (tendencia-ciclo)	Respecto a igual mes del año anterior	Acumulado del año respecto al acumulado de igual período del año anterior
Variación porcentual				
2022				
Marzo	-0,7	0,4	4,7	6,0
Abril	0,5	0,3	6,1	6,0
Mayo	0,1	0,2	8,1	6,5
Junio	1,1	0,1	7,2	6,6
Julio	0,5	0,0	6,2	6,5
Agosto	0,3	-0,1	6,7	6,6
Septiembre	-0,1	-0,1	4,9	6,4
Octubre	-0,7	-0,1	4,4	6,2
Noviembre	-0,8	-0,2	2,5	5,8
Diciembre	-0,9	-0,1	-1,0	5,2
2023				
Enero	0,5	-0,1	3,1	3,1
Febrero	0,0	0,0	0,2	1,6

Fuente: INDEC, Dirección Nacional de Cuentas Nacionales

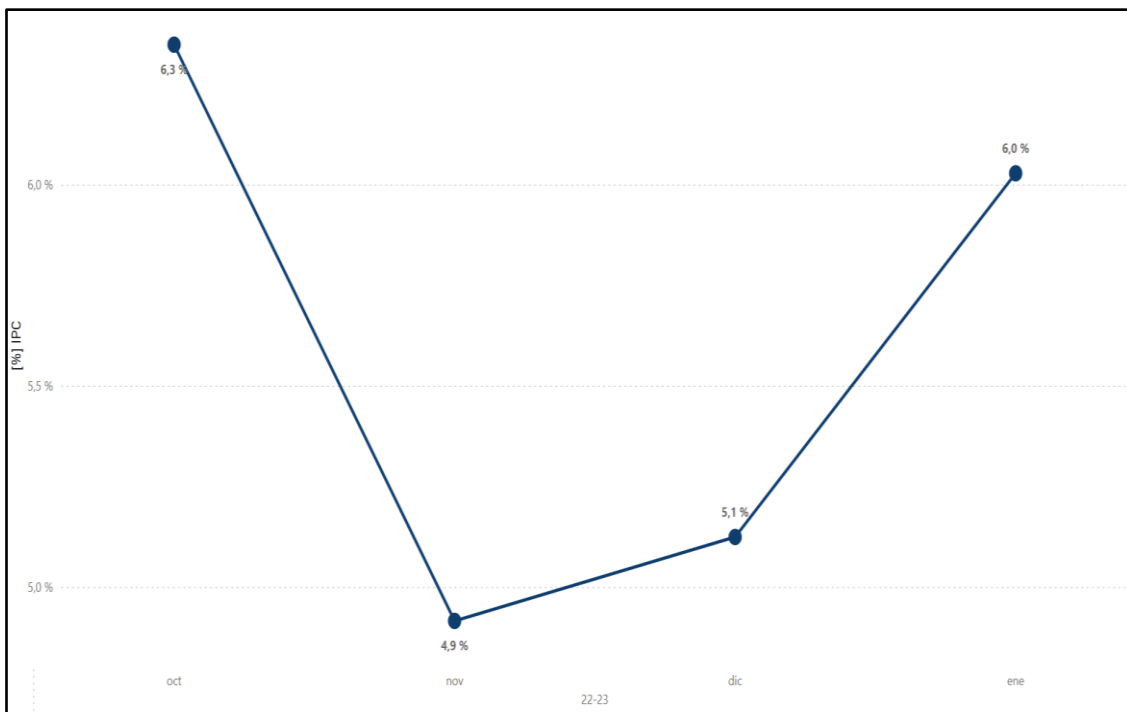
Durante los meses de octubre de 2022 a enero de 2023, el EMAE mostró una tendencia decreciente, reflejando una baja en la actividad económica. Esta disminución en la actividad económica puede interpretarse como una reducción en la producción de bienes y servicios, lo que lleva a una menor oferta en el mercado. Para el área de compras del Consejo Profesional de Ciencias Económicas, esta reducción en la oferta podría haber resultado en mayores precios de los bienes y servicios, obligando al Consejo a buscar proveedores alternativos o a enfrentar mayores costos.

Además, la menor actividad económica puede haber reducido las oportunidades de financiamiento, ya que las instituciones financieras suelen restringir el crédito en tiempos de desaceleración económica.

