

Fallini, Angela

Tolaba, Rodrigo

Miranda, Brenda

Optimización de la gestión de insumos en Over SRL

Licenciatura en Gestión y Administración de la Información

Fecha: 16/07/2025

Obra bajo Licencia:



[Deed - Attribution-NoDerivatives 4.0 International - Creative Commons](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/)

Cita recomendada: Fallini, A.; Tolaba, R.; Miranda, B. (2025). *Optimización de la gestión de insumos en Over SRL* [Trabajo final de grado]. Universidad Nacional de Rafaela. Licenciatura en Gestión y Administración de la Información

Optimización de la Gestión de Insumos en Over Srl

Fallini Ángela

Miranda Brenda

Tolaba Rodrigo

Universidad Nacional de Rafaela

Ciclo de Complementación Curricular Licenciatura en Administración

y Gestión de la Información

Trabajo Final de Grado

Lic. Aimar Mauro

Lic. Bitschin Nadia

Lic. Zimmermann Alan

2 de julio de 2025

Índice

Introducción	3
Caracterización Estratégica de Over Srl	4
Oferta de Productos y Estructura Operativa	4
Alianzas y Vinculación Institucional	4
Mercado, Clientes y Competencia	5
Diagnóstico Estratégico de la Organización	5
Problemática	8
Marco Referencial.....	11
Objetivos	15
Objetivo General.....	15
Objetivos Específicos.....	15
Plan de Actividades.....	16
Recursos y Presupuestos	18
Viabilidad Técnica	18
Viabilidad Operativa.....	18
Viabilidad Económica.....	21
Indicadores e Impacto Esperado	24
Conclusiones.....	26
Referencias.....	28
Anexo.....	29
Anexo A	29
Anexo B	30

Introducción

En el presente trabajo de intervención se abordarán las temáticas propuestas correspondientes a las materias Taller Final de Pregrado y Trabajo Final de Grado, y se desarrollará un proyecto de intervención sobre la empresa Over Srl. Este análisis se fundamenta en los conceptos adquiridos a lo largo de la carrera de Licenciatura en Administración y Gestión de la Información, integrando conocimientos de diversas áreas.

A través de reuniones con el personal de Over Srl y mediante un análisis detallado de sus procesos operativos, estrategias de mercado y estructura organizativa, se busca identificar oportunidades de mejora y proponer soluciones efectivas que contribuyan al crecimiento de la empresa. El objetivo principal es optimizar el proceso operativo de gestión de insumos en la empresa, mediante la implementación de un sistema automatizado y centralizado que permita reducir errores operativos, mejorar la eficiencia en la gestión de inventarios y la trazabilidad de los insumos.

Se presentan los resultados del análisis, que incluyen un diagnóstico FODA, la identificación de problemáticas operativas y una serie de propuestas de mejora alineadas con los objetivos estratégicos de la empresa. Este trabajo no solo constituye una instancia para aplicar los conocimientos adquiridos durante la carrera, sino también una oportunidad concreta de contribuir al desarrollo de una empresa que se destaca como referente en su sector. El desarrollo del trabajo fue iniciado durante el segundo semestre del año 2024 y finalizado en el segundo semestre del 2025.

Caracterización Estratégica de Over Srl

Over Srl es una empresa argentina fundada en 1981 en la ciudad de San Vicente, provincia de Santa Fe. Con el paso de los años, se trasladó al parque industrial local, desde donde se consolidó como un referente en la producción y comercialización de medicamentos veterinarios. Actualmente, la firma posee presencia en 55 países y se ha posicionado como líder en el mercado nacional e internacional gracias a su compromiso con la calidad, la innovación y el bienestar animal, (Caracterización Estratégica, s.f.).

Oferta de Productos y Estructura Operativa

La empresa cuenta con seis plantas productivas especializadas: Domisanitarios, Antiparasitarios Externos, Hormonales, Inyectables, Orales y Betalactámicos. Produce más de 200 productos destinados tanto a animales de compañía como de producción, cubriendo aproximadamente el 90% de las necesidades veterinarias del mercado. Esta capacidad de cobertura responde a una combinación de desarrollo tecnológico, cumplimiento normativo y una estructura operativa robusta basada en Buenas Prácticas de Fabricación (BPPV/GMP), (Caracterización Estratégica, s.f.).

