



CARRERA: CONTADOR PÚBLICO NACIONAL Y PERITO PARTIDOR

**“EL CAPITAL INTELECTUAL EN SU
DIMENSIÓN ESTRUCTURAL. CASO
ESPECÍFICO APLICADO AL ÁREA
COMPRAS DE UNA ORGANIZACIÓN
ESTATAL MENDOCINA”**

TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

AUTOR:

JOFRE, SHIRLEY BRENDA

Registro n°28651

jofreshirley17@gmail.com

PROFESOR DIRECTOR:

GONZALEZ GAVIOLA, MIGUEL GUSTAVO

PROFESOR CODIRECTOR:

ALOISIO, CECILIA MARIELA

Mendoza, 2021

Índice

Resumen.....	4
Introducción.....	5
Capítulo I: El Capital Intelectual.....	8
1. Concepto.....	8
2. Dimensiones.....	13
2.1. Capital humano.....	13
2.2. Capital relacional.....	14
2.3. Capital estructural.....	16
3. Relación entre las distintas dimensiones.....	16
Capítulo II- Herramientas de Medición del Capital Intelectual.....	18
1. Modelos de medición.....	18
2. Tablero de Control.....	21
2.1. Origen y concepto.....	21
2.2. Clasificación.....	22
2.3. Indicadores.....	24
2.4. Perspectivas.....	25
2.4.1. Perspectiva financiera.....	26
2.4.2. Perspectiva del cliente.....	27
2.4.3. Perspectiva de procesos internos.....	27
2.4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.....	28

Capítulo III- Diagnóstico del Área Compras Modelo.....	29
1. Descripción del Departamento de Compras.....	29
2. Valores.....	34
3. Análisis FODA.....	34
Capítulo IV- Tablero De Control aplicado al Departamento de Compras Modelo.....	38
1. Perspectiva de Procesos Internos: Desarrollo de Indicadores y Propuestas de Mejora....	38
2. Propuesta de implementación del Tablero de Control.....	54
3. Relación entre Indicadores y el Capital Estructural.....	55
Conclusiones.....	59
Referencias bibliográficas	61
Anexos.....	63

Resumen

En las últimas décadas, el Capital Intelectual y el manejo de los intangibles han adquirido gran notoriedad, por lo que la necesidad de conocerlos y de gestionarlos se hace cada vez más evidente. A su vez, las empresas en su día a día buscan lograr eficiencia en sus procesos internos, los cuales forman una parte fundamental del Capital Intelectual en su dimensión estructural.

Una gran parte de empresas no disponen de herramientas de gestión del Capital Intelectual ni de sus procesos que les faciliten una mejor gestión de los mismos. Por ende, en esta investigación, luego de conceptualizar el Capital Intelectual, distinguir sus dimensiones y algunas de sus herramientas de medición, se realiza un Tablero de Control aplicado al Departamento de Compras de una organización estatal mendocina en base a indicadores propios del Capital Estructural. De esta manera, se monitorea permanentemente el área mediante el uso de métricas y se busca poder brindar mayor eficiencia a sus procesos.

Palabras claves: capital intelectual, capital estructural, tablero de control, compras, procesos, métricas, gestión.

Introducción

“Una corporación es un árbol. Hay una parte que es visible (las frutas) y una parte que esta oculta (las raíces). Si solamente te preocupas por las frutas, el árbol puede morir. Para que el árbol crezca y continúe dando frutos, será necesario que las raíces estén sanas y nutridas. Esto es válido para las empresas: si solo nos concentramos en los frutos (los resultados financieros) e ignoramos los valores escondidos, la compañía no subsistirá en el largo plazo”
(Edvinsson, 1996)

En la actualidad, el entorno en que se desenvuelven las organizaciones es cada vez más cambiante. Por ello, la rapidez de adaptación al nuevo escenario de cada organización depende, en gran parte, de la generación de conocimiento y la gestión del mismo a través de herramientas de medición que se configuren en el día a día.

De esta manera, en el ámbito organizacional, se comienza a reconocer el rol que juega el conocimiento en la creación de valor para las empresas y se determina la necesidad creciente de mejorar la gestión de los intangibles como componente esencial que propicia el buen desempeño de las mismas y sus resultados. Se convierten en elementos ineludibles los conocimientos y habilidades de los individuos, sus relaciones internas, sus procesos, el entorno y las capacidades estructurales de la organización.

A partir de la década del 90 surge un nuevo concepto relacionado con esta necesidad: el Capital Intelectual. Gran cantidad de autores han realizado investigaciones sobre el tema y proponen alternativas muy alentadoras para definir, comprender y medir el Capital Intelectual. Dichas investigaciones, se exponen desde teorías sencillas hasta complejas y muchos de ellos coinciden en dividirlo en tres grandes dimensiones: Capital Humano, Capital Relacional y Capital Estructural.

En el presente trabajo, a través de un diagnóstico que facilite conocer el funcionamiento del Departamento de Compras de una organización estatal, se busca desarrollar un tablero de control que monitoree permanentemente el área, enfocado en el análisis del Capital Estructural y desde una perspectiva de sus procesos internos. Es decir, se diseñan indicadores que permiten medir los resultados de los diferentes procesos, controlar, identificar desvíos, establecer correcciones y mejorar la eficiencia y eficacia de los procesos del área.

Por lo expuesto anteriormente, este trabajo de investigación parte de la siguiente hipótesis: ***“Cuanto más se dedique tiempo al seguimiento de los resultados, según los objetivos propuestos, más eficaces y eficientes serán los procesos en el área compras; debido a que esto nos permite efectuar, eventualmente ante cualquier desvío, las acciones correctivas necesarias”***. Cabe aclarar, dentro de la hipótesis anteriormente expuesta, que los resultados deben ser expresados en términos medibles. De esta manera, se puede realizar el seguimiento correspondiente.

Se efectúa una investigación descriptiva bajo un enfoque cuantitativo, debido a que se buscó detallar propiedades, características y rasgos significativos del fenómeno analizado. Además, según su amplitud se trata de una investigación microsocial ya que los hechos trabajados se enmarcan dentro de una población reducida. Se limita a un Departamento de Compras específico.

Por último, es importante destacar cómo se estructura el presente trabajo. Se parte del Capítulo I, el cual presenta nociones teóricas para la adecuada comprensión del concepto de Capital Intelectual y sus dimensiones. Luego, en el Capítulo II se muestran las distintas herramientas de medición del Capital Intelectual en base a modelos. Se hace mayor hincapié sobre el Tablero de Control, herramienta que será utilizada y desarrollada en la investigación.

Una vez comprendidos los conceptos teóricos, se avanza hacia un diagnóstico del área compras bajo análisis en el Capítulo III para concluir con la realización y posterior propuesta de implementación de un Tablero de Control realizado en base a indicadores que permiten cuantificar el Capital Estructural en el Capítulo IV.

Capítulo I- El Capital Intelectual

En este primer capítulo se desarrollan algunos conceptos que se consideran claves para la posterior comprensión del trabajo de investigación. Se seleccionan autores tales como Brooking, Edvinsson y Malone, Kaplan y Norton, Stewart, entre otros, los cuales han resultado fundamentales en la formulación del concepto de Capital Intelectual debido a su rigurosidad y compromiso con el tema.

1. Concepto

Como primer acercamiento, es importante definir el concepto de Capital Intelectual. Las definiciones existentes que constituyen el concepto de Capital Intelectual se muestran con cierto grado de heterogeneidad, tal cual se corrobora en la Tabla 1.

Tabla 1

Definiciones de Capital Intelectual según autor y año

Autores	Definición de Capital Intelectual
Kendrick (1961)	El resultado de las inversiones en el descubrimiento y difusión del conocimiento productivo
Bontis (1996)	La relación de causalidad entre el capital humano, relacional y organizativo
Brooking (1997)	La combinación de activos intangibles que permiten funcionar a la empresa

Bradley (1997)	La habilidad de transformar el conocimiento y los activos intangibles en recursos creadores de riqueza para las empresas y para los países.
Edvinsson y Malone (1997)	La posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizativa, relaciones con los clientes y destrezas profesionales que proporcionan una ventaja competitiva en el mercado.
Stewart (1997)	El conocimiento, la información, la propiedad intelectual y la experiencia que pueden ser utilizados para crear una nueva riqueza y ventaja competitiva
Sveiby (1997)	La combinación de activos intangibles que generan crecimiento, renovación, eficiencia y estabilidad en la organización.
Lev (2001)	Representa las relaciones principales, generadoras de activos intangibles, entre innovación, prácticas organizativas y recursos humanos.
Bueno (1998)	Conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten crear y sostener la ventaja competitiva

MØlberg- JØrgensen(2006)	Desde una perspectiva filosófica, entendido como conocimiento sobre el conocimiento, creación de conocimiento y apalancamiento del mismo en valor social o económico.
Kristandl y Bontis (2007)	Recursos estratégicos organizativos que permiten a la misma crear valor sostenible, pero que no están disponibles a un gran número de empresa (escasez). Generan beneficios potenciales futuros que no pueden ser tomados por otros (apropiabilidad) y que no son imitables por los competidores o sustituibles por otros recursos. No son transferibles debido a su carácter organizativo.
Caddy (2000)	El capital intelectual es la diferencia entre activos y pasivos intangibles
Sullivan (2001)	Conocimientos que pueden convertirse en beneficios

Fuente: Bueno, Salmador y Merino (2008, p.52) y elaboración propia

Desde un principio, el concepto del Capital Intelectual se ha relacionado con el conjunto de activos intangibles que la empresa posee. Por lo tanto, el estudio del Capital Intelectual ha consistido básicamente en el estudio de los activos intangibles. El concepto de Capital Intelectual

recoge todos aquellos recursos organizativos de tipo intangible que a pesar de contribuir a la creación de valor organizativo no lucen en los estados contables (Ordóñez de Pablos, 2001).

Tanto Stewart como Bueno hacen referencia en sus definiciones de Capital Intelectual a una visión estratégica del mismo ya que señalan que le otorga a la empresa ventaja competitiva. La definición de Bueno (1998) establece al Capital Intelectual como el conjunto de competencias básicas distintivas de carácter intangible que permiten crear y sostener la ventaja competitiva. Por otra parte, Stewart (1998, p. 9-10), lo define como *“la suma de todos los conocimientos que poseen todos los empleados de una empresa y le dan a ésta una ventaja competitiva... Es material intelectual –conocimientos, información, propiedad intelectual, experiencia que se puede aprovechar para crear riqueza.”* En la misma línea, aunque menos exacto, Sullivan precisa que es un conjunto de conocimientos que pueden convertirse en beneficios. Esos beneficios, otorgan ventajas competitivas.

Para Brooking (1997) con el término Capital Intelectual se hace referencia a la combinación de activos inmateriales que permite funcionar a la empresa. Esto quiere decir que, la empresa en su conjunto está formada por los activos materiales más el Capital Intelectual.