TASA DE INFLACIÓN

La tasa de inflación mide el cambio en el nivel general de precios de bienes y servicios en una economía durante un período de tiempo determinado (INDEC, Instituto Nacional de Estadística y Censos de la REPUBLICA ARGENTINA, 2018.). La inflación puede afectar los costos de mantenimiento y los precios de los insumos. En el proceso de compras y contrataciones, la inflación puede influir en las decisiones de compra y en la negociación de contratos.

Gráfico N° 13: Evolución del Índice General de Precios entre octubre de 2022 y enero de 2023.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del INDEC

Durante el período comprendido entre octubre de 2022 y enero de 2023, la inflación acumulada fue del 22,3%, con un pico de 6,3% en octubre. Esta alta tasa de inflación generó varios desafíos para el área de compras del Consejo Profesional de Ciencias Económicas. Los presupuestos solicitados tuvieron una validez muy corta, a veces de solo un día, lo que dificulta la planificación y ejecución de las compras.

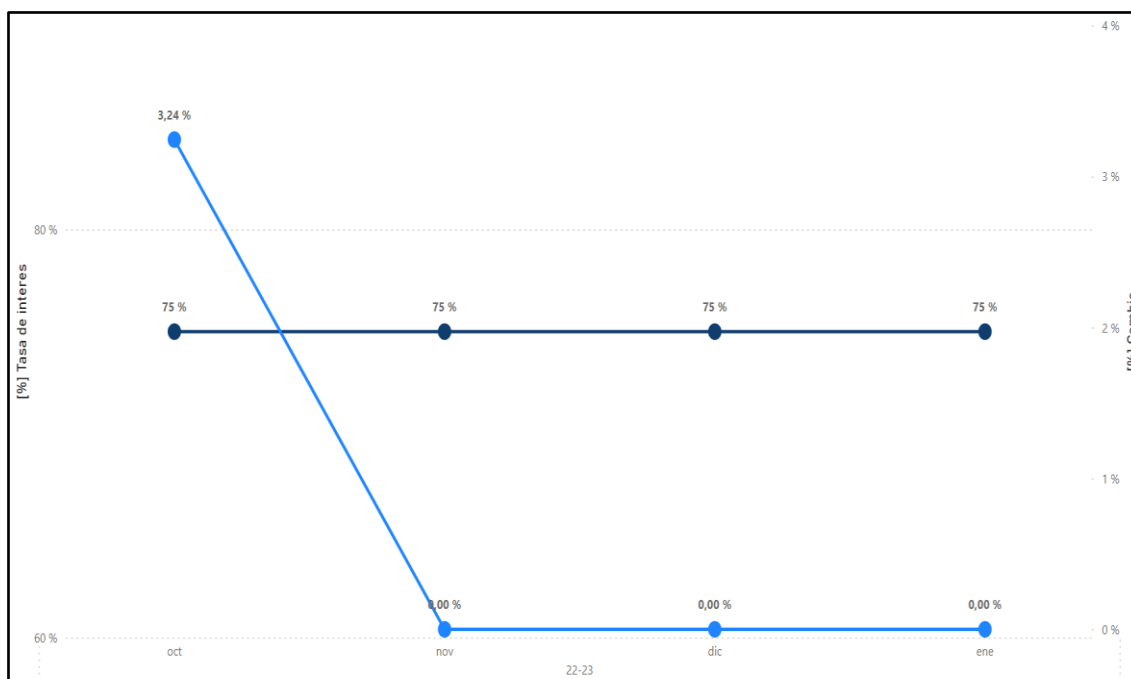
También obligó al Consejo a revisar y ajustar continuamente sus presupuestos y estrategias de compra. Los proveedores aumentaban sus precios frecuentemente para mantenerse al día con los costos crecientes, lo que llevó al Consejo a buscar alternativas más económicas o renegociar los términos de los contratos existentes para evitar incrementos de precios excesivos. Además, la alta inflación pudo haber llevado a una mayor incertidumbre en el mercado, complicando la toma de decisiones y aumentando los riesgos asociados con las compras y contrataciones.