En 2025 se inauguró un nuevo depósito de insumos, acompañado de la creación de un área de microbiología que refuerza el control de calidad, especialmente ante los distintos requisitos exigidos por los mercados internacionales (M. Hergenreder, comunicación personal, 16 de septiembre 2024).

Alianzas y Vinculación Institucional

Over Srl mantiene alianzas estratégicas con instituciones científicas y académicas como INTA, CONICET y diversas universidades públicas y privadas. Estas vinculaciones se expresan en convenios tecnológicos para la investigación, el desarrollo y la validación de nuevos

productos. Esta orientación hacia la ciencia y la mejora continua es una de sus principales ventajas competitivas (M. Hergenreder, comunicación personal, 16 de septiembre 2024).

Mercado, Clientes y Competencia

La empresa atiende un mercado segmentado que incluye veterinarios, productores agropecuarios, distribuidores, ganaderos y representantes de distintas regiones. Su estrategia de comunicación se apoya tanto en visitas técnicas como en el uso de canales digitales, ferias del sector y servicios postventa.

En el plano competitivo, Over Srl opera en un entorno donde conviven empresas nacionales e internacionales de gran trayectoria, como Biogénesis Bagó, Vetanco, Calier, Pharmavet y Zoovet. Esta situación la obliga a mantener altos niveles de innovación y servicio para sostener su posicionamiento (M. Hergenreder, comunicación personal, 16 de septiembre 2024).

Diagnóstico Estratégico de la Organización

El análisis FODA de Over Srl, permite identificar los principales factores internos y externos que influyen en el desempeño actual y futuro de la empresa. Este instrumento facilita una visión integral para la formulación de estrategias que potencien sus ventajas competitivas y mitiguen los riesgos del entorno.

En el plano interno, la empresa presenta diversas fortalezas que le otorgan una posición destacada en el mercado veterinario. Su trayectoria consolidada y la experiencia adquirida a lo largo de más de cuatro décadas le permiten conocer en profundidad las necesidades de sus clientes. Asimismo, su amplia cartera de productos –que cubre el 90 % de las demandas habituales –, combinada con sus certificaciones de calidad (BPFV y GMP), refuerzan la confianza en su oferta. Otro punto destacado es su capacidad tecnológica e innovadora,

evidenciada en sus modernas plantas industriales y el equipo de investigación y desarrollo (I+D). La presencia en más de 55 países y la eficiencia logística también constituyen activos estratégicos.

En cuanto a las oportunidades, Over Srl, se encuentra en condiciones de ampliar su presencia internacional, aprovechando su experiencia exportadora y la creciente demanda de productos veterinarios de calidad. La incorporación regular de nuevos productos y el enfoque en sostenibilidad ambiental representan ventajas competitivas frente a un mercado cada vez más exigente. La reciente inauguración de un nuevo depósito y de un área de microbiología mejora su capacidad operativa y técnica, consolidando su posicionamiento global.

No obstante, también se identifican algunas debilidades que podrían limitar su desempeño si no se gestionan adecuadamente. Una de las más relevantes es su alta dependencia del mercado nacional, lo que la expone a riesgos macroeconómicos y cambios regulatorios internos. Además, persisten procesos manuales en la gestión de insumos que generan ineficiencias, y los elevados costos de innovación pueden reducir la rentabilidad. La logística de productos con requerimientos especiales también representa un desafío operativo.

En cuanto a las amenazas, el entorno global impone condiciones cambiantes y complejas. Las regulaciones específicas de cada país –como restricciones sobre ingredientes, exigencias de etiquetado o pruebas adicionales– pueden incrementar los costos y demorar las exportaciones. Las fluctuaciones del tipo de cambio afectan la competitividad de los precios en mercados externos, mientras que la competencia internacional con productos similares a menores costos obliga a Over Srl a sostener su diferenciación a través de la calidad y la innovación. Las barreras arancelarias y los aumentos en materias primas y logística también deben ser monitoreados de forma permanente.