Para algunos autores como Donald Kieso y Jerry Weygandt, el concepto de Capital Intelectual hace referencia a activos que tienen un valor presente de cero, pero que tiene una posibilidad de generación de valor en el futuro.

Skandia, compañía escandinava de seguros y servicios financieros, define el capital intelectual como la posesión de conocimientos, experiencia aplicada, tecnología organizacional, relaciones con clientes y destrezas profesionales que dan a la empresa una ventaja competitiva en el mercado.

Se puede decir que Capital Intelectual es conocimiento útil, opuesto a la simple colección de datos. Se trata de conocimiento estructurado que sirve para un fin determinado, además es conocimiento valioso ya que, a partir de él, la empresa es capaz de crear valor, y obtener rentabilidad.

Según Edvinsson y Malone (1997), el Capital Intelectual hace referencia al valor resultante del conjunto de intangibles creados por la empresa. Se define, así como un Capital Intangible por su naturaleza, basado en el conocimiento o en el intelecto humano y desarrollado en la organización. En consecuencia, ha sido percibido como un capital oculto o invisible, dado que la contabilidad, con sus principios y prácticas de base jurídica-financiera, no lo venía considerando ni reflejando en las cuentas anuales. Incluye, por lo tanto, un conjunto de activos como son los sistemas organizativos, marcas, bases de datos, patentes, relaciones con los clientes, entre otros. Estos activos, tal como lo señala Lev (2001), responden a procesos de creación de valor, de innovación o de base cognitiva de la Investigación y Desarrollo, de las prácticas y políticas organizativas o de dirección y de la función de las personas como poseedoras de conocimiento, a la vez que es consecuencia de determinada estrategia que pone en acción el conocimiento poseído en la organización.

En conclusión y en base a lo expuesto anteriormente, se puede decir que el Capital Intelectual es la combinación de activos inmateriales o intangibles, incluyéndose el conocimiento del personal, la capacidad para aprender y adaptarse, las relaciones con los clientes y los proveedores, las marcas, los nombres de los productos, los procesos internos, la capacidad de innovación y desarrollo, etc., de una organización, que aunque no están reflejados en los estados contables tradicionales, generan o generarán valor futuro y sobre los cuales se podrán sustentar ventajas competitivas.

2. Dimensiones

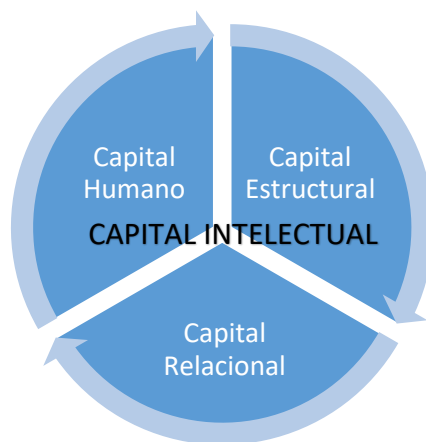
En las últimas décadas, las contribuciones para establecer una clasificación del Capital Intelectual han sido muy variadas. Sin embargo, diversos autores han coincidido en dividirlo en tres dimensiones:

- Capital humano
- Capital relacional
- Capital estructural

A continuación, se analizará el significado de cada una de estas dimensiones por separado, pero es importante destacar la existencia de relaciones y vínculos entre ellas.

Figura 1

El Capital Intelectual y sus dimensiones



Fuente: Elaboración propia

2.1. Capital humano

Las empresas que existen en el actual mundo globalizado necesitan un nuevo tipo de trabajador que cuente con habilidades, competencias y características las cuales le permitan adaptarse al nuevo entorno tecnológico y de conocimiento. Esto hace que se le dé especial importancia a esta dimensión.

El capital humano ha sido definido como generador de valor y fuente potencial de innovación para la empresa, es decir, es de donde parten las ideas de la organización resultando, por tanto, fuente de innovación y de renovación estratégica (Bontis, 1998). En otras palabras, se puede definir como el conjunto de competencias y conocimientos que poseen los miembros de la organización y permiten generar valor y beneficios para ésta.

Se pueden distinguir tres componentes dentro de la dimensión de capital humano:

1. las *competencias*, en forma de conocimientos, capacidades, talento y know-how;
2. la *actitud*, que se traduce en conducta, motivación, actuación y ética de las personas;
3. la *agilidad intelectual*, la cual genera valor para la organización en la medida en que se aplican conocimientos nuevos o descubrimientos que permiten transformar las ideas en productos y servicios (Roos *et al.*, 2001).

La empresa no es poseedora de este capital, sino los propios trabajadores. No obstante, éste forma parte del valor de la organización y, por lo tanto, debe ser considerado como parte de su capital.

2.2. Capital estructural

Este capital se describe como aquel conocimiento que la organización ha podido asimilar y que permanece en ella, ya sea en su estructura, cultura o procesos. En esta dimensión se incluyen todos los intangibles no humanos de la organización, es decir, se pueden considerar dentro del capital estructural desde la cultura o los procesos internos hasta los sistemas de información o bases de datos (Bontis, 2000).

Es la infraestructura que concentra, forma y sostiene al capital humano. Edvinsson y Malone (1997) lo dividen, a su vez, en tres componentes:

1. *Capital organizacional*: Se compone de la inversión de la empresa en sistemas, herramientas y filosofía operativa que permite el flujo eficaz del conocimiento a través de la organización y a los canales de abastecimiento y distribución. Es la competencia sistematizada, empaquetada y codificada de una organización.
2. *Capital innovación*: Abarca la capacidad de innovación que posee la empresa y los resultados de esa innovación en forma de derechos comerciales protegidos, propiedad intelectual y otros activos intangibles y talentos usados para crear y llevar rápidamente al mercado nuevos productos y servicios.
3. *Capital proceso*: Son los procesos de trabajo y técnicas.

Dentro del capital estructural podemos incluir las patentes o el saber hacer. Estos se pueden ver manifestados, por ejemplo, en el manual de procesos de la organización, el conocimiento acumulado y su disponibilidad, los sistemas, las metodologías y la cultura propia de la organización.

Al contrario de lo que sucede con el capital humano, éste capital sí pertenece a la organización y se queda en la misma aun cuando el trabajador deja su puesto de trabajo.

2.3. Capital relacional

Las empresas no son sistemas aislados, sino que se relacionan con el exterior. Este tipo de capital incluye todas las relaciones que la organización tiene con el exterior ya sea con clientes, proveedores, accionistas, bancos, entre otros. Además, contiene la reputación, marcas registradas e imagen de la empresa. En otros términos, el capital relacional representa el valor que tiene para una empresa el conjunto de relaciones que mantiene con los agentes de su entorno.

Aquellas organizaciones que tienen relaciones de largo plazo con sus clientes y proveedores, caracterizadas por la transparencia y la confianza, consiguen ventajas importantes en relación con aquellas que tienen relaciones estrictamente transaccionales.

En el valor de las relaciones de la empresa con sus clientes influyen los miembros de la organización que establecen y mantienen dichas relaciones, por tanto, en su gestión siempre habrá un factor de incertidumbre mayor la que tienen los activos pertenecientes al capital estructural.

3. Relación entre las distintas dimensiones

Para gestionar de una manera correcta el Capital Intelectual deben utilizarse las tres dimensiones de forma conjunta y no individualmente.

Por ejemplo, si en la dimensión de capital humano nos encontramos con trabajadores motivados, identificados con el ente y con el conocimiento necesario, entonces la relación con los agentes externos será favorable, y tanto el capital humano como el capital relacional estarán creando valor a la organización. Asimismo, por más de que el trabajador esté motivado debe existir la infraestructura adecuada (capital estructural) para que pueda materializar sus

conocimientos, destrezas, habilidades, competencias y así brindar la máxima ventaja competitiva.

Cualquier estrategia que tenga como fin desarrollar el capital intelectual de la organización debe tener en cuenta las relaciones existentes entre las distintas formas de capital intelectual para, de este modo, realizar las acciones que hagan que el capital intelectual total sea el mayor y más conveniente para la empresa (Ordóñez de Pablos, 2001).

Este capítulo manifiesta que las definiciones de Capital Intelectual han de ser muy variadas. Si bien en su concepto se destaca la relación que posee con los activos intangibles y se encuentran puntos coincidentes que centran su atención en los tres componentes básicos: el Capital Humano, el Capital Relacional y el Capital Estructural, es importante que cada organización incorpore el concepto y trabaje sobre las dimensiones de la forma que más se adecue a su estructura y funcionamiento. En la investigación se trabajará principalmente sobre la dimensión de Capital Estructural (enfocado al proceso interno de Compras).

Capítulo II- Herramientas de Medición del Capital Intelectual

En este capítulo se pretende explicar al lector los principales modelos de medición del Capital Intelectual que se han planteado en las últimas décadas. Luego se hace hincapié en el Tablero del Control, herramienta desarrollada por el Profesor Alberto Ballvé que surge como complemento a uno de los modelos, precisamente al modelo de Balanced Business Scorecard o Cuadro de Mando Integral de Kaplan y Norton, y será utilizado en la presente investigación.

1. Modelos de Medición

La medición del Capital Intelectual permite conocer dónde se encuentran los elementos generadores de valor de la organización y facilita la gestión de los mismos. De esta manera, posibilita mejorar continuamente su incidencia en los resultados ya que la medición es una vía de aumento en la eficiencia de la empresa.

Al realizar un análisis de los modelos de medición, se encuentra que existe una infinidad de autores que tratan el tema de una forma extensa y detallada. Sin embargo, en el presente trabajo se citarán los más relevantes.

- **Modelo del Balanced Business Scorecard (C.M.I.):** Fue elaborado y desarrollado en 1992 por Kaplan y Norton. Ha sido uno de los trabajos pioneros en materia de Capital Intelectual. Incluye en su análisis los indicadores de gestión no financieros los cuales hacen de este modelo, una herramienta para la toma de decisiones.
- **Modelo Navegador Skandia:** Sistema de Capital Intelectual presentado por Edvinsson y Malone en 1998. Su libro surge inicialmente en 1994, como anexo del informe anual de la compañía en donde se mostró el aporte del Capital Intelectual desarrollado dentro de ésta e identifica claramente la diferencia del capital financiero y el

Capital Intelectual de la compañía; su objetivo principal era generar una herramienta para direccionar el proceso directivo de la toma de decisiones.

- **Monitor de Activos Intangibles:** Es una herramienta cuyo objetivo es orientar a los directivos sobre los activos intangibles de su organización, su identificación y renovación para evitar su pérdida. De acuerdo con Sveiby (1999), está centrado en tres activos intangibles, que son: los activos de estructura externa, los activos de estructura interna y los activos de capacidad de las personas, aplicando algunos indicadores financieros.
- **Technology Broker:** En el Reino Unido, Annie Brooking, fundadora y directora de un despacho de consultoría, The Technology Broker, desarrolla este instrumento de medición del capital intelectual, como activo intangible, y determina las razones por las cuales debe medirse, esto es porque certifican la capacidad de la corporación para lograr sus metas; planean la investigación y desarrollo, aspecto central en toda organización; también, suministran información fundamental para crear programas de reingeniería; establecen un aspecto básico para educación organizacional y programas de capacitación; calculan el valor de la empresa y, por supuesto, acrecientan la memoria organizativa.