La inflación también afecta las expectativas de los agentes económicos, quienes anticipan futuros incrementos de precios y ajustan sus comportamientos en consecuencia. Esto puede llevar a un círculo vicioso donde las expectativas de inflación generan aún más inflación. Para el área de compras, esto significa que no solo los precios de los insumos suben, sino que también se incrementa la presión para realizar compras anticipadas antes de nuevos aumentos de precios, afectando la capacidad de gestión y la planificación a largo plazo

TASA DE INTERÉS

La tasa de interés es el costo del dinero prestado o el rendimiento de los activos financieros. Es el porcentaje que hay que pagar por los préstamos solicitados al banco o el porcentaje que se cobrará por los ahorros depositados (Banco Central de la República Argentina, 2024). Las variaciones en la tasa de interés pueden afectar la disponibilidad de financiamiento para realizar compras y contrataciones, así como los costos financieros asociados con el endeudamiento. Por lo tanto, es un factor importante para considerar en el proceso de toma de decisiones.

Gráfico N° 14: Evolución de la tasa de interés entre octubre de 2022 y enero de 2023.



Fuente: Elaboración propia en base a datos del Banco Central de la República Argentina

Durante el período de análisis, la tasa de interés de referencia se mantuvo constante pero alta, lo que encarece el acceso a financiamiento. Esta situación forzaba al Consejo a buscar alternativas de financiamiento más costosas o ajustar su presupuesto para enfrentar mayores costos financieros. El alto costo del endeudamiento pudo haber limitado la capacidad del Consejo para realizar inversiones en mejoras o expansiones, enfocándose en cambio en mantener las operaciones diarias.

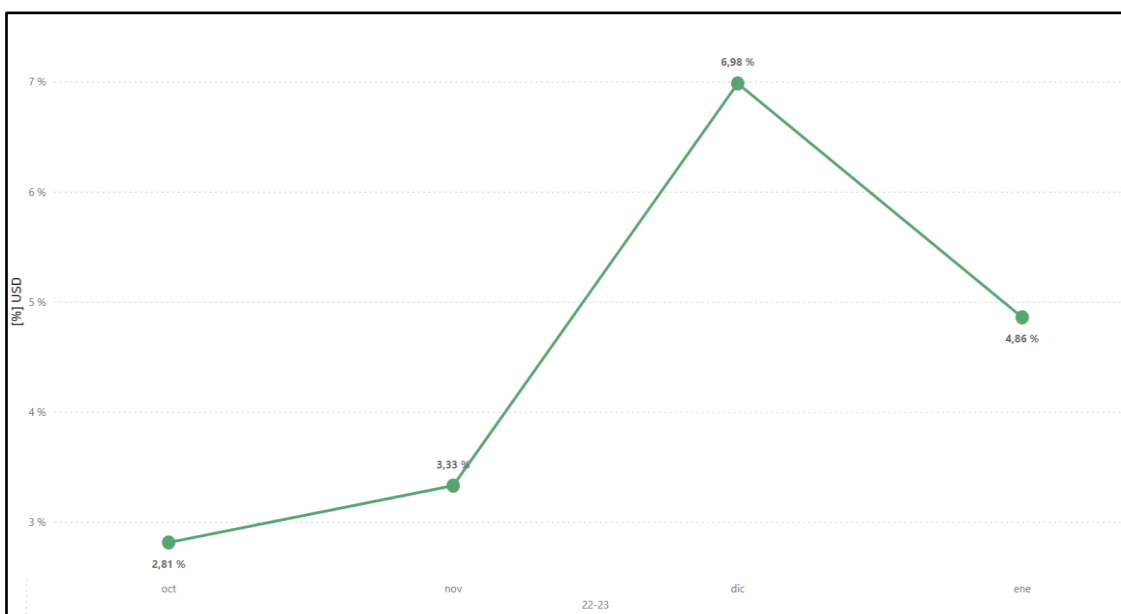
La alta tasa de interés también influyó en las decisiones de compra, ya que el costo del dinero afectó tanto a la disponibilidad de crédito como a los costos asociados con el financiamiento a corto y largo plazo. El Consejo tenía que evaluar cuidadosamente las opciones de financiamiento disponibles, sopesando los costos y beneficios de cada una para asegurar que las compras necesarias se pudieran realizar sin poner en riesgo la estabilidad financiera de la entidad.