El análisis anterior se sintetiza a continuación con la Figura 1 que permite visualizar de forma integrada las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas que enfrenta Over Srl.

Figura 1

FODA Over Srl



Fuente: Elaboración propia.

Problemática

De acuerdo con la información recabada mediante entrevistas autorizadas por la empresa y el análisis efectuado con la herramienta FODA, se identificó una falla operativa significativa que requiere atención inmediata. Específicamente, se detectó que el proceso de solicitud de insumos, realizado por los distintos sectores de producción hacia el área de Compras, se lleva a cabo de forma manual.

Esta práctica representa una de las debilidades más relevantes observadas durante el diagnóstico, ya que genera ineficiencias operativas, retrasa la gestión de pedidos y aumenta el riesgo de errores humanos. El procedimiento vigente presenta diversos puntos críticos, originados principalmente por la falta de automatización y de un sistema centralizado de gestión.

Esta situación complica la trazabilidad de los pedidos, provoca demoras innecesarias y favorece la ocurrencia de errores como omisiones o duplicaciones en las solicitudes. En este contexto, la debilidad operativa detectada no solo compromete la eficiencia del proceso, sino que también representa una oportunidad concreta de mejora a través de la incorporación de soluciones tecnológicas adecuadas, que permitan digitalizar y optimizar la gestión de insumos.

Con el objetivo de identificar los factores que afectan el proceso de adquisición de insumos, se llevó a cabo un análisis detallado del flujo de trabajo actual en el sector de Compras visualizado en la Figura 2.

A partir de este relevamiento, se identificaron las siguientes etapas:

- Surge la necesidad de un insumo y se notifica al encargado o supervisor del área de producción.
- Se solicita cotización a diferentes proveedores.
- El sector de producción selecciona a un sólo

distribuidor.

- El pedido es enviado al área de compras.
- El encargado de compras verifica la autorización del

supervisor.

- Compras completa la adquisición del insumo.

Figura 2

Proceso de adquisición de insumos



Fuente: Elaboración propia.

Se destaca la cantidad de pedidos indirectos de insumos que los sectores de Producción realizan al área de Compras. Cabe señalar que cada planta operativa gestiona sus propios requerimientos, lo cual resulta indispensable para asegurar la continuidad del proceso productivo. No obstante, estos pedidos se efectúan de forma manual, sin la intervención de un sistema de gestión. Tal como se mencionó anteriormente, ante la necesidad de un insumo en el

área de Producción, se informa al supervisor, quien solicita cotizaciones a diferentes proveedores. Una vez evaluadas las opciones, se selecciona el proveedor más conveniente según el criterio del encargado, quien remite el pedido de adquisición al sector de Compras, incluyendo todos los datos necesarios (proveedor, teléfono, tipo de insumo, cantidad y costo). El sector compras verifica que el pedido sea de un supervisor o autorizado por el mismo, para luego seguir el proceso comunicándose con el proveedor para ejecutar y finalizar la compra.

Se aclara que Compras puede recibir la información del pedido por medio de email, WhatsApp y hasta por llamada de telefónica, aunque este último es el menos habitual.

Podemos mencionar ejemplos que surgen de las entrevistas: dos plantas y dos personas diferentes realizan la misma solicitud por la compra de filtros en diferentes plazos de tiempo. Por otro lado, un encargado solicita la misma compra de jeringas descartables con diferencia de 2 días, por ejemplo, un día solicito 1500 de la medida x20cc, al otro día 800 x 60cc. Lo mismo pasa con otros insumos que se utilizan como guantes, guardapolvos de friselina, cofias. Estas compras recurrentes sin control y análisis de negociación conllevan a una elección menos factible para la empresa y además de sobre estoquearse sin tener presente los últimos pedidos ya que no hay registros digitales de ello.