Tabla 2

Modelos de medición del Capital Intelectual

Modelos de medición del Capital Intelectual			
Balanced Business Scorecard. Kaplan y Norton (1992)	Technology Broker. Brooking (1996)	Monitor de Activos Intangibles. Sveiby (1997)	Navigator Skandia. Edvinsson y Malone (1998)

Objetivo	Medir los resultados a través de indicadores financieros y no financieros	Establecer que el valor del mercado de las empresas es la suma de los activos tangibles y del Capital Intelectual	Diferenciar entre el valor de libros y de mercado	Determinar que el valor de mercado de la empresa está dado por el Capital Financiero y el Capital Intelectual
Clasificación	<ol style="list-style-type: none"> 1. Perspectiva financiera. 2. Perspectiva del cliente. 3. Perspectiva de procesos internos de negocio. 4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Activos de mercado. 2. Activos de propiedad intelectual. 3. Activos centrados en el individuo (Humanos). 4. Activos de infraestructura. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Competencia de los colaboradores Componente interno Componente Externo 2. Externo 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Capital Humano. 2. Capital Estructural. 3. Capital Clientes.
Indicadores	Indicadores driver e indicadores output. Indicadores financieros y no financieros.	Indicadores cualitativos	Tres tipos de indicadores: crecimiento, eficiencia y estabilidad	Propone indicadores y a los indicadores tradicionales añade ratios que evalúan el rendimiento, rapidez y calidad.

Ventajas	Se logra una visión general de los sistemas de medición	Brinda como aporte la visión hacia la propiedad intelectual de la empresa y relaciona con objetivos corporativos.	Es sencillo comprenderlo ya que presenta dos puntos de vista: interno y externo. Es de fácil comparación	Tiene en cuenta horizontes temporales. Incorpora elementos financieros. Le da especial importancia al capital humano. Visión más amplia de la empresa
Desventajas	Simplismo, es un modelo rígido. La información financiera es limitada.	No cuenta con indicadores de medición, sólo son indicadores cualitativos. No llega a una definición de indicadores cuantitativos.	No tiene en cuenta el aspecto financiero	Necesidad de personal con experiencia para aplicarlo. No existe sinergia entre áreas

Fuente: Corna, D. y Mainero, V. (2016) y elaboración propia.

2. Tablero de Control

2.1. Origen y concepto

Los orígenes del Tablero de Control se remontan al año 1992, cuando David Norton y Robert Kaplan desarrollaron el modelo de medición de Capital Intelectual mencionado en el capítulo anterior del presente trabajo, el Balanced Business Scorecard. Desde ese momento,

dicho modelo fue aplicado con éxito en gran cantidad de empresas y organizaciones de todo el mundo. No obstante, era dificultoso utilizarlo en países en desarrollo o con economías emergentes ya que había sido pensado y creado para economías desarrolladas y con un alto grado de estabilidad.

Al intentar implementarse en países en desarrollo, a causa de la gran incertidumbre de productos, mercados y los cambios constantes, el autor Alberto Ballvé desarrolló un complemento al modelo de Kaplan y Norton denominado Tablero de Control. Es decir, una herramienta que, en un principio, se puede aplicar en países con economías turbulentas para luego evolucionar y ser reemplazada por un modelo gerencial estratégico.

El concepto de Tablero de Control se inicia a partir de la idea de realizar un tablero de información, cuyo objetivo y utilidad fundamental radica en diagnosticar apropiadamente una situación. Se lo define como el conjunto de indicadores cuyo seguimiento periódico permitirá contar con un mayor conocimiento de la situación de su empresa o sector apoyado con nuevas tecnologías informáticas. (Ballvé, 2008).

Los Tableros de Control colaboran en la tarea de medir el desempeño de sus actores y ayudan a designar responsabilidades en un espacio de control limitado y reducido ya sea un área, un departamento, una sucursal, etc.

2.2. Clasificación

Se puede distinguir cuatro tipos genéricos de tableros de control:

1. **Tablero de control operativo:** *“permite hacer un seguimiento diario del estado de situación de un sector o proceso (finanzas, compras, ventas, etc). Apunta al*

cortísimo plazo.” (Jardel, 2004). Debe proveer la información que se requiere para entrar en acción y tomar decisiones operativas.

a. El tablero operativo debe servir para que con una simple observación se pueda evaluar el cómo están evolucionando aquellos indicadores operativos que necesitan ser monitoreados día a día.

b. Cada proceso operativo puede tener un tablero que permita dirigir a partir del mismo. Su usuario principal sería, normalmente, el gerente funcional del área bajo análisis.

2. **Tablero de control directivo:** *“posibilita monitorear los resultados de la empresa en su conjunto y de las diferentes áreas clave en que se pueda segmentar la gestión. Apunta al corto plazo.”* (Jardel, 2004). Está más orientado al seguimiento de indicadores de los resultados internos de la empresa en su conjunto.

3. **Tablero de control estratégico:** *“brinda información interna y externa necesaria para conocer la situación de la empresa en su interior y su contexto externo. Apunta al mediano y largo plazo.”* (Jardel, 2004)

4. **Tablero de control integral:** *“permite conocer la situación integral de la empresa. Podríamos asimilarlo al Cuadro de Mando Integral, donde toda la empresa está monitoreada por indicadores que se resumen para la alta gerencia o dirección superior.”* (Jardel, 2004)

2.3. Indicadores

Los indicadores o Key Performance Indicator (KPI) se pueden definir como un valor numérico que provee una medida para ponderar el desempeño cuantitativo y/o cualitativo de un sistema, un individuo o una organización. (González Millán; Rodríguez Díaz; 2018). Es fundamental someter a revisión la lista de indicadores que se haya elegido y entender cuál es el contenido existente de cada uno, qué mide, es decir, estimar la exactitud e importancia de cada indicador. La empresa debe dar prioridad y seleccionar los indicadores que verdaderamente inciden sobre el negocio.

Según Jardel (2004) los mismos pueden ser cualitativos o cuantitativos, es decir, nos pueden decir que un sector se encuentra bien de acuerdo con el plan o está por debajo de los requerimientos establecidos, o pueden definir un número por sobre el cual el indicador está muy bien y por debajo del mismo el indicador está mal. Se puede también establecer un rango de posible desviación, que ayude a la toma de decisiones. También pueden ser internos o externos, financieros y no financieros, monetarios y no monetarios. Para la confección de los mismos se debe hacer un análisis muy profundo de las distintas metas, actividades y procesos que se quieran medir.

En conclusión, los indicadores implican un valor matemático con sentido que van a proporcionar información de la organización para su control, creación de valor y mejora en la toma de decisiones.

En el presente trabajo se define a partir de un objetivo general para cada indicador:

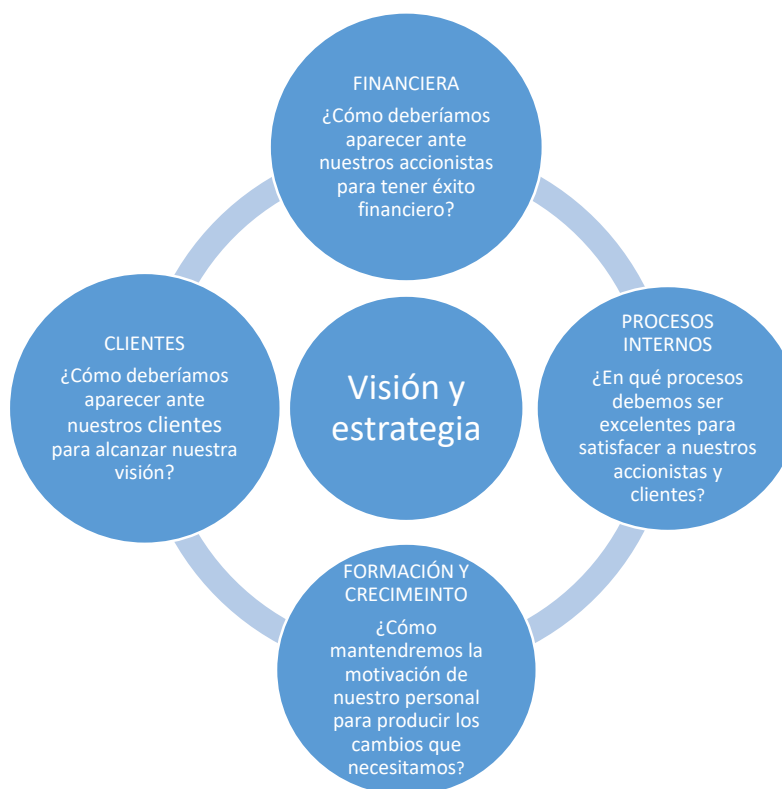
- Nombre: es su identificación, sencilla y concreta.

- **Meta:** muestra el fin que estoy buscando. Debe ser específica, medible, alcanzable, realista y temporal.
- **Fórmula:** cálculo matemático que se realizó para su obtención (ya que son indicadores cuantitativos)
- **Periodicidad:** define cada cuanto tiempo se va a realizar el análisis del indicador. Puede ser diario, semanal, mensual, trimestral, semestral, anual, etc.
- **Responsable:** persona a quien corresponde monitorear el/los indicadores del área que corresponda
- **Rangos de alarma:** parámetro por encima o por debajo de los cuales se quiere establecer la alarma para la toma de medidas.

2.4. Perspectivas

Kaplan y Norton (1997) definen a las perspectivas como las áreas claves de éxito que podemos encontrar en una organización si la observamos desde arriba, “*desde un helicóptero*”. Además, señalan una serie de ventajas tales como: centran toda la organización en pocas variables dominantes necesarias para superar las brechas en el desempeño; ayudan a integrar varios programas de la empresa; y analizan medidas estratégicas hacia niveles inferiores, de modo que los gerentes, operadores, y empleados de la unidad puedan ver qué se requiere en su nivel para lograr un desempeño total excelente. El modelo de Balanced Scorecard (Cuadro de Mando Integral) establece cuatro perspectivas a tener en cuenta:

1. Perspectiva financiera
2. Perspectiva del cliente
3. Perspectiva de procesos internos
4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento.

Figura 2*Perspectivas del CMI*

Fuente: JARDEL, Eduardo “Tablero de Control – Cuadro de Mando Integral”

2.4.1. Perspectiva financiera

En la perspectiva financiera se verán los resultados de la empresa, la composición de los costos, la determinación de los gastos (productivos e improductivos), si la empresa está agregando o destruyendo valor. Cuando la empresa muestra una buena perspectiva financiera, es a consecuencia de que las otras perspectivas han sido planificadas adecuadamente. (Jardel, 2004).