Además, las altas tasas de interés pueden tener un efecto contractivo sobre la economía en general. Las empresas y los consumidores reducen sus gastos debido al mayor costo del crédito, lo que puede ralentizar el crecimiento económico. Para el Consejo, esto significa que no solo los costos de financiamiento son más altos, sino que también puede haber una disminución en la demanda de sus servicios, afectando sus ingresos y su capacidad para financiar sus operaciones y proyectos.

TIPO DE CAMBIO

El tipo de cambio es el precio de una moneda en términos de otra (Banco Central de la República Argentina, 2024). Las fluctuaciones en el tipo de cambio pueden afectar los costos de importación y exportación, como también los servicios digitales que se contraten desde el consejo. En el contexto del proceso de compras y contrataciones, el tipo de cambio puede influir en los costos de los insumos importados y en la selección de proveedores.

Gráfico N° 15: Evolución del Tipo de Cambio dólar MEP entre octubre de 2022 y enero de 2023.



Fuente: Elaboración propia en base a datos de Ámbito Financiero

Entre octubre de 2022 y enero de 2023, el tipo de cambio del dólar MEP aumentó un 18%. Esta depreciación del peso argentino frente al dólar incrementó los costos de los insumos importados. Para el Consejo, esto significaba un incremento en los precios de los productos y servicios adquiridos en moneda extranjera. El aumento en el tipo de cambio forzaba al Consejo a buscar alternativas más asequibles o renegociar contratos con proveedores internacionales para mitigar los efectos del incremento de precios.

La volatilidad del tipo de cambio también generó incertidumbre en las proyecciones financieras y en la planificación de compras a largo plazo. Los contratos en moneda extranjera se volvieron más caros y menos predecibles, afectando las tareas de presupuestar y planificar sus gastos de manera efectiva. Esta incertidumbre cambiante en el mercado cambiario exigió una mayor flexibilidad y capacidad de adaptación en las estrategias de compras.

Además, la diferencia significativa entre el tipo de cambio oficial y el dólar MEP creaba un entorno de dualidad cambiaria que complicó aún más las decisiones de compra. Las empresas tuvieron que navegar por un entorno de múltiples tasas de cambio, lo que afectó tanto la competitividad como la eficiencia operativa.

CONCLUSIONES

Este trabajo ha permitido realizar un análisis exhaustivo de los procesos de compras y contrataciones en el Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Salta, brindando una visión clara de su funcionamiento y señalando las áreas que requieren mejoras.

Se describió la gestión integral de compras y contrataciones de la organización, abarcando desde los circuitos operativos y los procedimientos hasta la normativa aplicable. Este análisis permitió identificar diversas áreas de mejora y establecer una serie de recomendaciones que, si se implementan, podrían optimizar significativamente la eficiencia y efectividad del CPCES en la gestión de sus recursos.

El uso de herramientas de diagnóstico como el Diagrama de Pareto, la Matriz EFE, la Matriz EFI y la Matriz FODA resulta fundamental para identificar los factores críticos que afectan el desempeño del área de compras y contrataciones. Estos instrumentos facilitaron la identificación de fortalezas y debilidades internas, así como de oportunidades y amenazas externas, permitiendo así la elaboración de una propuesta de mejora bien fundamentada.

Una de las principales recomendaciones es la implementación de recursos informáticos avanzados, como el desarrollo de reportes en *Microsoft Power BI*, con la idea que los mismos faciliten el monitoreo de las compras y contrataciones. Estos tableros, que incluyen indicadores clave como montos, cantidades, gestión de solicitudes de pedido, contratos, ahorros y variables económicas, permitirán una mejor toma de decisiones y una gestión más transparente y eficiente.

Además, se propuso la adopción de prácticas de mejora continua que incluyan la capacitación constante del personal, la revisión periódica de los procesos y la actualización de las normativas internas para alinearlas con las mejores prácticas del sector. Estas medidas contribuirán a mantener la competitividad y la adaptabilidad del CPCES en un entorno económico y político dinámico como el que presenta nuestro país.

El análisis de las principales variables macroeconómicas durante el período de la práctica profesional supervisada, como el Producto Bruto Interno (PBI), la tasa de inflación, la tasa de interés y el tipo de cambio, permitió contextualizar las decisiones de compras y contrataciones en un marco más amplio, brindando una comprensión integral de los factores que influyen en el desempeño de la organización.