Es importante mencionar que, en el proceso de pedido de insumos, no existe un procedimiento escrito que avalen estas acciones, no rige un monto mínimo y máximo de compras para cada sector, tampoco un control sobre los gastos periódico que realizan los sectores productivos, al no estar digitalizado, no se puede registrar, genera pérdida de tiempo y además existe mucho margen de error ya que se podría solicitar el mismo insumo en diferentes momentos del día si no hay una comunicación efectiva

Marco Referencial

La gestión eficiente de los procesos operativos en una organización es una condición indispensable para alcanzar sus objetivos estratégicos. En este sentido, la gestión de operaciones constituye un área clave que se ocupa de cómo las organizaciones producen y entregan bienes o servicios. Esta disciplina aborda la transformación de insumos en productos o servicios mediante sistemas diseñados para agregar valor, optimizar tiempos, reducir errores y mejorar la productividad general, (Veliz y otros, 2024).

Una herramienta fundamental para la mejora organizacional es el análisis de procesos, entendido como la documentación detallada de cómo se realiza el trabajo y cómo puede rediseñarse para brindar mayor valor al cliente, ya sea interno o externo. Este análisis implica estudiar la secuencia de actividades, identificar cuellos de botella, eliminar pasos innecesarios y rediseñar flujos de información y recursos. La implementación de procesos sistematizados y digitalizados permite generar mejoras significativas en términos de tiempo, calidad, costo y satisfacción del usuario interno, (Veliz y otros, 2024).

En este contexto, una alternativa viable para mejorar la trazabilidad y eficiencia en el proceso de compras de insumos no productivos es la implementación y adaptación del módulo de requerimientos de compras ya disponible en el sistema BasCs. En lugar de incorporar un nuevo ERP, se plantea utilizar una funcionalidad existente pero que anteriormente no fue plenamente implementada por la organización. Este enfoque se alinea con los principios de mejora continua, estandarización y automatización de procesos clave en la gestión operativa. Aprovechar la infraestructura actual permite reducir costos de implementación, respetar el marco tecnológico vigente y adaptar el flujo de trabajo a las necesidades reales de la organización.

Desde el punto de vista técnico, BAS Company Steering (BAS CS) es un sistema ERP

argentino modular, desarrollado por Buenos Aires Software, con más de 40 años de trayectoria. Está diseñado para empresas industriales y comerciales, y ofrece una solución integral que centraliza y sincroniza información en tiempo real. Se adapta a entornos multiempresa y multisucursal, opera en moneda local y extranjera simultáneamente, y permite configurar accesos y restricciones por usuario.

El sistema cuenta con una amplia gama de módulos, entre ellos: Compras y Cuentas a Pagar, Ventas, Producción, Inventario y Logística, Contabilidad, Tesorería, Bienes de Uso e Importaciones. Estas funcionalidades permiten planificar, ejecutar y controlar diversos procesos empresariales de forma integrada, facilitando la toma de decisiones basada en datos actualizados.

Si bien el sistema contempla herramientas funcionales para la gestión de compras y requerimientos, en la práctica organizacional se observó un uso parcial del mismo. Según el testimonio Micaela Hergenreder, responsable del área de Compras, durante cierto período las órdenes se gestionaban de forma directa e informal (por correo, teléfono u oralmente) sin estandarización ni codificación clara, lo que generaba errores frecuentes, dificultades de trazabilidad y procesos dependientes del criterio individual (comunicación personal, 16 de septiembre de 2024). Esta brecha entre las capacidades del sistema y las prácticas reales evidencia la necesidad de alinear las herramientas tecnológicas con procedimientos formalizados, en consonancia con lo planteado por la administración de la gestión por procesos, que destaca la importancia de revisar, controlar y mejorar continuamente los procesos, incluyendo los riesgos asociados a la incorporación tecnológica, (Costamagna y otros, 2022).

La correcta implementación del módulo existente, junto con ajustes operativos y capacitación, permitiría consolidar una gestión estandarizada de insumos no productivos, reforzando el control de stock, la trazabilidad de pedidos y la eficiencia interdepartamental.

