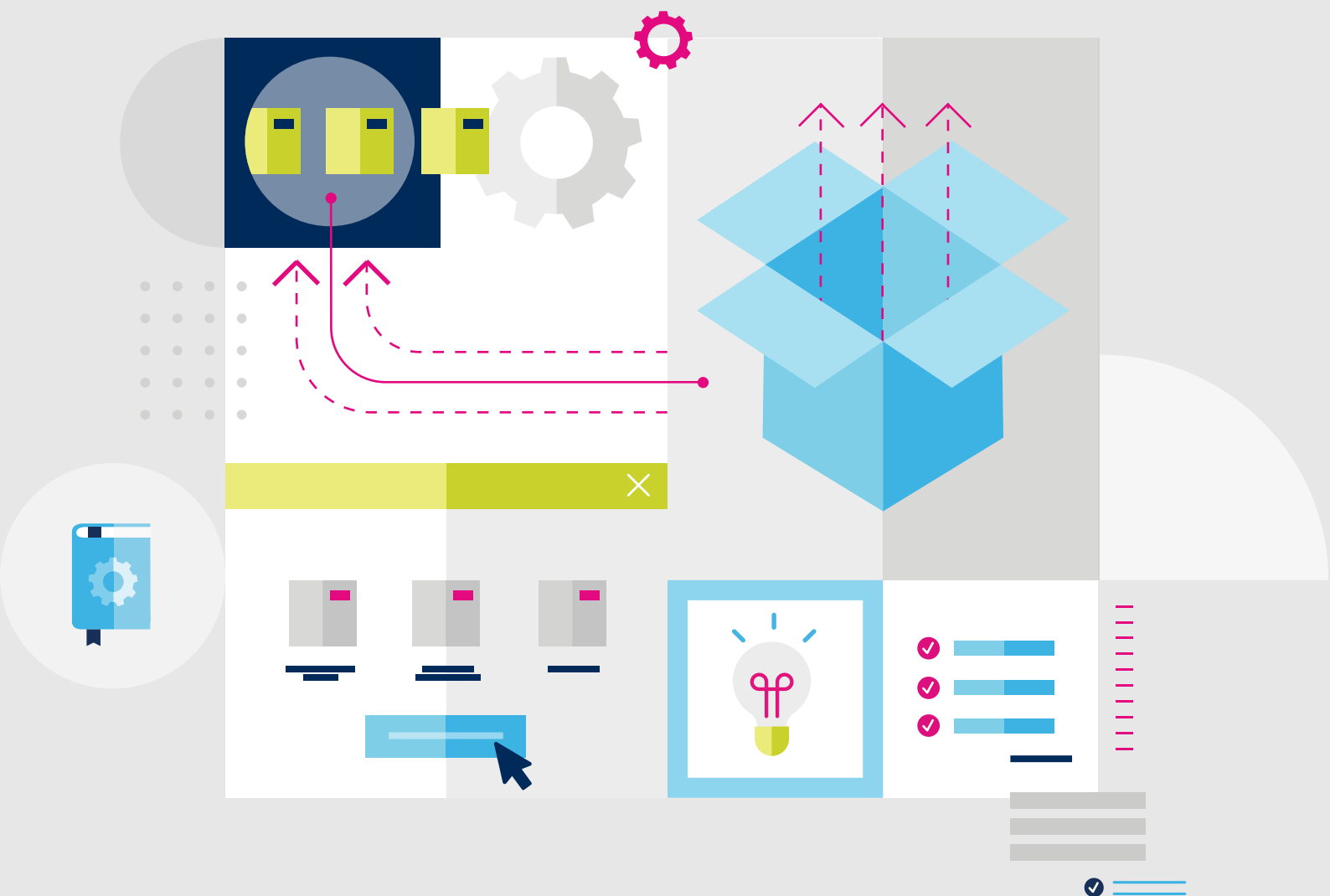


ESTUDIO DE BENCHMARKING

VISIÓN ESTRATÉGICA en EL ÁREA DE COMPRAS

2022



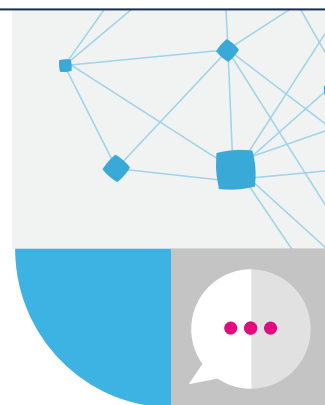
Iniciativa de la
Red de Abastecimiento de IDEA

IDEA < RELEVAMIENTOS

Índice

▶	Empresas participantes	3
▶	Resumen ejecutivo	4
▶	Prefacio	6
▶	Introducción	9
▶	Características de la muestra	10
▶	SECCIÓN 1 Estructura, organización y capital humano	13
▶	SECCIÓN 2 Volumen de operaciones, productividad y eficiencia	22
▶	SECCIÓN 3 Autocontrol y <i>performance</i>	26
▶	SECCIÓN 4 Gestión de proveedores	31
▶	SECCIÓN 5 Tecnología e innovación	38
▶	SECCIÓN 6 Sustentabilidad y <i>compliance</i>	43
▶	Cierre	48

31

**empresas
PARTICIPANTES**

3M
Air Liquide Argentina
Alico
ArcelorMittal Acindar
BBVA Argentina
Brink's Argentina
DIA Argentina
Farmográfica
GDN
Gestión Compartida
Grupo Financiero Galicia
Grupo Gestión
Grupo Omint
Grupo Piero
INC
INCRO
Industrias Químicas
y Mineras Timbó
Ledesma
Lopez Hnos.

Mapfre Argentina
Mastellone
Mercado Libre
Paladini
Petroquímica Río Tercero
Prisma Medios de Pago
Rizobacter
Saint Gobain
Sintoplast
Swiss Medical Group
Tetra Pak
TGN

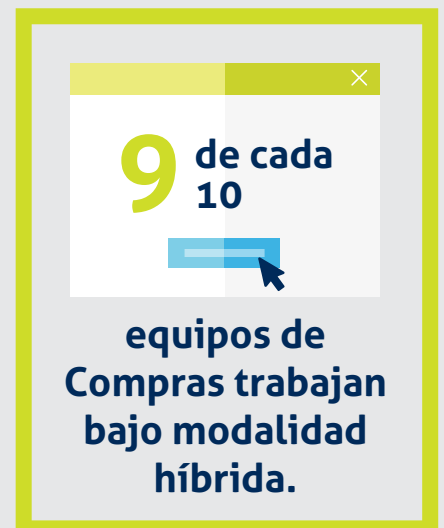
VISIÓN ESTRATÉGICA EN EL ÁREA DE COMPRAS



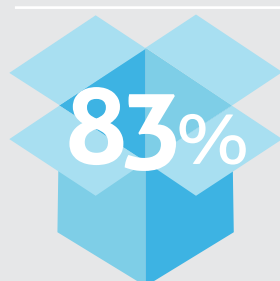
El **44%** de las áreas de Abastecimiento reporta a Finanzas y/o Administración.



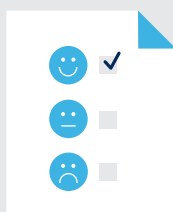
Sólo el **14%** de los departamentos de Compras reporta directamente al CEO.



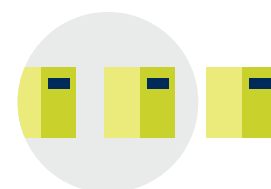
La mitad de las empresas participantes tuvo rotación de personal en el área de Compras.



El **83%** de las compras de la empresa es gestionado por el área de Abastecimiento.



El **48%** de los departamentos de Compras realiza encuesta de satisfacción al cliente interno.



El **97%** las empresas realiza algún tipo de evaluación a sus proveedores. El **52%** los evalúa a todos.



El **97%** de los departamentos de Abastecimiento ha realizado algún tipo de inversión en innovación en 2021. Esos recursos estuvieron destinados principalmente a la automatización y/o gestión de procesos.

PREFACIO

REPENSAR EL APORTE DE VALOR DE NUESTROS EQUIPOS



DIEGO VIDAL BAZTERRICA

Líder de Red de Abastecimiento de IDEA y
Gerente de Compras de Bienes y Servicios en GDN AR

Es un placer estar en contacto con ustedes y presentarles el siguiente **Estudio de Benchmarking sobre la Visión estratégica en el área de Compras**: una iniciativa de la Red de Abastecimiento y el área de Relevamientos de IDEA.

El objetivo que tenemos para la Red de Abastecimiento es hacer de ella un espacio de encuentro, propiciando la generación de ideas y contenidos relevantes para nuestro día a día.

En esa línea, la finalidad de este estudio es encontrar los puntos de unión y divergencia, hallar soluciones e ideas, buscar distintas formas de hacer y, sobre todo, conocer cómo trabajan otras empresas en materia de Abastecimiento y Compras. Entender qué está pasando en el mercado y cómo todo ello nos puede ayudar en nuestro rol de generar valor a la última línea de la empresa.

Es aquí donde nos preguntamos: ¿qué tan cerca estamos del negocio? ¿Cómo y en qué podemos contribuir?

Invitamos a repensar el aporte de nuestros equipos. No se trata sólo de ahorros, se debe tratar de VALOR en el concepto más amplio de la palabra: lograr eficiencias en procesos y en la gestión del capital de trabajo, proponer innovación, mitigar las exposiciones a los diferentes riesgos, mejorar la sustentabilidad del ambiente en el que operamos, o, por ejemplo, enriquecer la experiencia de compra de nuestros clientes internos.

Fuimos testigos de un suceso global y, cuando pensábamos que teníamos todas las respuestas, cambiaron todas las preguntas. Nos transformamos en todo sentido: el contexto en el que operamos, las optimizaciones basadas en costos y los riesgos que teníamos medidos.

Los equipos de Abastecimiento no fuimos ajenos a ese escenario, donde se desafiaron todas las cadenas de suministro y se tubo que salir a generar nuevas. Si bien el área venía creciendo dentro las diferentes compañías, poniendo de manifiesto su importante rol dentro de la organización, la pandemia fue una gran oportunidad para resaltar este atributo.

Dentro del presente estudio se puede ver el crecimiento en la media de los equipos en todas las empresas.

Uno de los grandes cambios que vivimos fue cómo superamos el concepto de entorno VUCA (Volátil, Incierto, Complejo, Ambiguo) para entrar a un ambiente BETA permanente, en donde las situaciones no siempre están dadas y todo contexto puede cambiar de un día para el otro. La agilidad toma un papel preponderante en todos los equipos.