Es fundamental reconocer algunas limitaciones encontradas. Como la disponibilidad de datos y el acceso a información específica en ciertos momentos que representan desafíos que se abordan mediante metodologías alternativas. No obstante, estas limitaciones abren nuevas oportunidades para futuras investigaciones que puedan profundizar en aspectos no cubiertos en este estudio.

PALABRAS FINALES

A nivel personal, como estudiante considero que tener la posibilidad de asumir de forma supervisada y gradual el futuro rol profesional a través de las PPS, llevando a la práctica los conocimientos aprendidos durante la carrera con la pertinente integración de todas las áreas, me llevó a incorporar nuevas habilidades que solamente son adquiridas en la práctica, como ser resolutivo, proactivo y tener la habilidad de afrontar diversos desafíos.

Siendo las bases de esta investigación una PPS en la cual se enlazan y conjugan, los conocimientos obtenidos durante la etapa de formación académica y los que se incorporarán durante el futuro ejercicio profesional, es ampliamente provechoso, debido a que genera un valor agregado a la formación del futuro graduado.

Para concluir, creo que las PPS representan un nexo vital entre el estudiante, la realidad laboral del país y el futuro ejercicio profesional a desarrollar. A través de estas se puede conseguir experiencia y empezar un nuevo camino orientado a construir criterio profesional para ejercer el título de Licenciado en Administración.

María Jimena Gómez Cajal

Existe un mito común sobre la adaptación del licenciado en economía en una organización o empresa, pero es crucial que los futuros estudiantes comprendan que pueden aportar un valor agregado significativo a través de diversos análisis propios de su formación. La capacidad de un economista para interpretar y utilizar datos es una ventaja competitiva en cualquier entorno profesional.

Hay que destacar lo rápidamente que está cambiando el mercado laboral y cómo los "datos" han comenzado a ser una disciplina en sí misma. El análisis de datos, la ciencia de datos y la ingeniería de datos se han convertido en campos esenciales que potencian el trabajo del economista moderno. Esta evolución ha llevado a muchos economistas a interesarse de manera innata por el análisis y la interpretación de datos, lo que abre nuevas oportunidades y desafíos en el ámbito profesional.

En este contexto, la formación continua y la adaptación a nuevas herramientas y metodologías no solo permiten a los economistas comprender mejor los fenómenos económicos, sino que también les brindan las habilidades necesarias para desarrollar soluciones innovadoras y basadas en datos para los desafíos del mundo real.

Facundo Martín Farías

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anaya Tejero, J. J. (2011) *Logística Integral. La gestión operativa de la empresa*. Madrid – España. Editorial: Esic.
- Banco Central de la República Argentina. Medio Electrónico de pago. Recuperado de https://www.bcra.gov.ar/MediosPago/Medio_electronico_de_pagos.asp
- Banco Central de la República Argentina. Diccionario financiero. Recuperado de https://www.bcra.gov.ar/BCRAyVos/diccionario_financiero_tabla_T.asp
- Beláustegui, V. (2011). *Las compras públicas sustentables en América Latina. Estado de avance y elementos clave para su desarrollo* (Programa ICT4GP Documento de Trabajo N.º 3). Red Interamericana de Compras Gubernamentales.
- Callen, T. (2008). ¿Qué es el producto interno bruto? Dialnet. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=3432402>
- CD-ECO 050/22, (2022,15 de marzo). Universidad Nacional de Salta, Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales, Consejo Directivo Económicas. Recuperado de <http://bo.unsa.edu.ar/cdeco/R2022/R-CDECO-2022-0050.pdf>
- De Zuani, E. R. (2005). *Introducción a la administración de organizaciones*. Florida: Valleta
- De Zuani, E. R., Laborda Castillo, L., y Ruiz, R. E., (2008). *Mejora continua de la calidad de los procesos en la empresa. Fundamentos teóricos y aplicaciones prácticas*. Salta: Víctor Manuel Hanne Editor
- Echazú, A. (2022). *Propuesta de un sistema de control interno para los circuitos de compras, recepción, control de stock y pagos a proveedores de corralón Don Coco, Ciudad de Salta, período 2022* (Tesis de grado). Universidad Nacional de Salta, Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales, Salta, República Argentina. Recuperado de www.bibeco.unsa.edu.ar/tesis