Además, permitiría reducir la dependencia de criterios individuales y elevar la calidad del servicio interno.

Por otro lado, la gestión de inventarios resulta clave para garantizar el abastecimiento oportuno sin incurrir en sobrecostos o desabastecimientos. La administración eficiente de inventarios busca el equilibrio entre niveles de stock y costos asociados, considerando factores como el stock de seguridad, el inventario de previsión y el análisis ABC, que permite clasificar los insumos según su criticidad y rotación, (Veliz y otros, 2024).

La digitalización y estandarización de procesos también cumple un rol estratégico, al facilitar la trazabilidad de la información, la automatización de tareas administrativas y la integración entre áreas. Estas prácticas contribuyen a reducir márgenes de error, mejorar la disponibilidad de datos y brindar soporte a la toma de decisiones basada en evidencia, (Costamagna y otros, 2022). Además, permiten enfrentar con mayor solidez contextos inflacionarios, mediante el registro histórico de precios, alertas de variación y seguimiento detallado del gasto.

Finalmente, el concepto de cadena de valor permite comprender cómo se interrelacionan las distintas actividades dentro de una organización para generar valor al cliente. La incorporación de tecnología, la estandarización y la mejora de procesos en áreas de soporte como Compras refuerzan el funcionamiento eficiente de toda la cadena operativa, elevando el desempeño general de la organización, (Veliz y otros, 2024).

Para fundamentar el análisis de viabilidad que se desarrollará en las posteriores secciones, se tomará como referencia el estudio de benchmarking elaborado por IDEA (Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina), titulado Visión estratégica en el área de Compras (2022). Este informe releva prácticas, indicadores y metodologías de evaluación en

áreas de abastecimiento de empresas argentinas, incluyendo encuestas de satisfacción al cliente interno y externo, y criterios de cálculo de ahorro en entornos inflacionarios. Su enfoque será considerado como base metodológica para el diseño de indicadores, encuestas y cálculos de impacto esperados en la implementación del módulo de gestión de insumos no productivos.

Objetivos

Objetivo General

Mejorar el proceso de gestión de insumos no productivos en Over Srl en un plazo máximo de 1 año.

Objetivos Específicos

- Estandarizar y optimizar la gestión de insumos.
- Incorporar y adaptar un módulo de gestión de inventarios al sistema administrativo existente (BasCs).
- Desarrollar las competencias del personal para el uso efectivo del módulo de gestión de insumos.

Plan de Actividades

Con el propósito de avanzar en la estandarización de la gestión de insumos, se ha establecido como primera meta relevar los tipos de insumos y las transacciones habituales que se registran en la organización durante los primeros dos meses de ejecución. Para tal fin, deben desarrollarse actividades como realizar entrevistas y encuestas a los responsables de las áreas involucradas, identificar los flujos existentes y recopilar documentación histórica sobre salidas y movimientos, a fin de clasificar los insumos en función de su categoría y criticidad. A continuación, se propone como segunda meta diseñar un esquema estandarizado de carga y control que contribuya a homogeneizar los registros y mejorar el seguimiento de los insumos. Para cumplir con esta meta, resulta necesario elaborar un borrador de plantilla y procedimiento de registro, validar esta propuesta con los actores clave de las áreas de compras, almacén y finanzas, y, finalmente, ajustar y documentar la versión definitiva del esquema.

Con la intención de incorporar un módulo integral que facilite la gestión operativa de insumos dentro del sistema administrativo, se plantea como primera meta activar dicho módulo en modo de prueba durante la primera mitad del período de ejecución. En consecuencia, deberán instalarse y configurar los componentes técnicos en un entorno de prueba, cargar valores mínimos y parámetros operativos iniciales, así como ejecutar simulaciones de transacciones para verificar su funcionalidad básica y detectar posibles errores. Del mismo modo, se establece como segunda meta integrar el módulo al funcionamiento habitual del sistema administrativo antes del cierre del objetivo específico. Para ello, es indispensable coordinar con el área de tecnología la migración de datos, ajustar las conexiones con los módulos contables y de compras, y validar la emisión de reportes mediante pruebas funcionales que permitan efectuar correcciones si fueran necesarias.