Tenemos una oportunidad única para capturar los aprendizajes que nos ha dejado la pandemia:

- ▶ **cadena de valor cada vez más flexibles;**
- ▶ **repensar toda la gestión de riesgos de abastecimiento;**
- ▶ **el valor de las herramientas digitales y la tecnología;**
- ▶ **las nuevas habilidades y competencias que el entorno necesita;**
- ▶ **el reposicionamiento de los equipos dentro de nuestras empresas.**

Este informe tiene como base el gran trabajo realizado por los referentes de la red en 2019, y el objetivo es que se transforme en una cadena de información y tendencias sobre nuestra actividad.

Gracias a **Juliana Benavides**, por su trabajo y liderazgo, y a **Federico Persino Lavalle**, por su colaboración y visión en la confección de este documento.

Para continuar abordando estas y otras discusiones estratégicas, los invito a seguir encontrándonos en las Redes de Profesionales de IDEA. Súmense a la conversación para seguir potenciando el negocio.

Les deseo una buena lectura y nos estaremos viendo en los futuros encuentros que generemos.



FICHA TÉCNICA

Tipo de muestreo

No probabilístico.

Instrumento de recolección de datos

Encuesta online semi-estructurada.

Universo

Empresas pequeñas, medianas y grandes que operan en el ámbito de la República Argentina.

Perfil del/de la encuestado/a

Máxima autoridad del área de Compras, Abastecimiento o afines de empresas.

Periodo de trabajo de campo

5 de abril al 15 de junio de 2022.

Equipo impulsor

Red de Profesionales de Abastecimiento de IDEA, liderada por

Diego Vidal Bazterrica

(Gerente de Compras de Bienes y Servicios en GDN AR)

y coordinada por

Bruno Loffreda

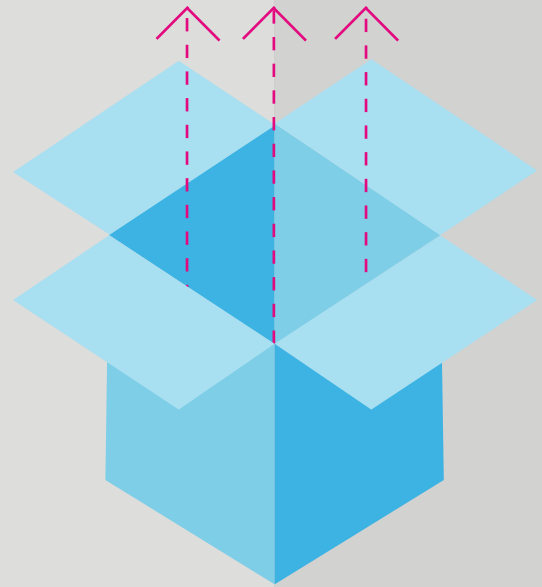
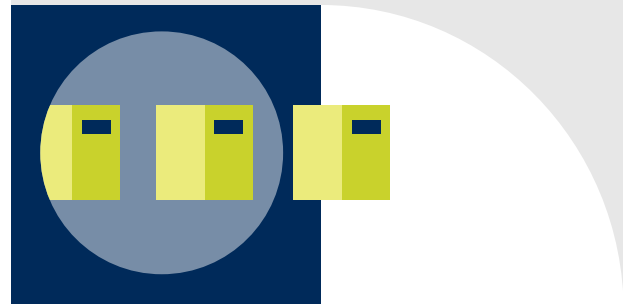
(Coordinador de Redes de Profesionales e IDEA Pyme).

Experta asesora

Juliana Benavides

(Gerente de Compras de Mastellone Hnos.)

Coordinación general del proyecto y ejecución técnica a cargo del área de Relevamientos de IDEA, liderada por Rosario Dezeo (Subgerente de Contenidos de Intercambio Empresarial y Líder de Proyectos de Relevamientos en IDEA).





INTRODUCCIÓN



IDEA presenta el **Estudio de Benchmarking *Visión estratégica en el área de Compras***, una iniciativa que es fruto del trabajo conjunto entre la Red de Profesionales de Abastecimiento y el área de Relevamientos de IDEA.

En su séptima edición, este informe tiene la desafiante tarea de medir indicadores claves para la gestión del área, identificar las principales tendencias en la materia, entender cómo Compras y/o Abastecimiento aporta valor a la organización en su conjunto y generar un “mapa” del estado de situación en este sentido de las empresas en Argentina.

Para cumplir con esos objetivos, se relevaron datos sobre diferentes dimensiones del área en cuestión:

- ▶ **Estructura, organización y capital humano**
- ▶ **Volumen de operaciones, productividad y eficiencia**
- ▶ **Autocontrol y *performance***
- ▶ **Gestión de proveedores**
- ▶ **Tecnología e innovación**
- ▶ **Sustentabilidad y *compliance***

En definitiva, a través de esta iniciativa, el área de Relevamientos de IDEA tiene por finalidad la construcción de información de valor que se configure como una herramienta para los/as profesionales del área, en vistas de generar transformaciones que acerquen al departamento a las mejores prácticas del mercado.





Características de la muestra

El informe de resultados del Estudio de Benchmarking "Visión estratégica en el área de Compras" de IDEA recolecta información de las áreas de Compras y/o Abastecimiento de 31 empresas que operan en la República Argentina y que detentan ciertos atributos, que se detallan a continuación, en términos de sector de actividad y tamaño de empresa.

1

SECTOR DE ACTIVIDAD



Agropecuaria
7%



Industria y minería
39%



Construcción
3%



Comercio
19%



Servicios
32%

2

Tamaño de la empresa

29% entre
100 y 500
empleados

13% entre
501 y 1000
empleados

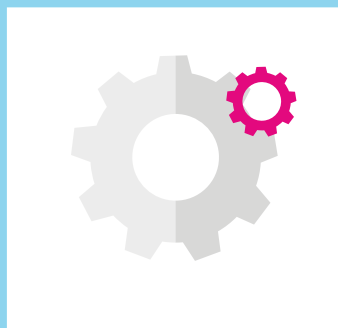
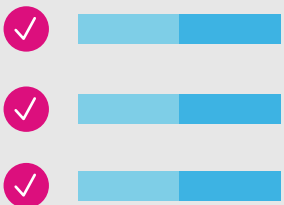
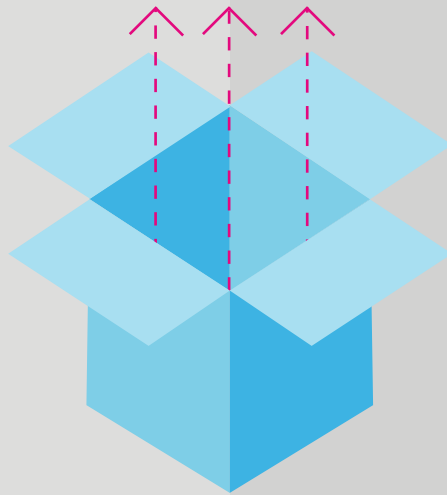
19% entre
1001 y 3000
empleados

39% más de
3000 empleados

INFORME DE RESULTADOS



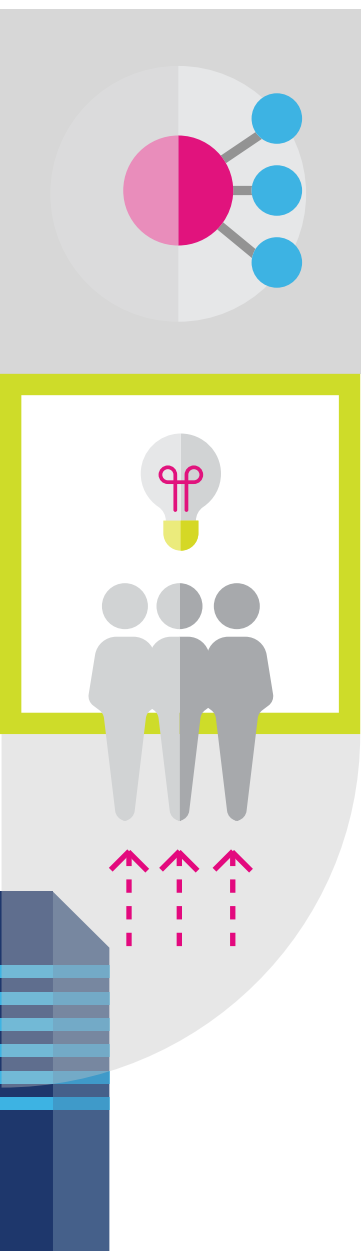
VISIÓN ESTRATÉGICA en EL ÁREA DE COMPRAS



SECCIÓN 1

ESTRUCTURA, ORGANIZACIÓN Y CAPITAL HUMANO

El capítulo analiza una serie de variables que permiten comprender las características generales del área de Abastecimiento en las empresas en torno al tamaño y la composición, así como también sus modos de organización y trabajo.