Permite definir, analizar y profundizar en los objetivos financieros planteados por la dirección, así como desglosar las posibles estrategias y planes de acción necesarios para conseguir nuestra misión y visión. Es importante destacar que, si bien esta perspectiva engloba

todos los aspectos financieros de la empresa, los objetivos financieros pueden diferir considerablemente de acuerdo a las fases de vida de un negocio (crecimiento, sostenibilidad, madurez) y el tipo de empresa que esté bajo análisis.

2.4.2. Perspectiva del cliente

Uno de los aspectos más importantes a la hora de medir el éxito de una organización es conocer el nivel de satisfacción que están teniendo los clientes con el servicio o producto que la organización ofrece. La perspectiva del cliente evalúa estos aspectos que influyen en la experiencia del cliente. Por ejemplo, los indicadores de esta perspectiva estarán en función de medir tiempos de respuesta, calidad del servicio o producto, reclamos que se efectúen, etc.

Por otra parte, esta perspectiva puede identificar los segmentos de clientes y mercado en que las empresas han elegido competir. De esta manera, se reconocen los objetivos y necesidades que plantean los clientes de cada segmento seleccionado y así se alinea la estrategia de la organización hacia ellos.

2.4.3. Perspectiva de procesos internos

El buen desempeño de los procesos internos de una organización es decisivo para su obtención de valor y éxito. El análisis de esta perspectiva permite optimizar el funcionamiento para garantizar eficiencia y eficacia. Del mismo modo, este análisis permite comprender qué procesos cumplen con los objetivos estratégicos y cuáles no.

En el Cuadro de Mando Integral, Kaplan y Norton (1997), recomiendan que los directivos y gerentes definan una cadena de valor de los procesos internos iniciando con el proceso de innovación en donde identifiquen necesidades de los usuarios actuales y futuros y se desarrollen nuevas soluciones. Luego, avanzar hacia el análisis del proceso operativo de

productos y servicios existentes a clientes existentes y finalmente, terminar con el servicio “posventa” ofreciendo servicios que se añaden al valor que reciben los clientes.

2.4.4. Perspectiva de aprendizaje y crecimiento

Representa el pilar donde se sustenta el CMI, ya que toda empresa depende del factor humano: las personas son lo más importante dentro de la empresa. Son el elemento clave. La presencia de líderes y un personal altamente capacitado y calificado constituyen requisitos indispensables para alcanzar la competitividad que hoy exige el mundo global (Jardel, 2004).

Los objetivos de esta perspectiva proporcionan la infraestructura que permite que se alcancen los objetivos de las otras tres. Kaplan y Norton (1997) plantean que dentro del objetivo de aprendizaje y crecimiento se resaltan tres categorías principales de variables:

- las capacidades de los empleados,
- las capacidades de los sistemas de información y,
- la motivación, delegación de poder y coherencia de objetivos.

Esta perspectiva se orienta a las capacidades y herramientas que son necesarias para que el personal logre conseguir los objetivos estratégicos. Los indicadores a emplear se relacionan con el nivel de satisfacción de los trabajadores, los niveles de productividad del personal, los niveles de calificación o la inversión realizada en tecnologías y sistemas de información.

De este modo, se concluye con el Capítulo II, el cual determinó los conceptos teóricos necesarios para poder entender cómo se mide el Capital Intelectual y la herramienta de medición que se utilizará: el Tablero de control.

Capítulo III- Diagnóstico del Área Compras Modelo

Las compras son un elemento imprescindible para el éxito de las empresas. En esta actividad radica la responsabilidad de abastecer a la organización de todos aquellos insumos y materiales que necesita para su funcionamiento. La empresa requiere de insumos, materia prima, contratación de servicios y mantenimiento para su labor diaria, sin los cuales no podría lograr la producción y distribución de sus productos o su prestación de servicios.

En este capítulo se realiza una breve descripción y diagnóstico del Departamento de Compras que será tomado como ejemplo para la posterior aplicación del Tablero de Control. Se detalla su función, objetivos operativos, estructura organizativa, valores, procesos y toda la información que se considera oportuna para mejorar la comprensión de sus actividades.

1. Descripción del Departamento de Compras bajo análisis

El presente trabajo se aplica en un Departamento de Compras perteneciente a una organización estatal mendocina.

En el área concerniente al Departamento de Compras se coordinan y gestionan programas de ayuda social, servicios de salud, comedor, jardines maternos, residencias, deportes y turismo. La mayor parte de las compras que se efectúan se dirigen hacia la industria alimenticia ya que en su comedor se reciben aproximadamente 2000 personas diarias de lunes a viernes.

Por una parte, el Departamento tiene como función básica adquirir los recursos materiales que necesita la organización con la mejor calidad y al mejor precio. Por otra parte, tiene los siguientes objetivos operativos:

- Optimizar tiempos, recursos y la coordinación con otras áreas para cumplir con los requerimientos.
- Lograr eficiencia en el proceso de compras.
- Buscar la mayor calificación en proveedores que brinden soluciones, productos de calidad y un servicio óptimo.
- Implementar controles respecto a precios, proveedores, pedidos, inspección de lo adquirido y la información que brinda a otros departamentos.
- Controlar convenios con proveedores.
- Capacitar al departamento de compras y a las áreas a las que les da servicio, para una eficiente aplicación de las actividades de adquisición.

La estructura organizativa del Departamento está conformada por tres personas: un Jefe de Compras y dos asistentes.

El procedimiento para realizar la selección de proveedores se enmarca bajo el Decreto n° 1023/2001 (Régimen de Contrataciones de la Administración Nacional) y su correspondiente Decreto Reglamentario n° 1030/2016. Sin embargo, el presente trabajo se encuadrará en compras menores a \$30000, que se realizan por “caja chica” en el día a día de la organización.

El proceso de compras realizado por el área para compras por “caja chica” es el siguiente:

1. Ingreso de “Solicitud de pedido de compra”

Se inicia cuando el Departamento de Compras recibe una “Solicitud de pedido de compra” por parte de otros sectores de la organización. Dicha solicitud debe estar autorizada y firmada por el Jefe del área que la requiere, además de realizarse por duplicado. El original se

recibe en el área Compras y el duplicado junto con la firma de recibido por alguno de los miembros del equipo es devuelto al departamento solicitante.

2. Consulta de base de datos proveedores y cotización

Al recibir la “Solicitud de pedido de compra”, se consulta en la base de datos los posibles proveedores que pueden invitarse a participar. Se emite y se envía mediante correo electrónico el “Pedido de Cotización de Precios” a cada uno de los proveedores elegidos. Es importante que en todos los casos se obtenga una constancia de recepción por parte del proveedor, evitando de esta forma reclamos posteriores.

Cada proveedor, procede a cotizar los ítems requeridos. El pedido de cotización puede ser efectuado en el formulario que se envió o por medio de un presupuesto emitido por separado.

Compras recepciona la propuesta de los proveedores, compara con la “Solicitud de pedido de compra” y un asistente del área confecciona la “Planilla comparativa de Presupuestos” utilizando como herramienta una hoja de cálculo en Excel.

3. Elección de proveedores y emisión de orden de compra

A la hora de seleccionar la propuesta más conveniente se tiene en cuenta lo siguiente:

- Precio, forma y plazo del pago: el proveedor debe ofrecer precios razonables acorde a la calidad de su producto o servicio. Se verifica si otorga descuentos o bonificaciones por el volumen de la compra o por pronto pago o qué conceptos se incluyen en la cotización (impuestos, fletes, seguros). Es importante definir la forma de pago desde un principio para evitar posibles inconvenientes futuros (efectivo, cuenta corriente, transferencia bancaria).

- Plazo de entrega: a veces los departamentos necesitan los artículos con urgencia y muy pocos proveedores pueden cumplir con ello.
- Calidad: verificar si los productos cumplen con las especificaciones técnicas y las necesidades de la empresa, si se tiene confianza en la idoneidad del proveedor, las marcas, el origen del producto. En el caso de los productos alimenticios se evalúa junto con el área de Bromatología el aspecto higiénico-sanitario (vestimenta del repartidor es decir uniforme adecuado, gorro o cofia, calzado); la valoración de su transporte (tipo de transporte utilizado, si es cerrado, de uso exclusivo para transporte de alimentos, condiciones de higiene y temperatura del transporte, si tiene equipo de frío en funcionamiento y lector de temperatura, higiene personal y buenos hábitos del repartidor) y el producto en sí (temperatura de recepción del alimento, estado de conservación, tipo de envase y embalaje, fecha de vencimiento)
 - Servicios post-venta: En función de las características del producto o servicio adquirido cobrará mayor o menor importancia el servicio posventa. Dentro de esta categoría es común que se evalúen aspectos tales como la asistencia técnica, el servicio de mantenimiento, la política de devoluciones, las garantías que ofrece el proveedor o si el proveedor hace envíos hasta la organización.
 - Trayectoria y situación económica-financiera
 - Que el proveedor cumpla con requisitos legales y certificaciones: habilitación de local, inscripción de establecimiento, autorizaciones sanitarias del vehículo para el reparto de alimentos (certificado de UTA), carnet de manipulador.

El Jefe de Compras adjudica la compra al proveedor/es cuyas propuestas se consideren más convenientes y se emite el formulario “Orden de Compra” por triplicado (el original para el proveedor, duplicado para almacenes y el triplicado para Compras).

Almacenes recibe la orden de compra archivándola provisoriamente en espera de la entrega por parte del proveedor.

4. Envío y recepción del pedido

El proveedor elegido recibe y acepta la orden de compra, prepara el pedido y envía lo solicitado a Almacenes. Almacenes recepciona el pedido, desarchiva la orden de compra, verifica físicamente y realiza el control de calidad y cantidad. Si los elementos provistos se ajustan a los requerimientos de la empresa y los solicitados por la misma, el Jefe de Almacenes conforma (firma) el Remito en ambos ejemplares presentado por el proveedor. El remito original conformado es enviado a Compras y se comunica la recepción del pedido.

5. Entrega del pedido al departamento solicitante

Compras entrega el pedido al departamento que lo requirió, el cual lo revisa y acepta. Si el pedido fue el correcto y se está de acuerdo con él, se firma la recepción del mismo en la orden de Compra.

6. Control de la documentación y envío a Contabilidad

Compras recibe la factura original del proveedor y desarchiva la documentación vinculada (solicitud de pedido, remito, orden de compra) para controlar que los artículos facturados coincidan con los recibidos. Luego, se envía la factura y remito al área de Contabilidad.

Es clave tener en cuenta que todo el proceso realizado por el área se fundamenta bajo los principios de libre competencia y transparencia. Por un lado, el principio de libre competencia establece la igualdad de trato y no discriminación con el fin de brindar las mismas oportunidades

entre los distintos oferentes de bienes y/o servicios. Por otro lado, el principio de transparencia determina que la información sea clara y se encuentre disponible para todo el público interesado.