A fin de garantizar el uso eficiente del módulo de gestión de insumos, se ha propuesto capacitar al 100% del personal involucrado durante la primera mitad del período de ejecución. Para alcanzar este propósito, corresponde diseñar un programa de formación que contemple el temario, los materiales y el cronograma de las sesiones; impartir contenidos teóricos en modalidad presencial o virtual; y facilitar talleres prácticos con situaciones reales vinculadas a entradas, salidas, pedidos y consultas. Finalmente, se define como segunda meta evaluar y certificar la competencia de al menos el 90% de los participantes antes del cierre del objetivo específico. Por consiguiente, se deberán elaborar instrumentos de evaluación teóricos y prácticos, aplicarlos de manera individual y grupal, y emitir certificados de aprobación conforme al desempeño alcanzado, incluyendo instancias de retroalimentación para realizar ajustes cuando se detecten dificultades.

Todo este esquema de planificación puede consultarse de manera visual y sintética en el Anexo A, que presentan los objetivos, metas, actividades e indicadores específicos propuestos para la implementación del proyecto. Y en el Anexo B, se describen los recursos necesarios en función de la actividad.

Recursos y Presupuestos

Viabilidad Técnica

La propuesta de mejora se basa en la implementación plena del módulo de requerimientos del sistema informático BasCs, el cual ya se encuentra incluido en la plataforma utilizada actualmente por la empresa Over Srl, aunque no ha sido utilizado en toda su funcionalidad. Desde el punto de vista técnico, esta situación representa una ventaja, ya que no requiere adquirir nuevos sistemas ni licencias adicionales. La propuesta se apoya en el aprovechamiento de recursos ya existentes, lo que minimiza los costos asociados a la inversión tecnológica.

Sin embargo, para lograr una implementación efectiva será necesario realizar configuraciones específicas que aseguren la correcta adaptación del módulo a los procesos reales de gestión de insumos no productivos. Estas configuraciones incluyen la definición de permisos por perfil de usuario, estructuras de aprobación y la adecuación de flujos de trabajo en línea con los circuitos operativos vigentes.

La empresa cuenta con soporte técnico tercerizado especializado en el sistema BasCs, lo que facilita la implementación de estas adaptaciones sin depender exclusivamente de recursos internos. Asimismo, la infraestructura informática existente es adecuada: los sectores involucrados disponen de terminales conectadas en red con acceso al sistema, lo que garantiza las condiciones técnicas para el funcionamiento del módulo una vez configurado.

Viabilidad Operativa

Desde el punto de vista operativo, la implementación del módulo de requerimientos en el sistema BasCs es altamente viable, dado que la estructura actual de la empresa Over Srl, permite incorporar este tipo de mejoras sin comprometer el funcionamiento diario.

El circuito actual de pedidos de insumos no productivos involucra principalmente a las dos áreas de producción, encargadas de detectar necesidades, solicitar cotizaciones y seleccionar proveedores. Posteriormente, interviene el área de compras y los supervisores para la validación y ejecución del pedido. Si bien el proceso funciona, se realiza de forma manual y fragmentada, con decisiones descentralizadas y trazabilidad limitada, lo cual justifica la incorporación del sistema de manera formal.

Los actores involucrados están identificados y disponibles para participar en la transición. A pesar del dinamismo propio de la operación diaria, se estima que el personal puede destinar tiempo a la capacitación requerida, incluso considerando la posibilidad de realizar jornadas adicionales para evitar demoras en sus tareas habituales.