a

REPORTE JERÁRQUICO DEL ÁREA

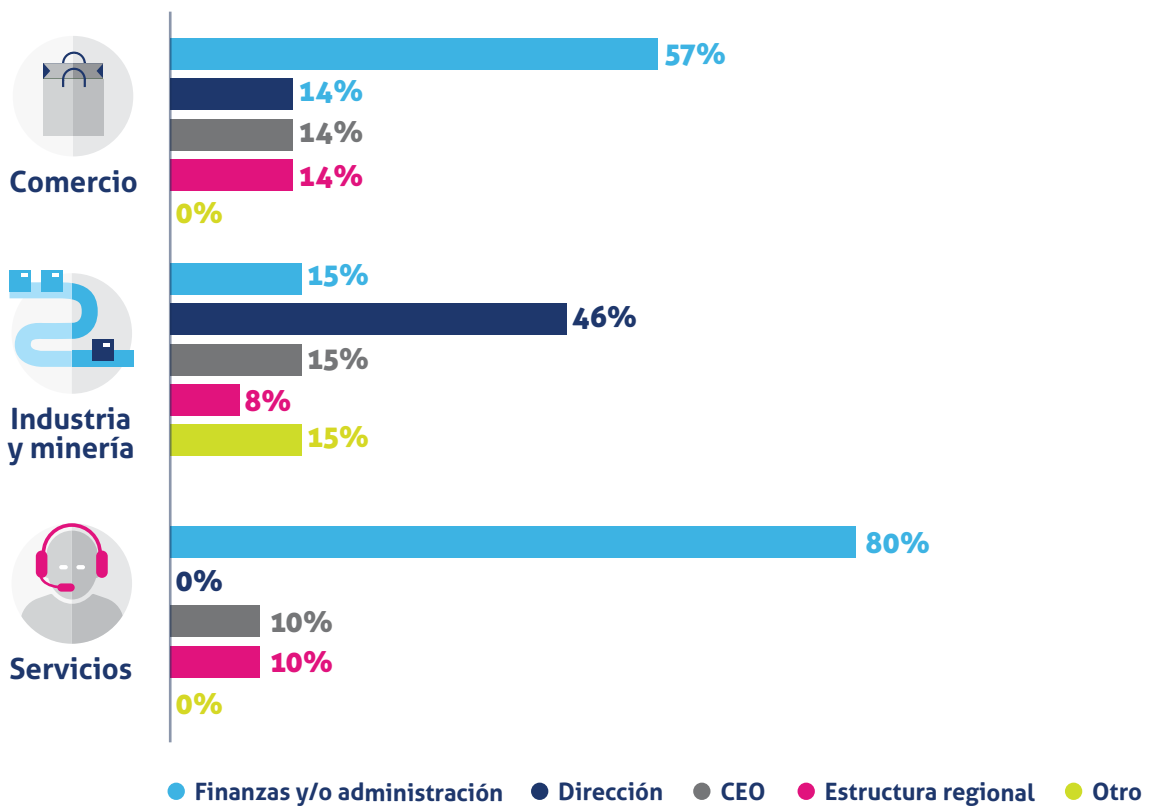
De acuerdo a los datos relevados en el presente Estudio de Benchmarking, el 44% de las áreas destinadas a gestionar los procesos de adquisición y distribución de bienes y servicios requeridos en las compañías reporta al departamento de Administración y/o Finanzas.

Por su parte, un 24% reporta a la Dirección de la compañía; un porcentaje que está apalancado, como se verá en el siguiente apartado, por las empresas del sector industrial.

Por último, cabe destacar que sólo un 14% de los departamentos de Compras reporta directamente al/a la CEO.



Según sector de actividad



QUOTE DE EXPERTA

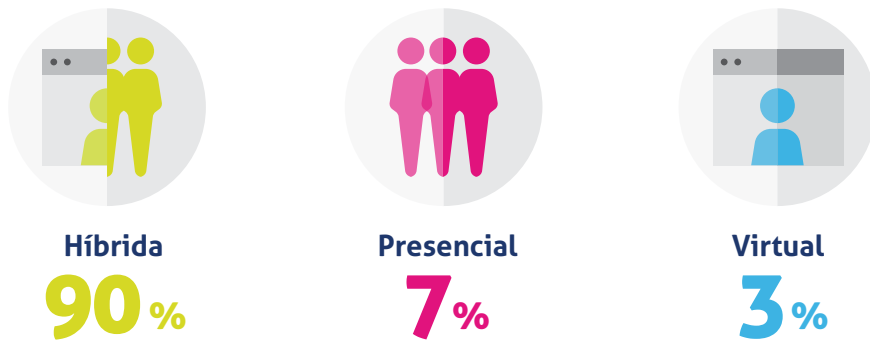
« En las empresas de servicios y comercio, el área de Abastecimiento reporta principalmente al departamento de Finanzas y/o Administración, mientras que en el sector de industria y minería lo hacen mayormente a la Dirección de la compañía. »

Juliana Benavides,
Gerente de Compras de Mastellone Hnos.

B

MODALIDAD DE TRABAJO DEL ÁREA

En relación a la modalidad de trabajo, se observa un fuerte impacto de los cambios que trajo aparejados la pandemia en las organizaciones. El 90% de los departamentos de Compras aplica un formato híbrido, mientras que un 7% lo hace completamente presencial y un 3% virtual en su totalidad.

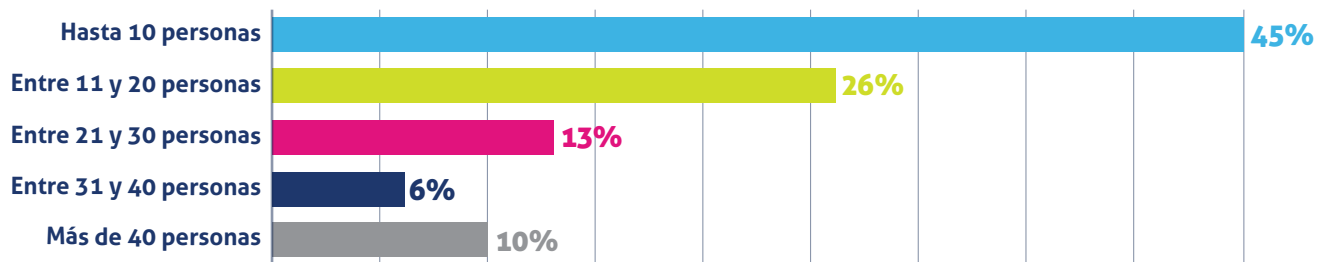


C

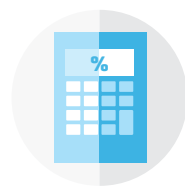
Tamaño DEL ÁREA

En su mayoría (45%), los equipos de Compras en las empresas relevadas tienen un tamaño de hasta 10 colaboradores/as.

Aun así, la mediana de cantidad de personal del área es de 12 personas. Esto se debe a la intervención en la muestra de compañías grandes con departamentos de mayores dimensiones, que levantan levemente la medida estadística.



Comparación vs. 2019*



Resultados 2022

12 PERSONAS
Mediana

21 PERSONAS
Promedio



Resultados 2019

9 PERSONAS
Mediana

14 PERSONAS
Promedio

**Los datos de 2019 corresponden al estudio de benchmarking "Gestión de Abastecimiento y Compras estratégicas" realizado por IDEA en ese año.*

QUOTE DE EXPERTA



Los equipos de las áreas de Abastecimiento han crecido en tamaño luego de la pandemia, en línea con el incremento de desafíos y preponderancia que ha manifestado este departamento dentro de la organización.



Juliana Benavides,
Gerente de Compras de Mastellone Hnos.

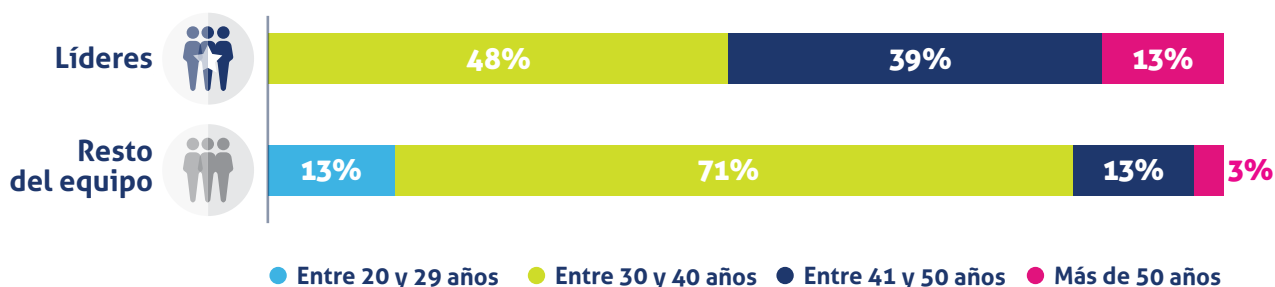
D

COMPOSICIÓN DEL ÁREA

1. Distribución por edad

La distribución etaria de los/as líderes de Compras de las empresas relevadas es la siguiente: el 48% tiene entre 30 y 40 años; el 39%, entre 41 y 50; y el 13%, más de 50. La mediana es de 41 años.

En lo que respecta al resto del equipo, el 13% tiene entre 20 y 29 años; el 71%, entre 30 y 40; el 13%, entre 41 y 50; y el 3% restante, más de 50. La mediana es de 35 años.



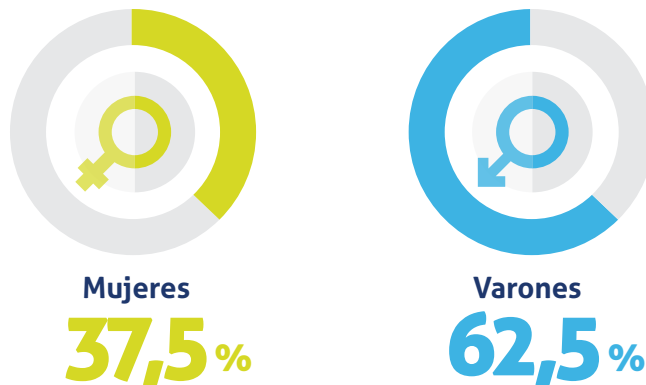
QUOTE DE EXPERTA

« Solo el 13% de los equipos de Abastecimiento está compuesto por personas menores de 30 años. Esto podría indicar que los compradores se inician en la profesión luego de haber experimentado en otras áreas. »

Juliana Benavides,
Gerente de Compras de Mastellone Hnos.

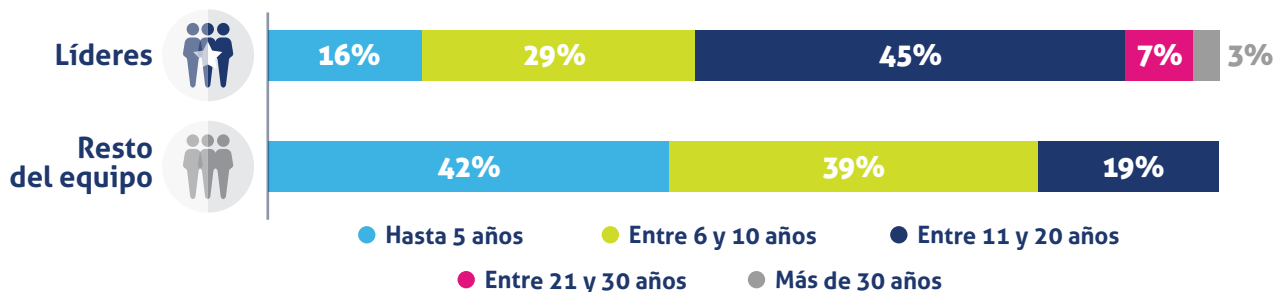
2. Distribución por género (mediana)

Por su parte, en cuanto al género, los equipos están compuestos en un 62,5% por varones y un 37,5% por mujeres.