2. Valores

El área presenta determinados valores internos alineados con aquellos que forman parte de la filosofía y cultura de la institución. Estos se encuentran fundados en:

- Trabajo en equipo
- Cooperación
- Responsabilidad
- Solidaridad
- Respeto mutuo
- Flexibilidad

3. Análisis FODA

El análisis FODA es una herramienta muy útil para realizar un primer diagnóstico de la organización en relación a sus principales aspectos internos y externos. A continuación, se presenta una propuesta de análisis que deberá ser examinada por los integrantes del área. De esta manera, los mismos podrán verificar que este efectivamente represente la situación actual del departamento.

3.1. Fortalezas

Entre las fortalezas que posee el área se pueden encontrar:

- Equipo de trabajo comprometido: el Jefe y los asistentes del área proyectan sus acciones para el logro de objetivos de manera colaborativa.

- Personal capacitado de manera integral en todo el proceso de compras: se les proporciona a los empleados las técnicas, habilidades y conocimientos necesarios para la correcta realización de su trabajo.
- Excelente comunicación entre los integrantes del Departamento: se realizan reuniones semanales entre el Jefe del área y sus asistentes donde se dialoga acerca del proceso, clima organizacional, aspectos a mejorar, nuevos objetivos, entre otros. Además, se estimula una comunicación clara y accesible para el mayor entendimiento de los colaboradores.
- Proceso de compras respaldado con la documentación correspondiente: se genera una gran cantidad de información día a día por lo que se presta especial atención a que cada etapa del proceso de compras esté respaldada adecuadamente (existen solicitud de pedidos de compras, órdenes de compras, remitos, facturas, pedidos de cotización, planillas comparativas, etc.)

3.2. Debilidades

Entre las debilidades que posee el área se pueden encontrar:

- Falta de desarrollo de indicadores: en el área no se realiza análisis de información mediante la utilización de métricas.
- Poco personal en relación a las actividades necesarias que incluye el área: en el Departamento trabajan tres personas y tienen a cargo las compras para un comedor muy concurrido. Además, se efectúan compras para otras áreas relacionadas con salud, deportes, turismo, jardines maternas, residencias y se realizan tareas de control interno como por ejemplo revisión de remitos, facturas y solicitud de pedidos. Esto a veces, concluye en un personal sobrecargado de tareas.

- El lugar de trabajo es pequeño y se observa una deficiencia en el espacio para archivar documentación.

3.3. Oportunidades

Entre las oportunidades que posee el área se pueden encontrar:

- Existencia en el mercado de nuevas tecnologías: el área desea lograr mayor eficiencia y automatización en sus procesos y la aparición de nuevas tecnologías se convierte una oportunidad para poder lograrlo.
- Tendencias ecologistas en el entorno: estas tendencias han permitido, por ejemplo, disminuir las compras de resmas de papel o reciclar materiales.
- Filosofía Total Quality Management: en las organizaciones cada vez se da más importancia a la gestión de calidad y el entorno la exige en los bienes adquiridos. Esto ha generado evaluaciones más exhaustivas a proveedores.
- Existencia de programas de vida saludable: gracias a ellos el área ha podido incursionar, por ejemplo, en la compra de frutas orgánicas o en la venta de menús vegetarianos.

3.4. Amenazas

Entre las amenazas que posee el área se pueden encontrar:

- Falta de presupuesto gubernamental o atraso en el mismo: esto muchas veces genera retrasos en las compras.
- Solicitudes de pedido incorrectamente especificadas por el área que la requiere: varios errores en el proceso suelen ocurrir debido a solicitudes donde no se aclara adecuada y detalladamente las características de los ítems.

Figura 3

Análisis FODA- Departamento de Compras modelo



Fuente: Elaboración propia

De esta manera, se concluye el Capítulo III, en el cual se desarrolló un diagnóstico del área compras en la que se centra el presente trabajo: sus objetivos, valores, estructura organizativa, y procesos.

Capítulo IV- Tablero De Control aplicado al Departamento de Compras Modelo

Ninguna actividad y su impacto sobre la organización es susceptible de mejorarse si no existen objetivos bien definidos y métricas que permitan tener una idea clara de su rendimiento.

El tablero de control se enfocará desde una perspectiva de procesos internos en base al Capital Estructural del área. En primer lugar, se plantean objetivos operativos alineados con los objetivos estratégicos del Departamento y luego una serie de indicadores que ayudarán en la tarea de medición del desempeño. Posteriormente, se comparan los indicadores resultantes con un rango preestablecido para detectar posibles desviaciones y se ofrecen propuestas de mejora para luego culminar con una posible propuesta de implementación.

1. Perspectiva de Procesos Internos: Desarrollo de Indicadores y Propuestas de Mejora

Compras es un proceso administrativo y por esta razón la perspectiva cobra especial relevancia en el presente trabajo. El área busca mejorar el proceso para asegurar la eficiencia en todos sus aspectos. El proceso que se lleva a cabo se ha explicado anteriormente en el diagnóstico del Departamento.

Objetivo 1: Optimizar el proceso de solicitud de pedidos por el área Compras

El principal objetivo de compras es abastecer a los demás departamentos que realizan requerimientos a través de solicitudes de pedido. Allí comienza el proceso, por lo tanto, es importante evaluar y controlar dichas solicitudes de pedidos y su correcto procesamiento.

Si se implementa adecuadamente el sistema de gestión de solicitud de pedidos, el área puede mantener un orden y evitar errores tales como comprar de más, de menos o artículos equivocados. Además, si tiene a su disposición una forma de jerarquizar los pedidos según su urgencia, podrá asegurarse de que nadie pase mucho tiempo sin los artículos que haya requerido.

Figura 4

Indicador- Porcentaje de solicitudes de pedidos que se encuentran con errores o incompletas

Nombre KPI	Porcentaje de solicitudes de pedidos que se encuentran con errores o incompletas
Meta	Aceptar solo un 20 % de pedidos con errores o incompletos en el lapso de un mes
Fórmula	$\left(\frac{\text{Solicitudes de pedidos con errores o incompletas}}{\text{Total de solicitudes de pedidos recibidas}}\right) \times 100$
Periodicidad	Semanal
Responsable	Jefe de Compras, Asistentes del área Compras

Fuente: Elaboración propia

¿Qué datos debemos solicitar?

- Cantidad total de solicitud de pedidos recibidas del período bajo análisis
- Cantidad de solicitud de pedidos con errores o incompletas del período bajo análisis.

Ambas cantidades deben pertenecer al mismo periodo para que la información sea comparable.

Se puede dividir y analizar la información por distintas categorías/rubros o establecer distintos criterios de análisis.

Características del Indicador

- Permite identificar áreas de problemas y oportunidad para aprendizaje y crecimiento con respecto a la solicitud de pedidos de compras y su procesamiento.

- Se generan tres rangos de referencia para poder identificar si los movimientos que tiene el indicador con el paso del tiempo son los adecuados.

Tabla 3

Rango de referencia- Porcentaje de solicitudes de pedidos que se encuentran con errores o incompletas

MENOS DEL 20 %	Refleja que el departamento de compras atiende efectivamente las solicitudes de los departamentos con los que mantiene relación.
ENTRE EL 20% Y EL 40 %	Significa que se está teniendo una carga mayor de la esperada o algún problema ha surgido para atender las solicitudes en tiempo y forma debido a errores o que fueron recibidas de manera incompleta.
MÁS DEL 40%	El departamento está manteniendo problemas para cumplir con las solicitudes puede traer problemas con las áreas con las que mantiene relación y pérdidas significativas para la empresa

Fuente: Elaboración propia

- Si el indicador aumenta indica que el proceso de compras está más controlado y es más eficiente en la solicitud de pedidos.

Propuesta de mejora

Se propone mejorar la calidad de los datos contenidos en la solicitud de pedidos mediante la utilización de un Formulario Google que contenga campos a completar obligatorios donde se especifique artículo, cantidad, unidad de medida, precio estimado, entre otros. Además, se aconseja adquirir un sistema de gestión de compras que permita procesar toda la información obtenida por medio de los formularios.

Objetivo 2: Determinar el grado de actualización de la base de datos de Proveedores.

El área de compras analizada presenta una amplia cartera de proveedores. A su vez, al realizar tratos comerciales debe actuar inteligentemente en cuanto a las adquisiciones, volumen, precio, plazo para el pago, descuentos y otras condiciones de compra. Es por esto que es

importante que el departamento de compras conozca, interactúe oportunamente y mantenga buenas relaciones con su entorno.

A partir de esto, cabe destacar un concepto mencionado anteriormente: el Capital Relacional. El cual, como se explicó en el Capítulo I, se basa en la correcta gestión de las relaciones con el entorno. En este sentido, mantener relaciones de confianza con los proveedores contribuye al cumplimiento de los objetivos del área compras.

Una manera de contribuir con el conocimiento del entorno es mantener un registro actualizado de proveedores. El registro de un proveedor es el lugar de la base de datos donde se almacenan las referencias que permiten identificarlo, junto con toda la información que se considera necesaria para desarrollar la relación comercial con el mismo.

Figura 5

Indicador- Actualización de base de datos proveedores

Nombre KPI	Actualización de base de datos proveedores
Meta	Lograr que el 100% de proveedores estén incorporados a la base de datos en el lapso de un mes
Fórmula	$(\text{Proveedores nuevos registrados} / \text{Total proveedores nuevos}) \times 100$
Periodicidad	Semanal
Responsable	Jefe de Compras

Fuente: Elaboración propia

¿Qué datos debemos solicitar?

- Cantidad de incorporaciones a Registro de Proveedores de la semana bajo análisis
- Cantidad de proveedores nuevos de la semana bajo análisis.

Ambas cantidades deben pertenecer al mismo periodo para que la información sea comparable.

Se puede dividir y analizar la información por distintas categorías/rubros o establecer distintos criterios de análisis.

Características del Indicador

- Permite analizar el grado de actualización de la base de datos de proveedores en la organización. Una base de datos de proveedores actualizada nos permite tener organizada toda la información pertinente a los mismos
- Se generan tres rangos de referencia para poder identificar los movimientos que tiene el indicador con el paso del tiempo y a partir de qué porcentaje hay que prestar mayor atención.

Tabla 4

Rango de referencia- Actualización de base de datos de proveedores

ENTRE 100% Y 85%	La base de datos de proveedores está actualizada
ENTRE 85% Y 50%	La base de datos es débil y es importante establecer las causas de ello para poder actualizar la información y mejorar las relaciones comerciales con proveedores.
MENOS DE 50%	La base de datos no está actualizada y puede determinar fallas en el proceso de compras

Fuente: Elaboración propia

Propuesta de mejora

Se propone mantener actualizada y completa una base de datos en un sistema de gestión de compras donde figuren todos los proveedores con los que contrata el departamento (nombre, razón social, teléfono de contacto, dirección, servicios que presta o productos que vende, observaciones).