- Garijo, G. (2020). *Desarrollo del manual de procedimiento de compra de medicamentos del programa federal incluir salud de Salta* (Tesis de grado). Universidad Nacional de Salta, Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales, Salta, República Argentina. Recuperado de www.bibeco.unsa.edu.ar/tesis
- Hernández Sampieri R. (2014) *Metodología de la Investigación*. México: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V. Recuperado de <https://www.uncuyo.edu.ar/ices/upload/metodologia-de-la-investigacion.pdf>
- Ibañez, D. (2022). *El proceso de formulación presupuestaria de la Provincia de Salta, en base al uso y soporte del sistema informático S.A.D. PRES: investigación en el marco de una práctica profesional supervisada* (Tesis de grado). Universidad Nacional de Salta, Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales, Salta, República Argentina. Recuperado de www.bibeco.unsa.edu.ar/tesis
- INDEC: Instituto Nacional de Estadística y Censos de la República Argentina. Recuperado de <https://www.indec.gob.ar/indec/web/Nivel4-Tema-3-5-31>
- Klein, M. J. (2010). *Cursogramas: técnicas y casos*. 6a ed. Buenos Aires, Argentina: Osmar D. Buyatti
- Mogro, R. (s. f.-c). *Reseña Histórica Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Salta - Profesionales capacitados comprometidos con la sociedad*. Recuperado de <https://www.consejosalta.org.ar/resena-historica/#:~:text=El%20d%C3%ADa%20exactamente%20el%2011,Ciencias%20Econ%C3%B3micas%20de%20cada%20provincia.>
- Ortiz, A. F. P y Corona, C. A. (2021). *Diseño de un sistema de control interno para el sector de compras y contrataciones de una empresa minera de litio de la Ciudad de Salta* (Tesis de grado). Universidad Nacional de Salta, Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales, Salta, República Argentina. Recuperado de www.biblioeco.unsa.edu.ar/tesis
- Poder Ejecutivo Nacional (1973, 23 de julio). *Ley Nacional N° 20488: Reglamentaria del Ejercicio de las Profesiones en Ciencias Económicas en el Ámbito Nacional*. Recuperado de <http://www.consejosalta.org.ar/leyes-de-ejercicio-profesional/>
- Poder Ejecutivo Provincial (1989, 22 de diciembre). *Ley Provincial N° 6576 de Ejercicio Profesional y Orgánica del Consejo Profesional de Ciencias Económicas de Salta*. Recuperado de <http://www.consejosalta.org.ar/leyes-de-ejercicio-profesional/>
- Pungitore, J. L (2013). *Sistemas Administrativos y Control Interno. Descripción de operaciones básicas en la empresa bajo condiciones de control*. 2a. ed. Buenos Aires. Argentina: Osmar D. Buyatti

- Suarez, E. (2021). *Práctica Profesional Supervisada en la Dirección General de Estadísticas (DGE): Informe, Diagnóstico y Optimización en el Área de Índice de Precios Al Consumidor (IPC) – junio 2018* (Tesis de grado). Universidad Nacional de Salta, Facultad de Ciencias Económicas, Jurídicas y Sociales, Salta, República Argentina. Recuperado de www.bibeco.unsa.edu.ar/tesis