3. Años de experiencia

Por último, la distribución por años de experiencia en las áreas de Abastecimiento de las empresas relevadas indica que los/as líderes tienen, en su mayoría, entre 11 y 20 años, con una mediana de 12; mientras que, el resto del equipo, tiene mayoritariamente un recorrido de hasta 5 años, con una mediana de 7 (dado que también hay un alto porcentaje de integrantes con experiencia de entre 5 y 10 años).



e

ROTACIÓN DE PERSONAL EN EL ÁREA [año 2021]

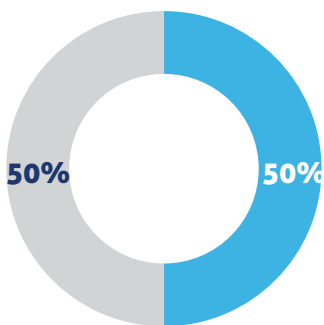
Del total de empresas relevadas en este estudio, la mitad ha sufrido rotación de personal en 2021.

A partir de indicadores como cantidad inicial de personal, la cantidad final y la cantidad de desvinculaciones, y mediante una fórmula estadística, se puede acceder al Índice de Rotación de Personal (IRP) de las áreas de Abastecimiento.

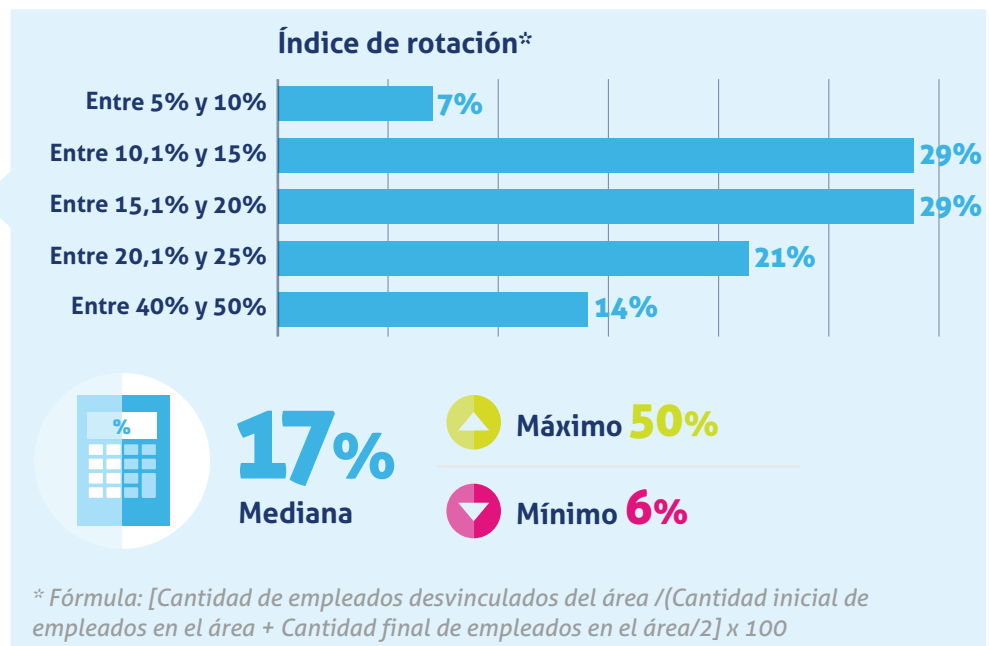
En ese sentido, entre los departamentos encuestados que atraviesan esta situación, la mayor cantidad de casos de la muestra relevada expresa que el IRP se encuentra entre el 10,1% y el 20%. Esto se refuerza al mirar las medidas estadísticas, ya que la mediana de este indicador es de un 17% (con un máximo 50% y un mínimo de 6%).

¿Qué quieren decir estas cifras? Si bien no existe un análisis único, especialistas en Recursos Humanos señalan que un registro de hasta el 15% es aceptable y relativamente "sano" porque insinúa una organización dinámica (un número más cercano al 0% hablaría de cierto nivel de estancamiento). Los números por encima del 15% podrían ser un indicador de ciertos problemas en el área o en la compañía: mal clima de trabajo, falta de oportunidades de desarrollo, remuneraciones poco competitivas, entre otros factores posibles.

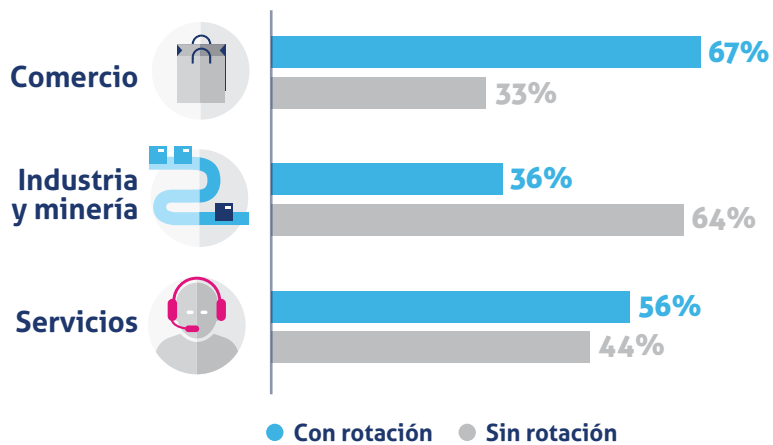
Una mediana de un 17%, en consecuencia, demandaría -al menos- cierto nivel de atención.



● Sin rotación ● Con rotación



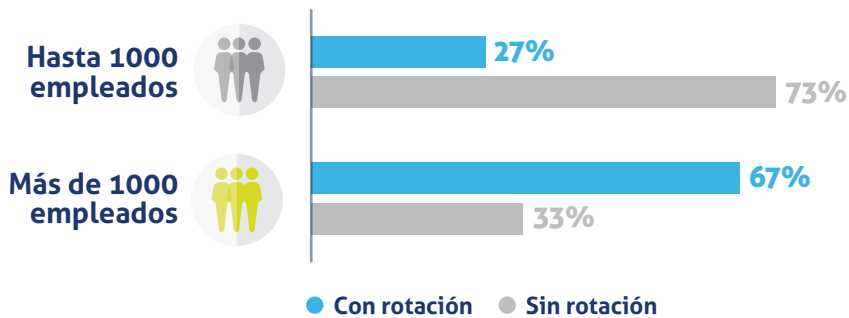
Según sector de actividad



Índice de rotación Entre las empresas con rotación (Mediana)



Según tamaño de empresa



Índice de rotación Entre las empresas con rotación (Mediana)



SECCIÓN 2

**VOLUMEN DE
OPERACIONES,
PRODUCTIVIDAD
Y EFICIENCIA**

En este apartado se comparten indicadores claves para entender la gestión y el nivel de operación del área de Abastecimiento; así como también el grado de productividad y eficiencia de sus procesos, tanto a nivel del total de empresas relevadas como con la segmentación por tamaño y sector de actividad.



a

INDICADORES CLAVES DEL ÁREA DE COMPRAS: VOLUMEN Y COSTOS [año 2021]

A continuación, se detallan la mediana y el promedio de las respuestas de los/as referentes del área de Compras que conforman la muestra del presente estudio para indicadores claves de la gestión, fundamentalmente en término de volumen de operaciones y costos.

	Mediana	Promedio
Volumen de compras total de la compañía	USD 93.225.000	USD 156.325.063
Porcentaje de compras gestionadas por el área	83%	79%
Monto gestionado por comprador	USD 7.750.000	USD 10.714.319
Gestiones de Órdenes de Compras y contratos por comprador	853	1.127

Según sector de actividad

	 Comercio	 Industria y minería	 Servicios
Volumen de compras total de la compañía	USD 120.000.000	USD 59.500.000	USD 86.000.000
Porcentaje de compras gestionadas por el área	87%	78%	89%
Monto gestionado por comprador	USD 8.571.429	USD 7.375.000	USD 6.020.979
Gestiones de OC y contratos por comprador	775	990	651

* Los valores representan la mediana para 2021. Válido para 16 casos. No se incluyen sectores Agropecuario y Construcción por sub-representación en la muestra.

B

COMPRAS DIRECTAS E INDIRECTAS

Según sector de actividad*

		 Comercio	 Industria y minería	 Servicios
Tiempo promedio de gestión	Compras directas	14 días	5 días	15 días
	Compras indirectas	14 días	10 días	11 días

* Los valores representan la mediana para 2021. No se incluyen los sectores Agropecuario y Construcción por sub-representación en la muestra.

Según tamaño de empresa*

		 Hasta 1000 empleados	 Más de 1000 empleados
Tiempo promedio de gestión	Compras directas	7 días	5 días
	Compras indirectas	10 días	13 días

* Los valores representan la mediana para 2021.



SECCIÓN 3

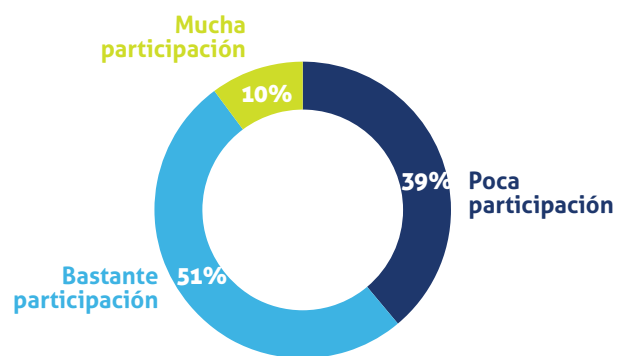
AUTOCONTROL Y PERFORMANCE

En la presente sección se indaga sobre la incidencia del área de Abastecimiento en la compañía, mecanismos de medición de desempeño y optimización de operación a través del ahorro.