Objetivo 3: Evaluar la calidad de servicios otorgados por los proveedores

Una tarea clave para mantener la competitividad y eficiencia del área es apostar por proveedores que aporten valor al proceso de compras. En la organización estatal donde se enmarca el presente trabajo es uno de los indicadores más significativos ya que cada proveedor es evaluado tanto por la bromatóloga del equipo como por el Jefe de Compras.

Se suelen realizar visitas al establecimiento del proveedor para asegurar el correcto funcionamiento de las instalaciones de acuerdo a normas de higiene y seguridad y calidad y se piden una serie de requisitos que deben cumplir tanto legales como administrativos. Además, se reciben muestras que son analizadas por un equipo integral conformado por una nutricionista, bromatóloga, Jefe de Compras, Jefe de cocina y asistentes.

Es importante destacar que contar con una base de proveedores evaluada y calificada contribuirá al proceso de compras en relación a la elección del proveedor de una manera más eficiente y confiable.

Figura 6

Indicador- Porcentaje de proveedores evaluados

Nombre KPI	Porcentaje de proveedores evaluados
Meta	Lograr que el 100% de los proveedores estén certificados y evaluados en el lapso de un mes
Fórmula	$(\text{Proveedores evaluados-certificados} / \text{total de proveedores}) \times 100$
Periodicidad	Semanal
Responsable	Jefe de Compras

Fuente: Elaboración propia

¿Qué datos debemos solicitar?

- Listado de proveedores evaluados/certificados
- Cantidad total de proveedores

Se puede dividir y analizar la información por distintas categorías/rubros o establecer distintos criterios de análisis.

Características del Indicador

- Se analiza en qué medida la organización depende de proveedores no evaluados
- Se verifica el nivel de compromiso de Compras en la contratación, desarrollo y análisis de proveedores.
- Se generan tres rangos de referencia para poder identificar si los movimientos que tiene el indicador con el paso del tiempo son los adecuados:

Tabla 5

Rango de referencia- Porcentaje de proveedores evaluados

MÁS DEL 90%	Se cuenta con una base de proveedores estable y confiable
ENTRE 90% Y 70%	La dependencia hacia proveedores no evaluados está en aumento y la calidad de las mercaderías adquiridas y servicios prestados puede disminuir
MENOS DE 70%	La base de proveedores no es confiable

Fuente: Elaboración propia

Si el porcentaje que presenta el indicador aumenta (y los controles son los adecuados y preestablecidos por el área) indica que la base de proveedores es más estable y confiable.

Propuesta de mejora

Se propone elaborar un cuadro comparativo donde se analicen elementos decisivos (calidad de los productos, servicios post-venta, responsabilidad, tiempos de entrega, etc.) en la elección de los principales proveedores mediante la evaluación de todo el equipo interdisciplinario que trabaja de forma conjunta con el área (bromatóloga, nutricionista, Jefe de cocina, Jefe de Compras). Cada miembro del equipo debería opinar sobre los aspectos que le competen.

Con el fin de lograr oportunidad en las compras, se sugiere complementar el cuadro comparativo, con la información que surge del registro de proveedores obtenido del sistema de gestión de compras mencionado en la propuesta de mejora del Indicador “*Actualización de base de datos de proveedores*”. De esta manera, se puede integrar la información referida a los proveedores, contribuyendo así a la eficiencia del departamento.

Objetivo 4: Buscar fuentes y desarrollar proveedores seguros que cumplan en tiempo y forma con sus pedidos

Los envíos retrasados son pedidos entregados fuera del plazo previsto pactado con el área de compras por parte de los proveedores, puede ocasionarse por un cambio en el producto o materia prima o por algún problema en la emisión de las órdenes de compra.

A pesar de los diversos esfuerzos del área por desempeñar su función de manera correcta si los proveedores no efectúan en tiempo y forma sus envíos, es muy difícil que se cumpla el ciclo del proceso adecuadamente. Esto generaría molestias en los departamentos que hacen los requerimientos o pérdidas en la organización.

Figura 7

Indicador- Porcentaje de pedidos con retraso

Nombre KPI	Porcentaje de pedidos con retraso
Meta	Mantener los pedidos con retraso en un 15% en el lapso de un mes
Fórmula	$(\text{Pedidos con con retrasos} / \text{Total de pedidos}) * 100$
Periodicidad	Semanal
Responsable	Jefe de Compras

Fuente: Elaboración propia

¿Qué datos debemos solicitar?

- Cantidad total de pedidos con retrasos por semana
- Cantidad total de pedidos solicitados por el departamento de compras al

proveedor por semana

Se puede dividir y analizar la información por distintas categorías/rubros o establecer distintos criterios de análisis.

Características del Indicador

- Verifica y determina posibles desviaciones por cambios que se presentan por periodos en entregas superiores a los establecidos o incumplimiento en los mismos.
- Se generan tres rangos de referencia para poder identificar los movimientos que tiene el indicador con el paso del tiempo y a partir de qué porcentaje hay que prestar mayor atención:

Tabla 6

Rango de referencia- Porcentaje de pedidos con retraso

ENTRE 0% Y 15%	La gestión de compras con los proveedores es la adecuada.
ENTRE 15% 40%	El departamento de compras está teniendo problemas con sus proveedores. Puede ser por problemas en las órdenes de compra, o por incumplimientos por parte de los proveedores
MÁS DE 40 %	Existe gran cantidad de pedidos con retrasos, no hay una gestión de compras con proveedores adecuada, es necesario evaluar los contratos y procesos del departamento.

Fuente: Elaboración propia

Propuesta de mejora

Se propone calificar las compras según su nivel de urgencia y realizar un seguimiento exhaustivo a las que se necesiten con mayor inmediatez. Además, podría implementarse una tabla de puntuación que manifieste el comportamiento de los proveedores con respecto a las entregas en tiempo y forma. El seguimiento de proveedores y de los pedidos efectuados es clave, así como la evaluación del rendimiento histórico de los mismos.

Esta propuesta también se puede integrar a las efectuadas anteriormente, generando, en un solo medio, toda la información relevante para llevar a cabo una correcta gestión de proveedores. De esta manera el departamento de compras podría ejecutar una acción oportuna ante cualquier desviación percibida.

Objetivo 5: Optimizar el tiempo que existe desde que la solicitud de pedidos es procesada por compras hasta que la mercadería es entregada al departamento que hizo el requerimiento

El área debe proporcionar de bienes a un comedor que funciona diariamente, por lo que es sumamente importante el tiempo del proceso. Sin embargo, se abastece a más áreas en las cuales también es fundamental el abastecimiento oportuno y según requerimientos específicos para el buen funcionamiento de la organización. Con este indicador se decide evaluar a dichas áreas ya que importa abastecerlas de forma ágil y rápida, y no sólo centrar la atención en el Comedor.

Si la organización realiza las compras adecuadamente está optimizando los recursos, el tiempo e incluso puede generar ahorro neto.

Figura 8

Indicador- Tiempo proceso compras

Nombre KPI	Tiempo proceso compras
Meta	Lograr que el tiempo del ciclo de compras sea de 7 días en el lapso de un mes
Fórmula	Σ días de ciclo de compras
Periodicidad	Semanal
Responsable	Jefe de Compras

Fuente: Elaboración propia

¿Qué datos debemos solicitar?

- Tiempo de proceso de compras en días desde que es recibida la solicitud de pedidos hasta que la mercadería se entrega al departamento correspondiente.

Se puede dividir y analizar la información por distintas categorías/rubros o establecer distintos criterios de análisis.

Características del Indicador

- Permite llevar un control en la gestión óptima del tiempo de los pedidos de compras desde el principio hasta el final del proceso
- Se generan tres rangos de referencia para poder identificar los movimientos que tiene el indicador con el paso del tiempo y a partir de qué momento hay que prestar mayor atención.

Tabla 7

Rangos de referencia- Tiempo de proceso de compras

=7 DÍAS	Es la situación ideal, cero retrasos y acorde con lo pactado con los demás departamentos de la organización.
<7 DÍAS	El departamento de compras está reduciendo el tiempo de compras real y la capacidad de los proveedores para responder los pedidos está mejorando
>7 DÍAS	Se debe mejorar el proceso por parte de compras, hay tiempo perdido y es posible que no haya buena comunicación con los proveedores

Fuente: Elaboración propia

Propuesta de mejora

Se propone brindar capacitaciones al personal sobre el funcionamiento del área para una mayor comprensión del proceso y la importancia de cada etapa. Se pueden aprovechar tecnologías para automatizarlo tal como se mencionó anteriormente mediante un sistema de gestión de compras u otras herramientas como el sistema Kanban que mejoren la planificación del trabajo y el establecimiento de prioridades mediante la determinación de tareas pendientes, tareas en proceso y tareas terminadas.

Objetivo 6: Mejorar la gestión de pedidos de compras y su correcto procesamiento en base a las devoluciones del periodo

Las devoluciones ocurren cuando hay un exceso en el pedido o el producto entregado por los proveedores fue el equivocado. El área compras bajo análisis contempla pedidos que son solicitados desde una amplia variedad de departamentos y, por lo tanto, requieren compras de todo tipo: insumos de salud, alimenticios, construcción, deportes, mantenimiento de espacios en general, entre otros. El personal del área constantemente aprende y obtiene información sobre lo requerido, pero aun así a veces ocurren incongruencias por falta de especificaciones o por errores por parte de los proveedores.

Es importante aplicar este indicador para tener en cuenta las devoluciones por parte de los demás departamentos e identificar las posibles causas de su existencia.

Figura 9*Indicador- Porcentaje de devoluciones*

Nombre KPI	Porcentaje de devoluciones
Meta	Mantener en 10% o menos las devoluciones en el lapso de un mes
Fórmula	$(\text{Número de devoluciones} / \text{total de pedidos}) * 100$
Periodicidad	Semanal
Responsable	Jefe de Compras

Fuente: Elaboración propia

¿Qué datos debemos solicitar?

- Cantidad total de pedidos con devoluciones realizadas al proveedor por semana
- Cantidad total de pedidos enviados al departamento de compras por parte del proveedor por semana

Se puede dividir y analizar la información por distintas categorías/rubros o establecer distintos criterios de análisis.

Características del Indicador

- Delimita el punto de partida para que el área pueda detectar posibles problemas en la comunicación y correcto entendimiento con otros departamentos o con los proveedores.

- Se generan tres rangos de referencia para poder identificar los movimientos que tiene el indicador con el paso del tiempo y a partir de qué porcentaje hay que prestar mayor atención:

Tabla 8

Rango de Referencia- Porcentaje de devoluciones

MENOS DEL 10%	La gestión de pedidos por parte del departamento de compras ha sido la adecuada.
ENTRE EL 10% Y 25%	La gestión de pedidos ha tenido un problema por parte de los proveedores o la gestión de la orden de compra.
MÁS DEL 25%	Existe un fallo con el sistema de solicitud de pedidos, emisión de la orden de compra o uso ineficiente del mismo. Hay una mala gestión en la toma y tramitación de pedidos por parte del departamento de compras o los proveedores.