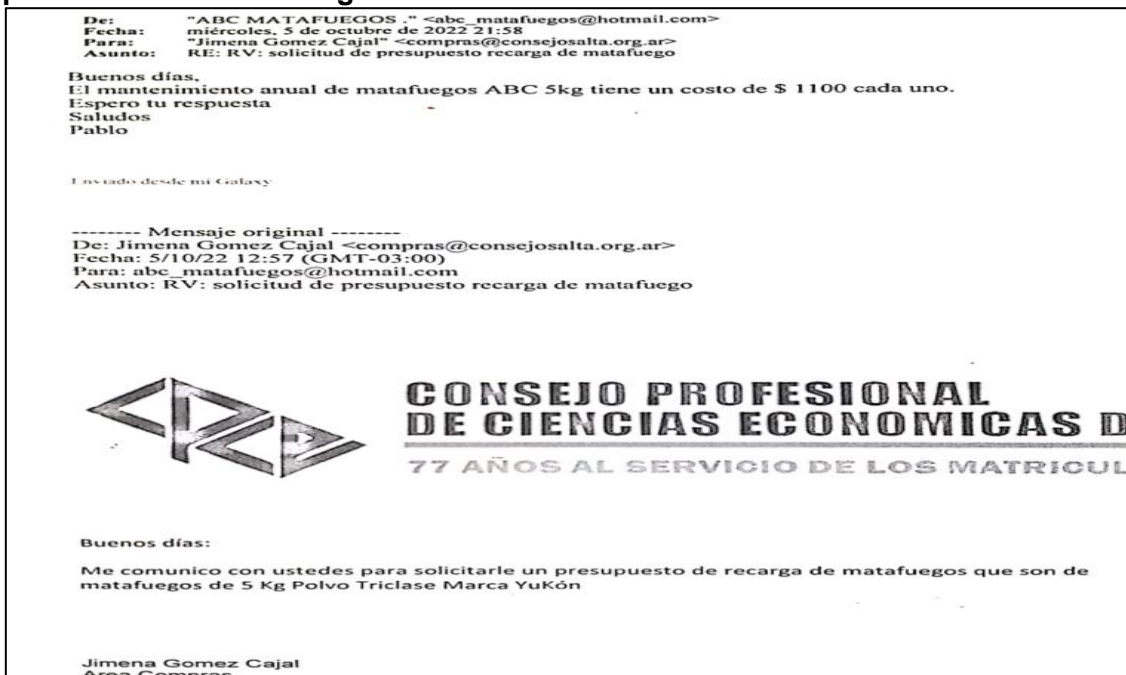
ANEXO

Imagen N° A1: Captura de pantalla *mail* de requerimiento



Fuente: CPCES

Imagen N° A2: Captura de pantalla presupuesto de recarga de matafuegos proveedor ABC Matafuego



Fuente: CPCES

Imagen N° A3: Captura de pantalla presupuesto de recarga de matafuegos proveedor Matafuego Salta SRL

De: "Matafuegos Salta SRL" <matafuegosalta@arnetbiz.com.ar>
Fecha: miércoles, 5 de octubre de 2022 19:10
Para: "Jimena Gomez Cajal" <compras@consejosalta.org.ar>
Asunto: Re: solicitud de presupuesto recarga de matafuego

Estimada Srta Jimena


Atento a vuestra solicitud, plácenos cotizarle nuestra mejor oferta en:

Service y Mantenimiento en Extintor PQS ABC x 05 Kg..... \$ 1200,00 (Precio Unitario y Final)

**** El Precio No incluye ni Agente extintor, ni repuesto.**

Atte
Abel N. Arenas
Dpto de Administración

El 5/10/2022 a las 12:51, Jimena Gomez Cajal escribió:



**CONSEJO PROFESIONAL
DE CIENCIAS ECONÓMICAS**

77 AÑOS AL SERVICIO DE LOS MATRI

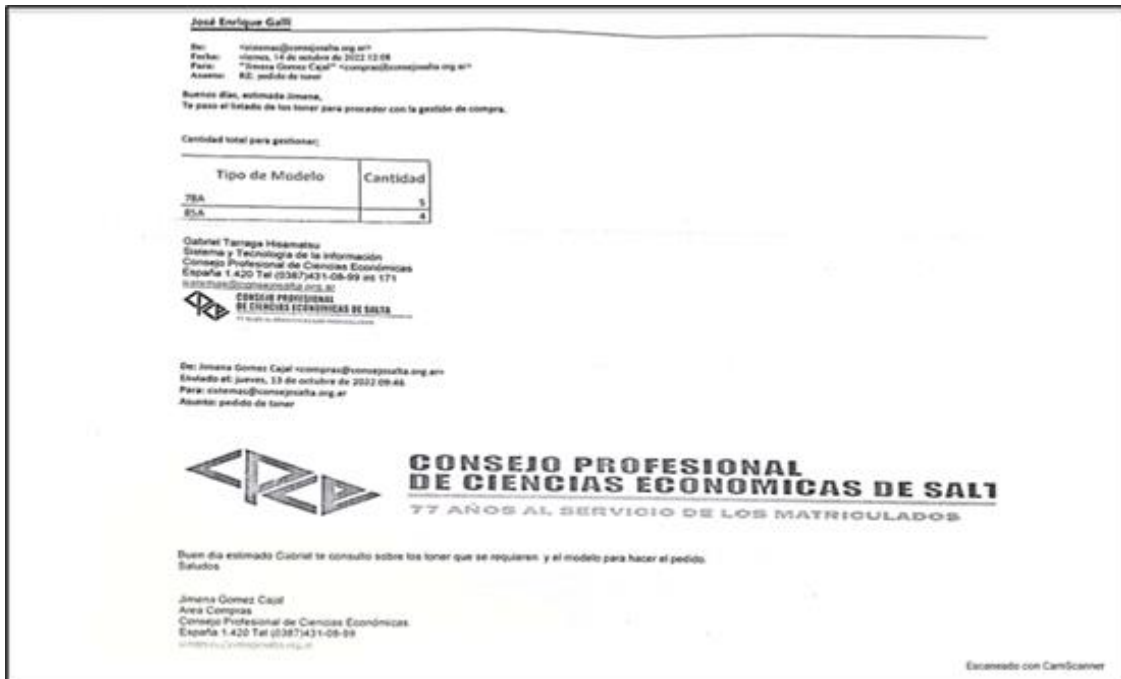
Buenos días:

Me comunico con ustedes para solicitarle un presupuesto de recarga de matafuegos que son de matafuegos de 5 Kg Polvo Triclase Marca YuKón

Jimena Gomez Cajal
Area Compras
Consejo Profesional de Ciencias Económicas
España 1.420 Tel (0387)431-08-99
compras@consejosalta.org.ar

Fuente: CPCES

Imagen N° A4: Captura de pantalla *mail* de solicitud de requerimiento



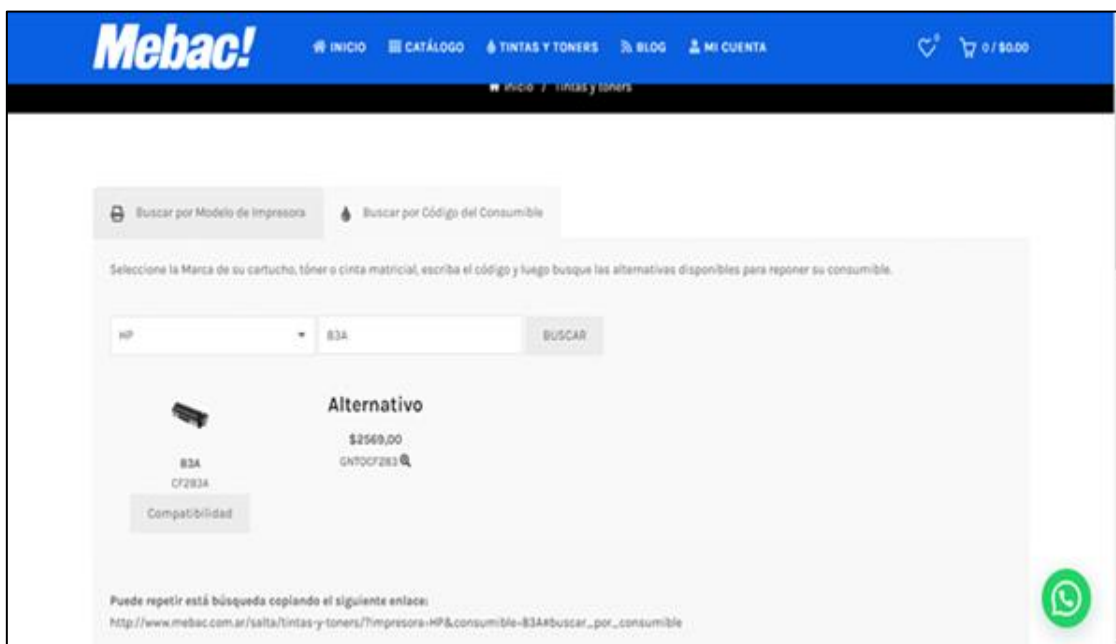
Fuente: CPCEs

Imagen N° A5: Captura de pantalla presupuesto de tóner



Fuente: Elaboración propia

Imagen N° A6: Captura de pantalla presupuesto de tóner



Fuente Elaboración propia