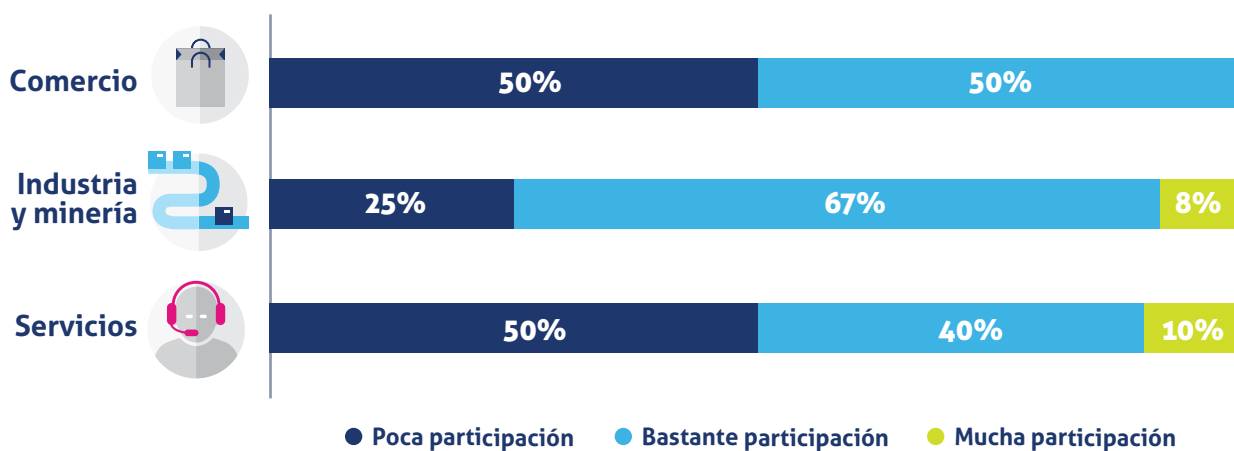
a

NIVEL DE PARTICIPACIÓN DEL ÁREA EN ACCIONES ESTRATÉGICAS DE LA COMPAÑÍA

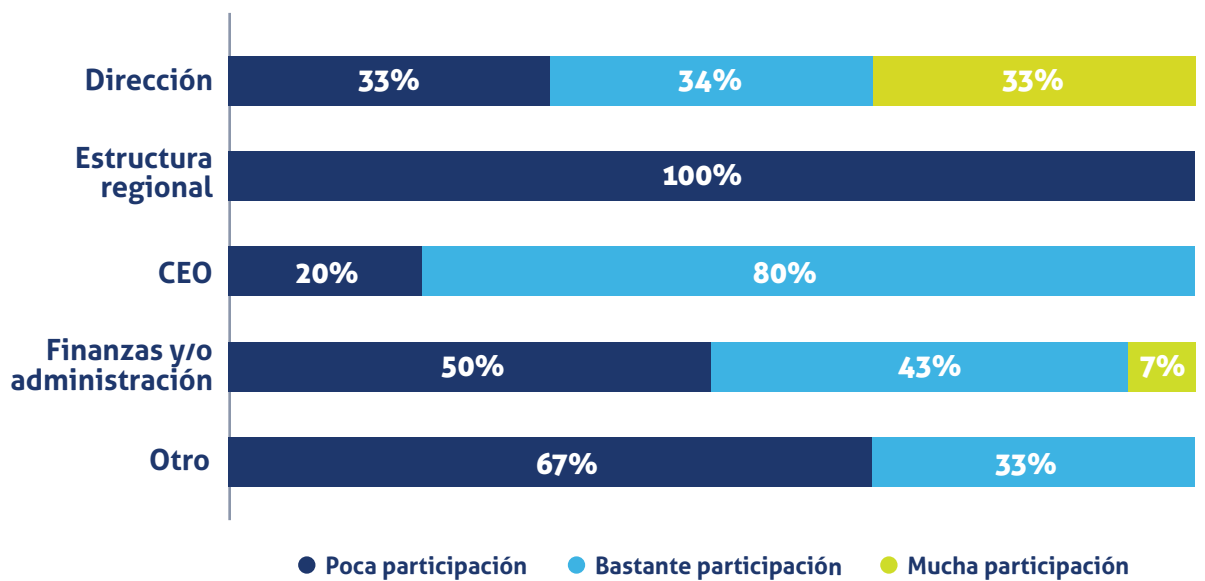
Entre las áreas de Compras de las empresas relevadas, el 39% tiene poca participación en las decisiones estratégicas de la organización; el 51% tiene bastante, y sólo el 10% restante tiene mucha.



Según sector de actividad



Según reporte del área



QUOTE DE EXPERTA

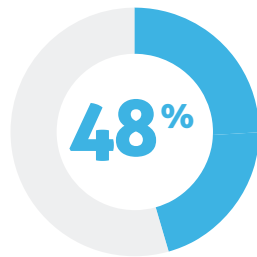
« La posibilidad de que el área de Abastecimiento participe en la definición de acciones estratégicas de la compañía es mayor cuanto más cerca está de la alta dirección de la misma. El nivel de participación incrementa en los departamentos de Compras que dependen directamente de la Dirección o del CEO de la compañía. »

Juliana Benavides,
Gerente de Compras de Mastellone Hnos.

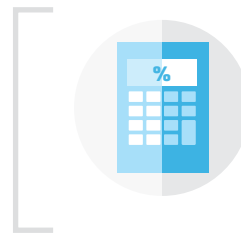
B

ENCUESTAS DE SATISFACCIÓN AL CLIENTE INTERNO

Como indica el gráfico debajo, casi la mitad de las áreas de Compras (48%) realiza encuesta de satisfacción al cliente interno para medir su performance. Entre las que efectúan, la calificación promedio que registran es de 7 puntos sobre 10.



de los departamentos de Compras/Abastecimiento realiza encuesta de satisfacción al cliente interno



7/10 PUNTOS
Calificación promedio de última encuesta de satisfacción

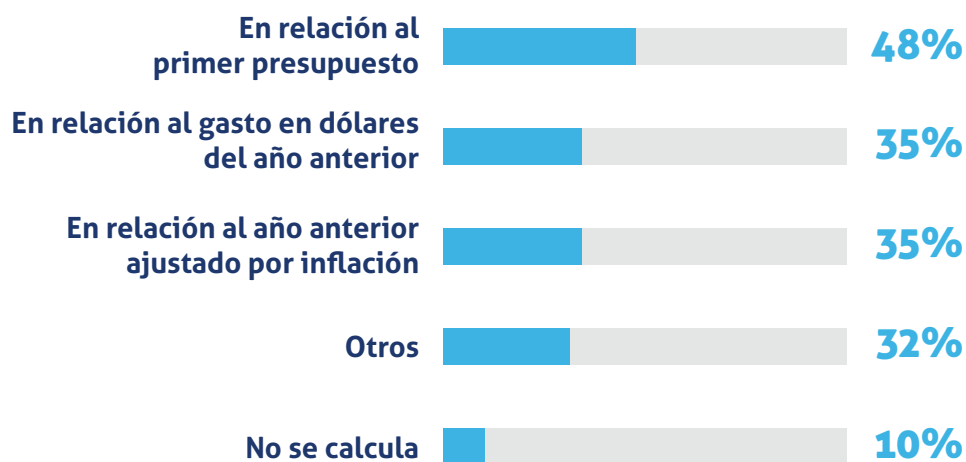
C

FORMA EN QUE SE REALIZA EL CÁLCULO PARA LA GENERACIÓN DE AHORRO

Uno de los indicadores centrales para evaluar desempeño tiene que ver el cálculo para la generación de ahorro que implementan los departamentos en cuestión: el 48% lo ejecuta en relación al presupuesto; el 35%, en relación al gasto en dólares del año anterior; también el 35% lo hace en relación al gasto del año anterior ajustado por inflación; y hay un 32% que utiliza otros criterios.

Cabe aclarar que algunas áreas utilizan más de una de las estrategias mencionadas.

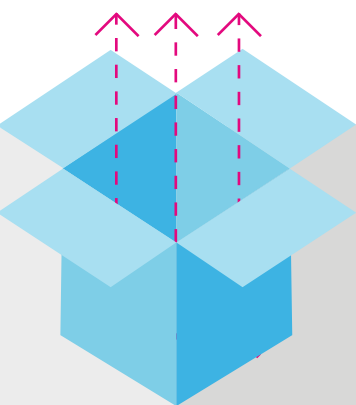
Por último, emerge de este relevamiento que un mínimo porcentaje (10%) de las áreas aún no realiza este cálculo.



QUOTE DE EXPERTA

« El cálculo del ahorro en países como el nuestro, con alto nivel de inflación y devaluación, resulta muy complejo. El hecho de que el 48% de las áreas de compras calcule el ahorro en relación al primer presupuesto, indica que aún nos queda mucho por trabajar en este tema. »

Juliana Benavides,
Gerente de Compras de Mastellone Hnos.



SECCIÓN 4

GESTIÓN DE PROVEEDORES

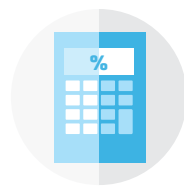
En este capítulo se desarrolla el tratamiento que el área de Abastecimiento de las empresas hace de sus proveedores, el nivel de activación que tienen, la evaluación que se lleva adelante sobre ellos y de la propia gestión del departamento para con sus interlocutores.

a

PROVEEDORES ACTIVOS**(Se les emitió al menos una OC en 2021)**

La mediana de proveedores activos de los departamentos de Abastecimiento relevados es de 869. Esto refiere a aquellas empresas de la cadena de valor a las que se les emitió al menos una orden de compra durante el año 2021.

Como complemento estadístico, el máximo de proveedores en una compañía es de 4.834 y el mínimo de 200. Esta amplitud refleja también la diversidad de la muestra de organizaciones que formaron parte de este estudio.



869
Mediana



Máximo **4.834**



Mínimo **200**

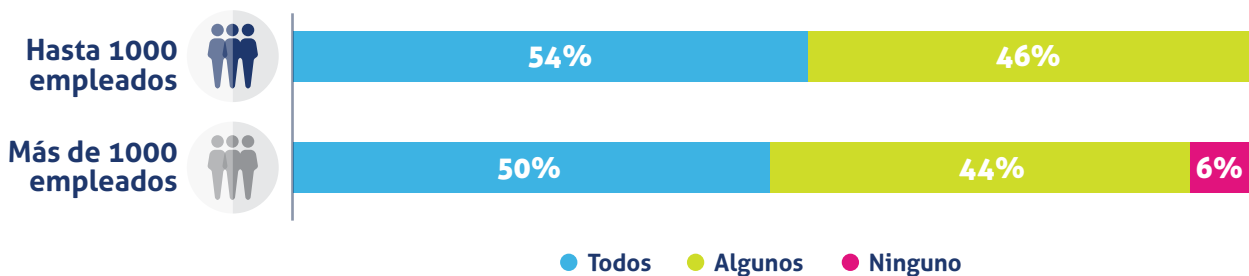
B

EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Más de la mitad de las áreas de Compras participantes (52%) aplica evaluaciones sobre todos sus proveedores, mientras que el 45% lo hace sólo con algunos. Existe un mínimo porcentaje (3%) que aún no lleva adelante ese proceso.