Fuente: Elaboración propia

Propuesta de mejora

Se propone un control riguroso entre solicitud de pedido y orden de compra para evitar diferencias y posibles devoluciones futuras. Dicho control puede realizarse mediante la utilización de un sistema de gestión de compras que genere la información necesaria para detectar errores en el proceso y evitar posibles devoluciones. Además, se debe intentar tener una comunicación fluida con el proveedor para que el mismo advierta ante posibles faltantes de productos.

Objetivo 7: Analizar el grado de cumplimiento en la presentación de documentación respaldatoria

La documentación respaldatoria es la constancia que revela la existencia de los hechos y operaciones con efecto patrimonial y sirve de base para la captación de datos a ser procesados

por el sistema contable. Además, brinda respaldo legal ante cualquier acontecimiento que pueda suceder.

El área compras bajo análisis maneja gran cantidad de documentación, pero un punto de riesgo lo encuentra con los remitos pendientes de factura. El indicador a utilizar nos permite evaluar el grado de incumplimiento en la documentación respaldatoria por parte de los proveedores y el área, prestando mayor atención en dicho documento para proceder a su posterior facturación.

Figura 5

Indicador- Porcentaje de incumplimiento de documentación respaldatoria

Nombre KPI	Porcentaje de incumplimiento de documentación respaldatoria
Meta	Lograr que solo un 10% de los remitos se encuentren pendientes de facturación en el periodo de un mes
Fórmula	$(\text{Remitos pendientes de factura} / \text{Remitos totales}) * 100$
Periodicidad	Semanal
Responsable	Jefe de Compras

Fuente: Elaboración propia

¿Qué datos debemos solicitar?

- Remitos pendientes de factura del periodo bajo análisis
- Remitos totales del periodo bajo análisis

Ambas cantidades deben pertenecer al mismo periodo para que la información sea comparable.

Se puede dividir y analizar la información por distintas categorías/rubros o establecer distintos criterios de análisis.

Características del Indicador

- Permite evaluar al proveedor en cuanto a la presentación en tiempo y forma de la documentación respaldatoria.
- Sin embargo, se pueden encontrar áreas problemáticas en la organización en relación al manejo de la documentación respaldatoria de las operaciones y la eficiencia de los procesos.
- Se generan tres rangos de referencia para poder identificar los movimientos que tiene el indicador con el paso del tiempo.

Tabla 9

Rangos de referencia- Porcentaje de incumplimiento de documentación respaldatoria

ENTRE 0% Y 10 %	Las operaciones de compra están debidamente respaldadas por su documentación correspondiente
ENTRE 10 % Y 30 %	Existen problemas y posibles áreas de riesgo en el respaldo documental de las operaciones, más precisamente en la facturación de los remitos
MÁS DEL 30%	Las operaciones no están debidamente respaldadas documentalmente y esto trae aparejado problemas contables, legales, financieros, administrativos, entre otros.

Fuente: Elaboración propia

Propuesta de mejora

Se propone que un asistente del Departamento de Compras se encargue semanalmente de verificar la causa de los remitos pendientes de facturación más significativos mediante los datos obtenidos de un sistema de gestión para poder solucionar el problema y conseguir la correspondiente factura.

2. Propuesta de implementación del Tablero de Control

Hasta el momento se plantearon objetivos operativos y se definieron metas cuantificables. Luego, se propusieron indicadores para evaluar el desempeño, se establecieron rangos que identifican posibles desviaciones en el área bajo análisis y se plantearon propuestas de mejora desde el punto de vista del investigador. Posteriormente, resta que el área efectúe iniciativas de acción que se puedan aplicar en el caso de que se presentasen dichas desviaciones.

Pero, ¿qué es una iniciativa de acción? Una iniciativa de acción es un plan, proyecto, programa o, en algunos casos, simplemente un conjunto de actividades orientadas a alcanzar las metas del periodo y, por consiguiente, el logro de los objetivos operativos establecidos. Es importante analizar los impactos de las iniciativas en la consecución de tales objetivos de modo de determinar cuáles están alineadas y contribuyen al logro de los mismos, o cuales simplemente no dan aporte y no requieren ser continuadas.

En cada iniciativa de acción debe definirse el responsable de su ejecución, descripción de cómo llevarla a cabo, fechas de inicio y finalización, presupuesto y asignación de recursos, y el logro esperado que se piensa tener luego de su aplicación. En el Anexo III del presente trabajo se puede encontrar una planilla modelo para el desarrollo de la iniciativa.

Una vez desarrolladas las iniciativas, es hora de que el Tablero sea implementado por el área. Pero para poder hacerlo es importante que el personal se capacite y pueda informarse sobre

cómo se utiliza, cómo se cargan los datos y la importancia que tiene en la evaluación y medición del desempeño.

Finalmente, una vez capacitado el personal e implementado el Tablero se convierte en una herramienta para poder controlar desviaciones, corregir errores y tomar medidas al respecto. Por ejemplo, gracias al tablero se detectó que el ciclo del proceso de compras se excede en un día y medio al óptimo establecido. Luego de analizar las propuestas de mejora, el área decide corregir dicha desviación mediante alternativas de acción tales como hablar con los departamentos para que llenen adecuadamente la solicitud de pedidos lo más detalladamente posible (y así evitar devoluciones que generen demoras), aprovechar tecnologías para automatizar el proceso como la utilización de un sistema de gestión y mejorar de la planificación semanal de las compras mediante la aplicación del sistema Kanban.

El Tablero de Control Operativo final del área compras de la organización estatal mendocina analizada puede encontrarse en el Anexo II del presente trabajo.

3. Relación entre Indicadores y el Capital Estructural

Antes de finalizar con el presente trabajo de investigación, se considera importante destacar los indicadores utilizados y su relación con el Capital Estructural de la organización ya que el mismo es un pilar fundamental del Capital Intelectual y sobre él se trabajó para lograr la eficiencia y eficacia del área Compras.

Los indicadores aplicados fueron los siguientes:

Tabla 10

Cuadro Resumen Perspectiva Procesos Internos

PERSPECTIVA PROCESOS INTERNOS	
INDICADOR	FÓRMULA
PORCENTAJE DE SOLICITUDES DE PEDIDOS QUE SE ENCUENTRAN CON ERRORES O INCOMPLETAS	$\frac{\text{(Solicitudes de pedidos con errores o incompletas/Total de solicitudes de pedido recibidas)}}{x100}$
ACTUALIZACIÓN DE PROVEEDORES	$\frac{\text{(Proveedores nuevos registrados /Total proveedores nuevos)}}{x100}$
PORCENTAJE DE PROVEEDORES EVALUADOS	$\frac{\text{(Proveedores evaluados-certificados/total de proveedores)}}{x 100}$
PORCENTAJE DE PEDIDOS CON RETRASOS	$\frac{\text{(Pedidos con con retrasos/Total de pedidos)}}{*100}$
TIEMPO PROCESO DE COMPRAS	$\Sigma \text{ días de ciclo de compras}$
PORCENTAJE DE DEVOLUCIONES	$\frac{\text{(Número de devoluciones/total de envíos)}}{*100}$
PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE DOCUMENTACIÓN RESPALDATORIA	$\frac{\text{(Remitos pendientes de factura /Remitos totales)}}{*100}$

Fuente: Elaboración propia

En la dimensión del Capital Estructural, tal como se advirtió en el Capítulo I, se incluyen todos aquellos elementos que componen la organización interna y se llevan a la práctica en la entidad con el fin de desempeñar sus funciones de manera óptima. Entre ellos se pueden mencionar las bases de datos, los cuadros de organización, la filosofía operativa, sus sistemas, sus procesos y técnicas. Compras es un proceso administrativo y por esta razón el Capital Estructural y su análisis cobra especial relevancia.

Gracias a los indicadores y la medición efectuada por los mismos en el Tablero de Control (Anexo II) se pudo hacer un seguimiento de resultados y se observó con respecto a su

Capital Estructural que, si bien el área posee una gran fortaleza en relación a la certificación de calidad de sus proveedores (esto otorga calidad al proceso) y la capacidad de su personal, se encuentran puntos a mejorar debido a la poca infraestructura tecnológica y automatización de procesos con la que cuenta. De esta manera, se permite eventualmente aplicar acciones correctivas y otorgar eficacia y eficiencia a las Compras de la organización.

Con este último apartado se finaliza con el Capítulo IV de la presente investigación, en el cual no sólo se realizó un Tablero de control, sino que se brindaron propuestas de mejora para la eficiencia y consecución de objetivos del Departamento de Compras analizado.

Conclusiones

Actualmente, el entorno donde se desenvuelven las organizaciones resulta cada vez más dinámico y competitivo. Para determinar el valor de una organización es fundamental comprender que no basta sólo con evaluar activos y pasivos en estados contables tradicionales, sino que la empresa debe reconocer el valor en su personal, sus clientes, sus procesos, en las relaciones con el entorno, en sus activos intangibles. Es decir, en su Capital Intelectual. Esto consiste en determinar cuáles son sus necesidades para satisfacerlas de manera óptima y en establecer cómo y de qué manera pueden mejorar su desempeño constantemente.

Sin embargo, lo que no se puede medir no se puede evaluar, mejorar ni corregir. Por eso la importancia de hacerlo a través del Capital Intelectual y en el caso de la presente investigación, con una dimensión del mismo: el Capital Estructural, desde una perspectiva de procesos internos. Su medición facilita su gestión, permitiendo mejorar continuamente la incidencia en los resultados de la empresa y su eficiencia.

El adecuado y oportuno uso de un tablero de control operativo evaluado principalmente desde una perspectiva de procesos internos en base al Capital Estructural permitió verificar que cuanto más se dedique tiempo al seguimiento de los resultados, según los objetivos propuestos, más eficaces y eficientes serán los procesos en el área compras; debido a que esto nos permite efectuar, ante cualquier desvío, las acciones correctivas necesarias.

El tablero de control se transformó en una herramienta clave de control para el área, a partir de su aplicación se establecieron objetivos claros y concretos, indicadores, posibles desviaciones y medidas necesarias para su corrección. Gracias a esto, el área puede dar un seguimiento continuo a su labor diario, a la consecución de objetivos y aplicar correcciones.

Además, se pudo observar la importancia de sistematizar el proceso de compras a través de un sistema de gestión y así, integrar toda la información que el departamento utiliza, relacionando los indicadores entre sí y mejorando el monitoreo de los objetivos.

No obstante, es importante destacar que la medición del Capital Intelectual no sólo es significativa para el área Compras y aplicable únicamente a su dimensión estructural. Si se tiene en cuenta para toda la organización en su conjunto, se podría mejorar la eficiencia de todos sus procesos.

Finalmente, vale la pena mencionar que lo fundamental es que el modelo de medición sea dinámico, flexible y adaptable a cada organización, ya que la identificación de los elementos del Capital Intelectual dentro de cada perspectiva se va a determinar en función de sus objetivos estratégicos, operativos, el entorno de su actividad y lo que ella considere más importante.