Según tamaño de empresa



Los nuevos riesgos surgidos con la pandemia y el stress de las cadenas de abastecimiento fueron un puntapié para que las empresas que no estaban evaluando a sus proveedores comiencen a hacerlo. Para tener como referencia, en el *bench* que se realizó en 2019, el 10% no evaluaba a sus proveedores, el 71% evaluaba a algunos y el 19% a todos.

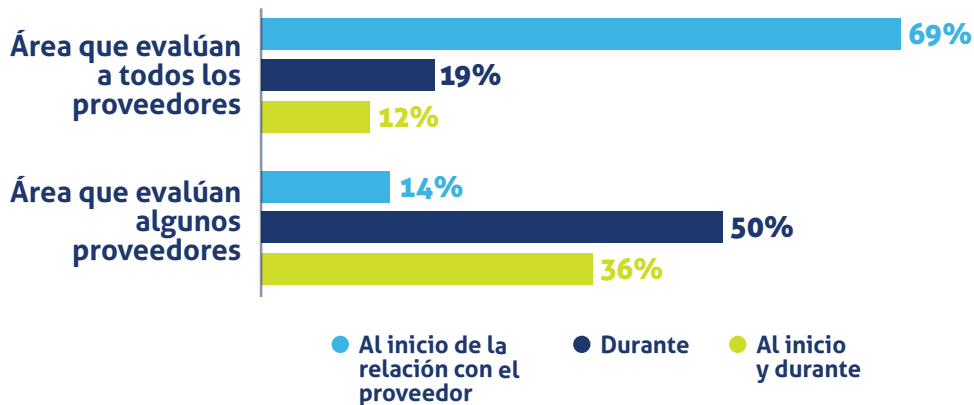
Juliana Benavides,
Gerente de Compras de Mastellone Hnos.

C

IMPLEMENTACIÓN DE EVALUACIONES

1. Instancias de evaluación

Entre las empresas que evalúan a todos sus proveedores, la mayoría (69%) lo hace al inicio de la relación. Como contrapartida, entre quienes evalúan sólo algunos el escenario es más diverso: el 14% lo hace al inicio; el 50%, durante; y el 36% restante, en ambas instancias.



2. Frecuencia de evaluación

En relación a la frecuencia de las evaluaciones, 7 de cada 10 compañías lo hace anualmente. Además, el 22% semestral; el 15% trimestral y otro 15% mensual. Como es posible deducir de estos números, en algunos casos, las organizaciones la implementan en más de una instancia.

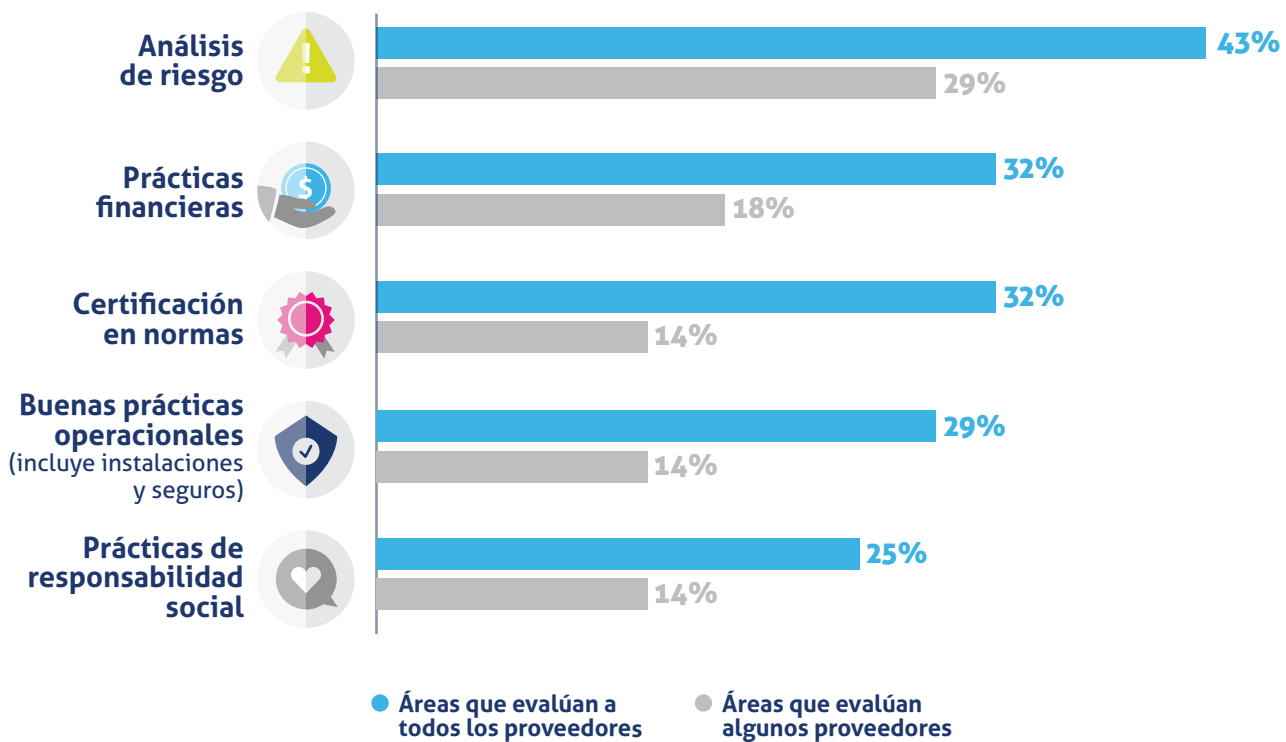


D

CRITERIOS PARA LA EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

En este apartado, si bien no divergen los criterios más implementados y su orden entre aquellas empresas que evalúan a todos sus proveedores y las que miden a algunos, sí se distancian los porcentajes de cada categoría.

Los porcentajes son más altos en todas las categorías entre las que examinan a todos los proveedores que entre las que evalúan a algunos (43% vs. el 29% hace análisis de riesgo, por citar sólo un ejemplo).

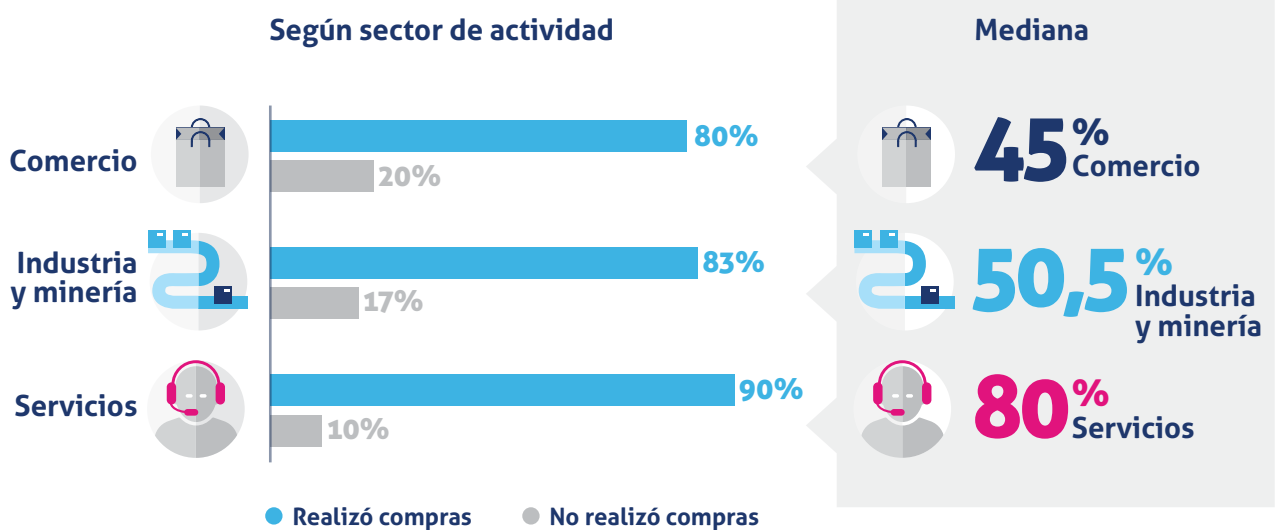
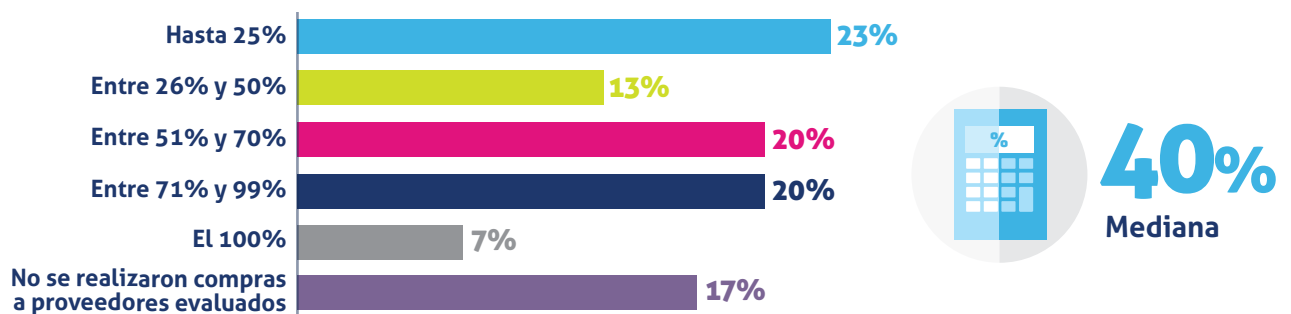


e

COMPRAS REALIZADAS A PROVEEDORES EVALUADOS

La mediana de compras efectuadas a proveedores evaluados entre las compañías relevadas es de 40%. Por su parte, la distribución porcentual es considerablemente pareja, como puede observarse en el gráfico.

Cabe señalar que un 17% de la muestra que no realizó compras a proveedores evaluados en 2021.



F

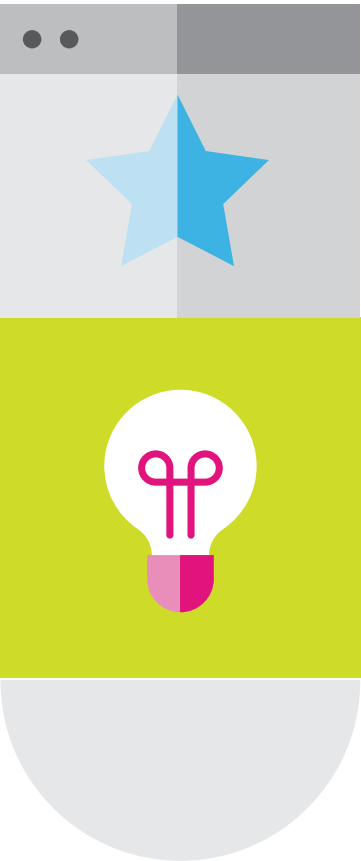
ENCUESTA DE SATISFACCIÓN A PROVEEDORES

Como se menciona en el gráfico, sólo el 10% de los departamentos de Compras realiza encuesta de satisfacción a proveedores para analizar la experiencia que han tenido trabajando con su compañía. Dentro de ese pequeño grupo que sí lo hace, la calificación promedio es de 8 puntos sobre 10.



SECCIÓN 5

TECNOLOGÍA e INNOVACIÓN



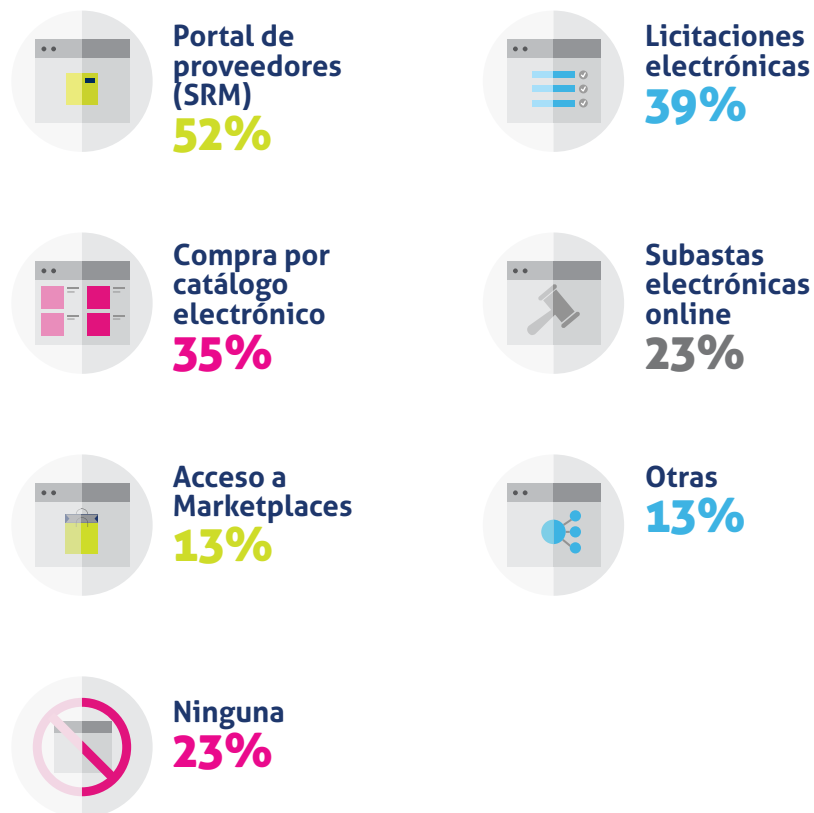
En el quinto apartado se analiza el nivel de digitalización de las áreas de Abastecimiento, atendiendo no sólo al uso de herramientas sino también al grado de implementación de tecnología en distintos procesos y al nivel de inversión destinado a innovación.

a

**HERRAMIENTAS DIGITALES UTILIZADAS EN EL ÁREA
(como complemento al sistema ERP)**

En términos de digitalización e incorporación de tecnología, las áreas de Compras relevadas, como complemento al sistema ERP, utilizan SRP como herramienta en un 52% de los casos. A ese recurso le siguen: licitaciones electrónicas, con un 39%; compra por catálogo electrónico, con un 35%; subastas electrónicas online, con un 23%; y acceso a marketplaces, con un 13%.

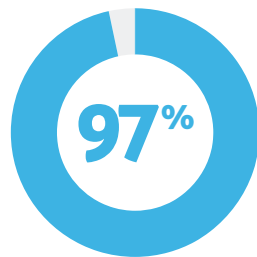
Además, hay un 13% de los departamentos que prefiere otras opciones y un 23% que no utiliza ninguna.



B

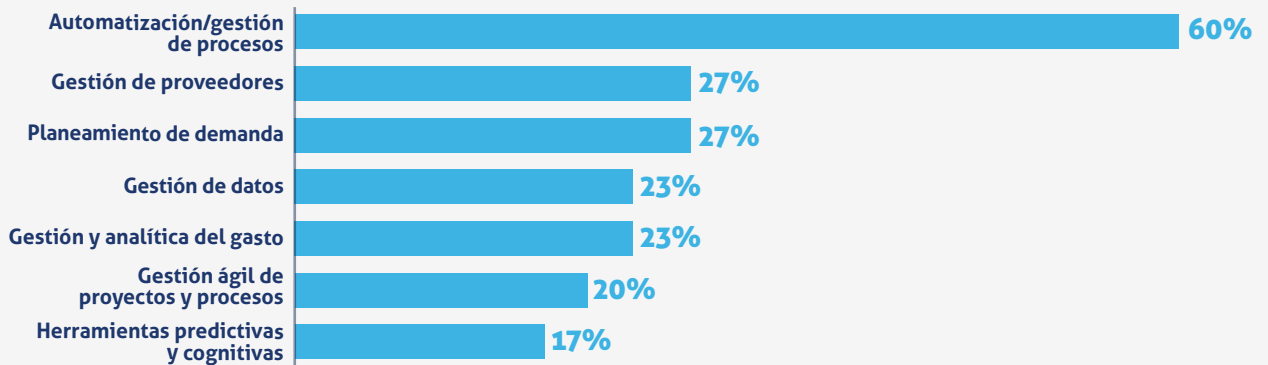
INVERSIÓN EN INNOVACIÓN DEL ÁREA EN 2021

Como lo retrata el gráfico, el 97% de los departamentos de Compras han realizado algún tipo de inversión en innovación en 2021. De ese total, en 6 de cada 10 empresas destinaron esos recursos a automatización y/o gestión de procesos.



de los departamentos de Compras/Abastecimiento han realizado algún tipo de inversión en innovación en 2021

Procesos o tareas que fueron destinatarios de inversiones en 2021



Las principales inversiones en innovación del área estuvieron enfocadas en automatizar procesos y en facilitar la relación con proveedores. Sin embargo, el proceso para el cual han manifestado menor transformación fue el de compra, donde solo el 13% de las empresas que respondieron el bench tienen acceso a un Marketplace.

Juliana Benavides,
Gerente de Compras de Mastellone Hnos.

C

PRINCIPALES OBJETIVOS DE LA TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN EL ÁREA

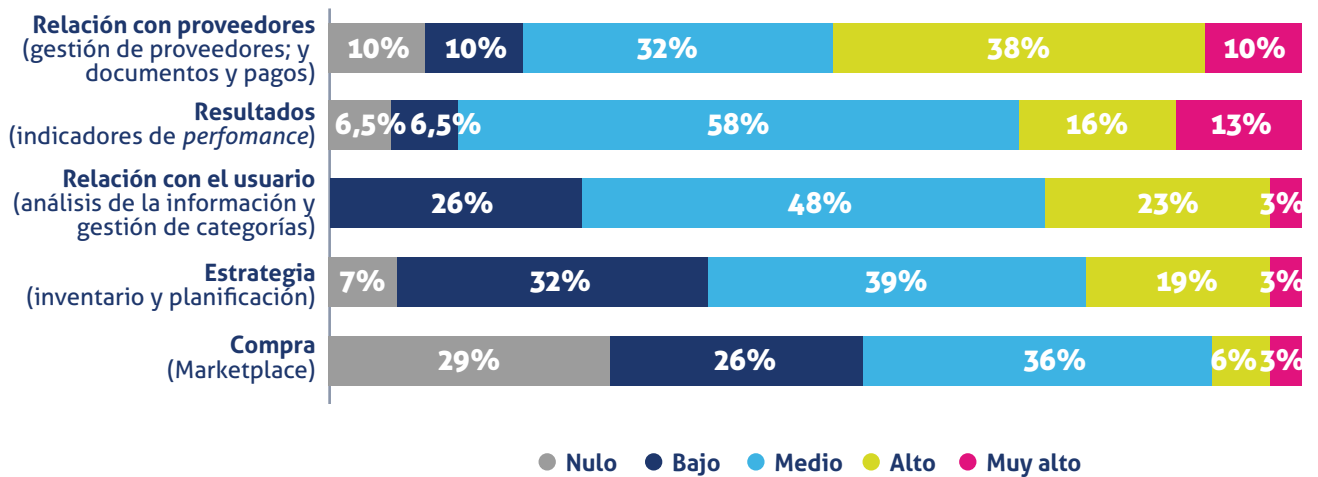
Los principales objetivos de la transformación de digital en los departamentos de Compras se detallan a continuación de acuerdo al orden de prioridad que le asignaron los/as referentes del área de las compañías encuestadas.

- 1** Disponer de tiempo estratégico
- 2** Eliminar tareas improductivas
- 3** Trazabilidad y transparencia
- 4** Reducir costos
- 5** Otras (escalabilidad; agregar valor; etc.)

D

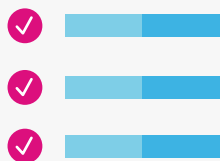
NIVEL DE TRANSFORMACIÓN DIGITAL EN ETAPAS O PROCESOS DEL ÁREA

Ahora bien, el nivel de transformación digital en los departamentos relevados varía de acuerdo a procesos o etapas de procesos del área, con un mayor impacto sobre las gestiones asociadas a la relación con proveedores.