Referencias

- Ballvé, A. (2008). *Tablero de Control: Información para crear valor*. Emecé
- Brooking, A., (1997). *El Capital Intelectual: El principal activo de las empresas del tercer milenio*. Paidós.
- Bontis, N. (1998). Intellectual capital: An exploratory study that develops measures and models. *Management Decision*, 36 (2), 63-76.
- Bontis, N., Chua W., y Richardson A. (2000). Intellectual capital and business performance in Malasyan industries. *Journal of Intellectual capital*, 1 (1), 85-100.
- Bueno, E., Salmador, M. y Merino, C. (2008). *Génesis, concepto y desarrollo del capital intelectual en la economía del conocimiento: Una reflexión sobre el Modelo Intellectus y sus aplicaciones*. *Revista Estudios de Economía Aplicada*, 26 (2), 43-54.
<http://www.revista-eea.net/>
- Corna, D. y Mainero, V. (2016). *Aportes del capital intelectual a la gestión del valor frente a las nuevas realidades sociales*. V Congreso de Administración del Centro de la República. Congreso llevado a cabo en Universidad Nacional de Villa María, Córdoba.
- Edvinsson, L. y Malone, M. (2003). *El Capital Intelectual: cómo identificar y calcular el valor de los recursos intangibles de su empresa*. Gestión 2000.
- Edvinsson, L. y Sullivan, P. (1996). *Developing a model for managing intellectual capital*. *European Management Journal*, 14(4), 356-364.
- Jardel, E. (2004). *Tablero de Control – Cuadro de Mando Integral*. *D&G Profesional y Empresaria*, 62, 1091-1109.

Kaplan, R. y Norton, D. (1997). *El Cuadro de Mando Integral*. Gestión 2000.

González Millán, J. (2010). *Modelos de Capital Intelectual y sus indicadores en la Universidad Pública*. *Cuadernos de Administración*, 43, 113-128.

Sánchez Medina, A.; Melián González, A. y Hormiga Pérez, E. (2007). *El Concepto del Capital Intelectual y sus dimensiones*. *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, 13(2), 97-111.

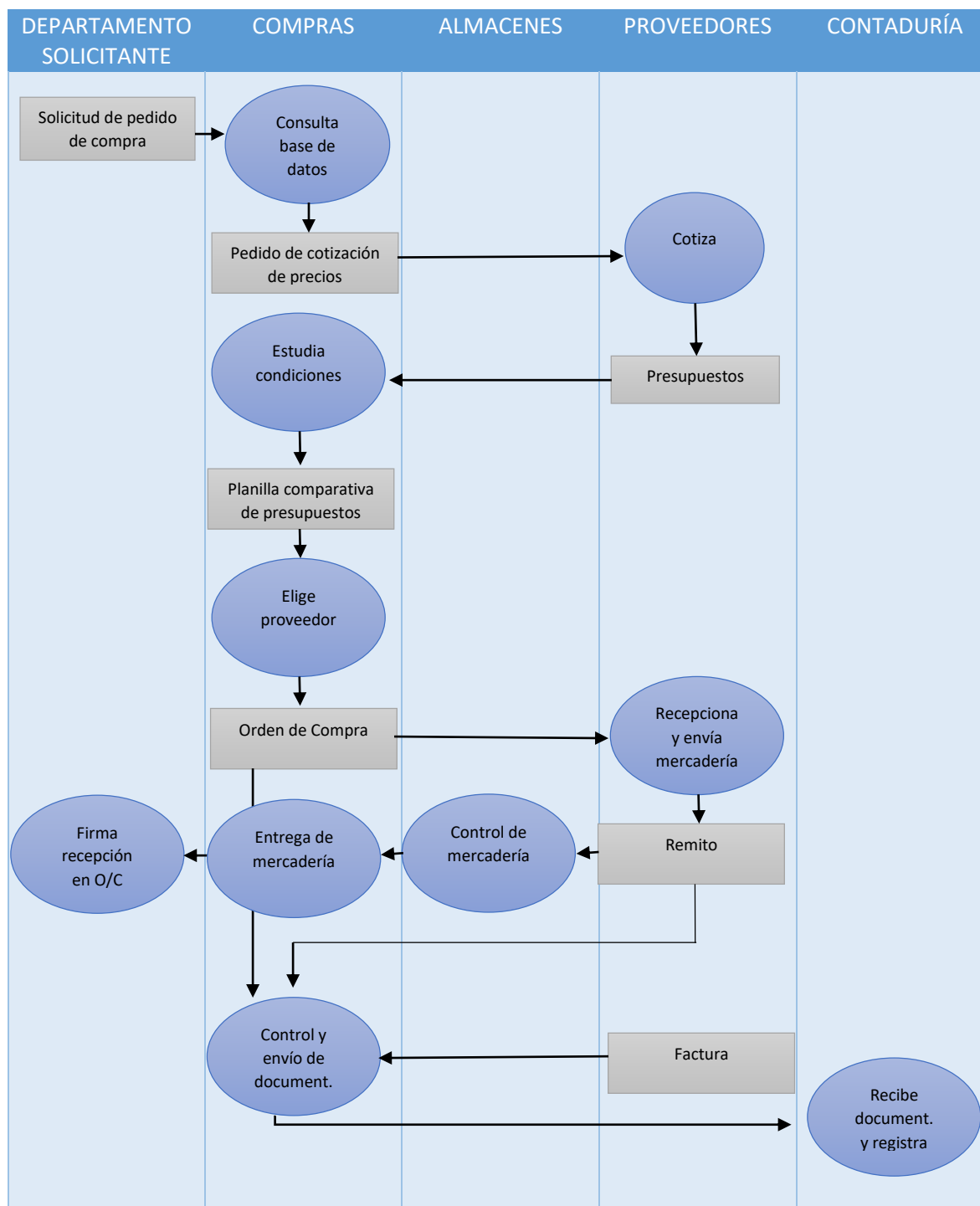
Ordóñez de Pablos, P. (2001). *Capital Intelectual, gestión del conocimiento y sistemas de gestión de recursos humanos: Influencia sobre los resultados organizativos*. Tesis doctoral, Universidad de Oviedo.

Roos, J., Roos G., Dragonetti, N. y Edvinsson L. (2001). *Capital Intelectual: El valor intangible de la empresa*. Paidós empresa.

Stewart, T. (1998). *La nueva riqueza de las organizaciones: el Capital intelectual*. Granica.

Anexos

Anexo I- Diagrama de Interdependencia Sectorial Proceso Compras por Caja Chica



Anexo II- Tablero de Control Área Compras

TABLERO DE CONTROL- ÁREA COMPRAS								
PERSPECTIVA	OBJETIVO	METAS	KPI N°	INDICADOR (KPI)	DESEMPEÑO REAL	RANGOS	ÁREA DE RESPONSABILIDAD	INICIATIVA DE ACCIÓN
PROCESOS INTERNOS	Optimizar el proceso de solicitud de pedidos por el área Compras	Aceptar solo un 20% de pedidos con errores o incompletos en el lapso de un mes	1	PORCENTAJE DE SOLICITUDES DE PEDIDOS QUE SE ENCUENTRAN CON ERRORES O INCOMPLETAS	21%	ENTRE 0% Y 20%	COMPRAS: JEFE DE COMPRAS, ASISTENTES DE COMPRAS	VER PLANILLA
						ENTRE 20 Y 40 %		
						MÁS DE 40%		
PROCESOS INTERNOS	Determinar el grado de actualización de la base de datos de Proveedores	Lograr que el 100% de proveedores estén incorporados a la base de datos en el lapso de un mes	2	ACTUALIZACIÓN DE PROVEEDORES	80%	ENTRE 100% Y 85%	COMPRAS: JEFE DE COMPRAS	VER PLANILLA
						ENTRE 85% y 50%		
						MENOS DE 50%		
PROCESOS INTERNOS	Evaluar la calidad de servicios otorgados por los proveedores	Lograr que el 100% de los proveedores estén certificados y evaluados en el lapso de un mes	3	PORCENTAJE DE PROVEEDORES EVALUADOS	99%	MÁS DE 90%	COMPRAS: JEFE DE COMPRAS	VER PLANILLA
						ENTRE 70% y 90%		
						MENOS DE 70%		
PROCESOS INTERNOS	Buscar fuentes y desarrollar proveedores seguros que cumplan en tiempo y forma con sus pedidos	Mantener los pedidos con retraso en un 15% en el lapso de un mes	4	PORCENTAJE DE PEDIDOS CON RETRASOS	19%	ENTRE 0% y 15%	COMPRAS: JEFE DE COMPRAS	VER PLANILLA
						ENTRE 15% y 40%		
						MÁS DE 40%		
PROCESOS INTERNOS	Optimizar el tiempo que existe desde que la solicitud de pedidos es procesada por compras hasta que la mercadería es entregada al departamento que hizo el requerimiento	Lograr que el tiempo del ciclo de compras sea de 7 días en el lapso de un mes	5	TIEMPO PROCESO DE COMPRAS	8,5	=7 DÍAS	COMPRAS: JEFE DE COMPRAS	VER PLANILLA
						<7 DÍAS		
						>7 DÍAS		
PROCESOS INTERNOS	Mejorar la gestión de pedidos de compras y su correcto procesamiento en base a las devoluciones del periodo	Mantener en 10% o menos las devoluciones en el lapso de un mes	6	PORCENTAJE DE DEVOLUCIONES	7%	ENTRE 0% Y 10%	COMPRAS: JEFE DE COMPRAS	VER PLANILLA
						ENTRE 10% y 25%		
						MÁS DE 25%		
PROCESOS INTERNOS	Analizar el grado de cumplimiento en la presentación de documentación respaldatoria	Lograr que solo un 10% de los remitos se encuentren pendientes de facturación en el periodo de un mes	7	PORCENTAJE DE CUMPLIMIENTO DE DOCUMENTACIÓN RESPALDATORIA	23%	ENTRE 0% Y 10%	COMPRAS: JEFE DE COMPRAS, ASISTENTES DE COMPRAS	VER PLANILLA
						ENTRE 10 Y 30 %		
						MÁS DE 30%		

Los datos utilizados para realizar el presente Tablero de Control fueron estimados en base a ejemplos.


Anexo III- Planilla de Iniciativas de Acción

PLANILLA DE INICIATIVA DE ACCIÓN						
Nombre de la Iniciativa					N°	
Descripción						
Responsable de la iniciativa						
Duración estimada		Inicio		Fin		
Recursos estimados		Departamento	COMPRAS			
Objetivos en que impacta la iniciativa			Logros esperados por la iniciativa			
N°	Actividades clave			Inicio	Fin	

DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, ~~25 de marzo~~ 25 de marzo de 2021

 Shirley Brenda Jofre
Firma y aclaración

.....28651.....
Número de registro

.....38473229.....
DNI