SECCIÓN 6

SUSTENTABILIDAD Y COMPLIANCE

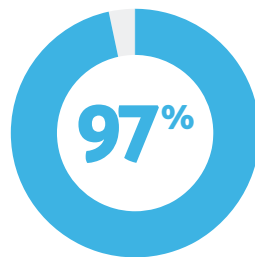


Esta sección busca identificar en qué medida las áreas de Compras relevadas atienden, formalizan e integran en sus prácticas una serie de normas de comportamiento ético y de compromiso y responsabilidad socioambiental.

a

CÓDIGO DE ÉTICA Y/O CONDUCTA DEL ÁREA

Tal cual lo expresa el gráfico, el 97% de las áreas de Compras que participaron de este estudio de benchmarking cuenta con un reglamento y/o código de ética o de conducta. De ese total, 66% los departamentos se guía por directrices generales de las compañías y un 34% tiene sus propios lineamientos exclusivos de su división.



de los departamentos de Compras/Abastecimiento cuenta con un reglamento y/o código de ética o de conducta

Forma de implementación



B

SANCIONES ANTE INCUMPLIMIENTO DEL CÓDIGO DE ÉTICA Y/O CONDUCTA POR PARTE DE PROVEEDORES

En relación a los proveedores, el 76% de las compañías adopta medidas de sanción ante el incumplimiento del código existente; el 17% no las aplica, y el 7% restante no contempla cláusulas específicas sobre este aspecto.

76% Se adoptan sanciones

17% No se adoptan sanciones

7% No existen cláusulas específicas sobre la relación con proveedores

C

PRÁCTICAS SUSTENTABLES EN LA GESTIÓN DE PROVEEDORES

¿Cuáles son los mecanismos o prácticas de sustentabilidad que ejecutan los departamentos de Compras en la gestión de proveedores? Según las respuestas recolectadas, el 93% de las compañías exige el cumplimiento de legislación en la selección de proveedores; el 87% cuenta con una política de contratación de proveedores establecida, y el 53% tiene cláusulas socioambientales en contratos con proveedores; si nos referimos sólo a las tres prácticas más desarrolladas.

Exigen cumplimiento de legislación en la selección de proveedores**93%****Cuentan con una política de contratación de proveedores establecida****87%****Cuentan con cláusulas socioambientales en contratos con proveedores****53%****Ejercen influencia en la gestión de sub-proveedores de sus proveedores****40%****Realizan auditorías socioambientales de sus proveedores****37%**

D

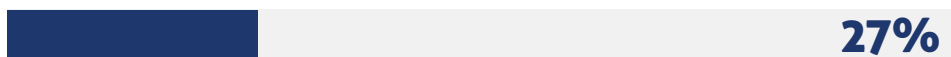
PRÁCTICAS SUSTENTABLES EN EL DESARROLLO DE PROVEEDORES

En la misma línea que el apartado anterior, otro aspecto sobre el cual se indaga en este apartado tiene que ver con las prácticas sustentables para el desarrollo de proveedores. En ese sentido, el 53% de las áreas en cuestión prioriza la relación de compra con proveedores locales; el 27% apoya a proveedores que practican el Comercio Justo o que pertenecen a la Economía Popular; otro 27% es referente en el sector por sus prácticas de apoyo al desarrollo del proveedor; el 23% estimula la formación de redes y/o emprendimientos asociativos de pequeños proveedores; y el 20% restante, cuenta con un sistema para la categorización de proveedores.

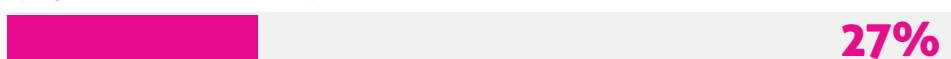
Priorizan la relación de compra con proveedores locales



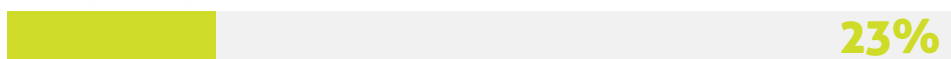
Apoyan a proveedores que practican el Comercio Justo o pertenecientes a la Economía Popular



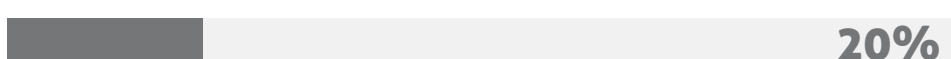
Son referentes en el sector por sus prácticas de apoyo al desarrollo de proveedores



Estimulan la formación de redes/emprendimientos asociativos de pequeños proveedores



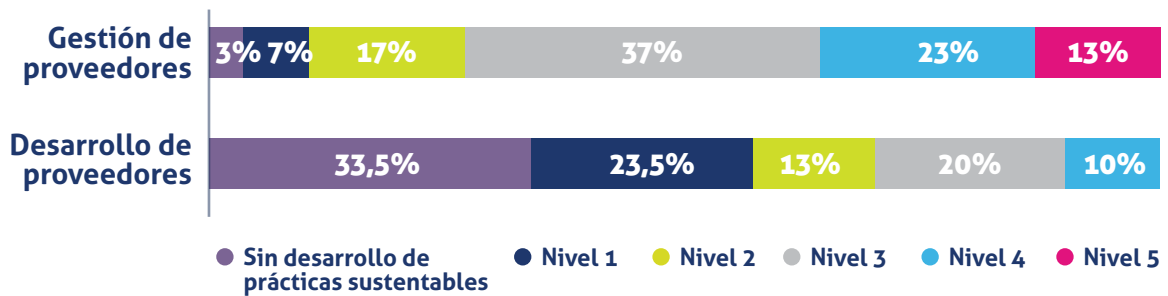
Cuentan con un sistema para la categorización de proveedores



e

ESCALA DE SUSTENTABILIDAD EN LA GESTIÓN Y EL DESARROLLO DE PROVEEDORES

Para dimensionar el nivel de implementación de prácticas sustentables en la gestión y desarrollo de proveedores en las empresas, se utilizan los criterios de la escala que se detalla a continuación de acuerdo a la cantidad de prácticas detalladas en los apartados c y d.



Si bien se detecta un nivel de trabajo importante en la gestión sustentable de proveedores, en aspectos relacionados con el desarrollo de los mismos aún queda mucho por hacer. Este tipo de iniciativas son las más desafiantes e implican un verdadero compromiso de las compañías con el abastecimiento sustentable.

Juliana Benavides,
Gerente de Compras de Mastellone Hnos.

CIERRE

El estudio de benchmarking "Visión estratégica en el área de Compras", como todas las líneas de investigación que se emprenden desde el espacio de Relevamientos de IDEA, tiene como objetivo último producir información clave para la toma de decisiones en las empresas.

Este proyecto se sustenta en la premisa de que las acciones estratégicas de un negocio no pueden guiarse sólo por intuición y, por lo tanto, necesitan de datos que las avalen. Así, busca generar un valor diferencial en la gestión de los/as profesionales y en el desarrollo de las organizaciones que integran.

Para alcanzar este objetivo, el relevamiento se nutre de la acción colaborativa de un grupo de profesionales del campo que se desempeñan como expertos/as y/o máximos/as responsables de la gestión de Abastecimiento, Compras o afines de las empresas más importantes del país.

En definitiva, "Visión estratégica en el área de Compras" es un estudio hecho por el *management* para el *management*: los/as profesionales más prestigiosos/as comparten su conocimiento y *expertise* con el propósito de generar información valiosa para la gestión que tiene como destinatarios a ellos/as mismos/as y sus propios/as colegas.

Para decirlo claramente: un grupo de especialistas en los temas retratados en esta investigación seleccionó uno a uno los indicadores que, desde su punto de vista calificado, podrían ser claves para entender las prácticas del mercado en los asuntos de Abastecimiento que atañen a las compañías, de manera tal que la consolidación y el análisis de los datos recolectados generen una herramienta que acompañe la toma de decisiones ejecutivas en las organizaciones.

Es esta la propuesta y, de su mano, la invitación: una invitación a usar el informe, a leerlo, a rayarlo, a resaltarlo, a cuestionarlo, a enriquecerlo, a compartirlo, a recomendarlo, a implementarlo, a desafiarlo.

Incluso, se puede subir la apuesta e incentivar que no se reduzca a la utilización individual, sino que sea también un insumo al interior de los equipos de trabajo y un motor de interacción en la Red de Profesionales de Abastecimiento de IDEA y todas las instancias de *networking* entre colegas.

Equipo de Relevamientos

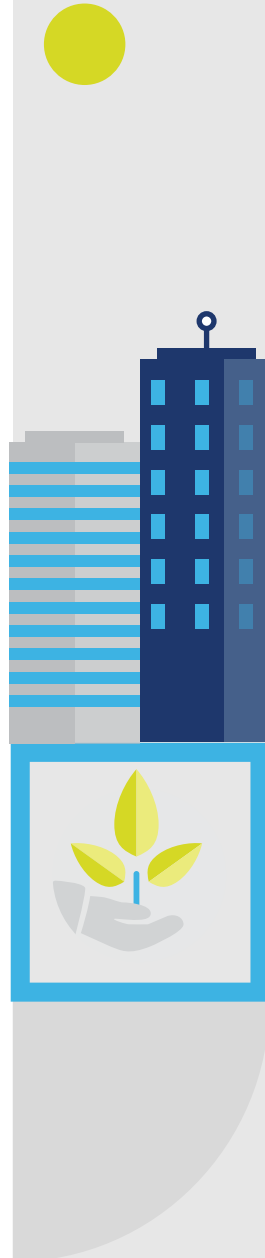
Estudio de Benchmarking

Mide indicadores de gestión de las empresas en cada una de sus áreas, con el objetivo de identificar las tendencias y las mejores prácticas del mercado. Así, aporta conocimiento a los/as profesionales de cada departamento para que puedan aplicarlo en su espacio de incidencia, sumen diferencial a su gestión y generen transformaciones al interior de las compañías.

IDEA < RELEVAMIENTOS

Relevamientos es un espacio que lidera y ejecuta diversas líneas de investigación para identificar las mejores prácticas de gestión empresarial y analizar temas estratégicos para el sector privado de la Argentina. De esta forma, genera información clave para la toma de decisiones en las organizaciones.

Más información en:
www.idea.org.ar/relevamientos/



Jimena Camperi
Gerente de Intercambio Empresarial,
Joven, Pyme y Relevamientos
jcamperi@idea.org.ar

Rosario Dezeo
Subgerente de Contenidos de
Intercambio Empresarial y Líder de
Proyectos de Relevamientos
rdezeo@idea.org.ar

 @ideaarg

 @IdeaArg

 IDEA ARG

Contacto:
relevamientos@idea.org.ar

Autoridades

Roberto Murchison
Presidente de IDEA y
Presidente de Grupo Murchison

Daniel González
Director Ejecutivo de IDEA

IDEA <

Viamonte 570 C1053ABL
CABA
+54 11 4130-0000