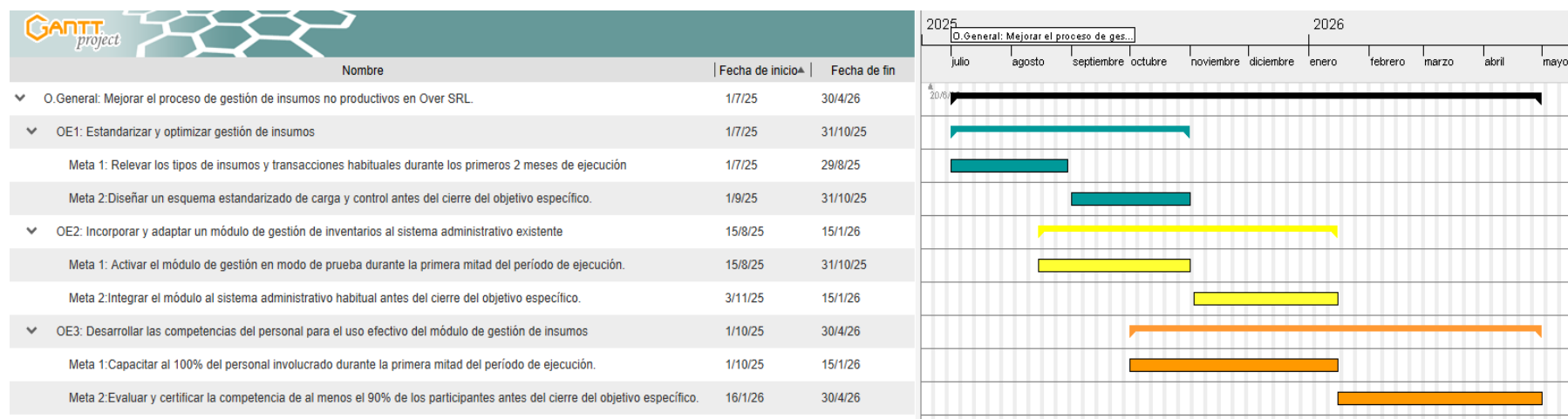
La cultura organizacional de Over Srl se encuentra alineada con la mejora continua. La empresa ya ha atravesado procesos de cambio tecnológico anteriormente, lo cual reduce la resistencia habitual frente a estas iniciativas. Si bien pueden presentarse desafíos menores, el contexto general es favorable para una implementación exitosa en términos operativos.

Cronograma General

Teniendo en cuenta las actividades definidas en el plan de implementación del módulo, en la Figura 3 se presenta el diagrama de Gantt, el cual permite visualizar de manera gráfica la duración estimada de cada fase del proyecto. Esta herramienta facilita la comprensión del cronograma general y permite dimensionar el tiempo total requerido para la ejecución de la propuesta.

Figura 3

Diagrama de Gantt



Fuente: Elaboración propia.

Se concluye que la implementación del proyecto es viable dentro de los plazos establecidos, siempre que se cumplan las pautas previstas. No obstante, el cronograma propuesto mantiene un carácter flexible, permitiendo ajustes conforme se desarrollen las distintas etapas del proceso.

Viabilidad Económica

En términos económicos, la implementación del módulo de requerimientos dentro del sistema BasCs se considera viable y coherente con la modalidad operativa actual de Over Srl, aunque actualmente la empresa no opera con presupuestos formales por área. Las decisiones de mejora tecnológica y operativa se realizan de forma descentralizada: ante una necesidad concreta, se cotizan las alternativas y, si se evalúa como factible, se ejecuta. En este sentido, la propuesta se alinea con la lógica actual de la organización y no requiere la adopción de nuevas estructuras presupuestarias para su puesta en marcha.

El soporte técnico del sistema, provisto por un proveedor externo, contempla un número determinado de horas mensuales ya presupuestadas. Las tareas necesarias para la adaptación del módulo —como configuración de parámetros, definición de flujos de aprobación, pruebas y ajustes— podrían requerir horas adicionales, las cuales se abonarían de forma puntual como parte del esquema vigente. Esta flexibilidad permite implementar la mejora sin necesidad de renegociar contratos ni generar grandes inversiones adicionales.

La capacitación del personal será realizada por integrantes internos del área de compras, lo cual reduce costos y facilita la adaptación práctica del conocimiento. No obstante, se prevé la elaboración de materiales formativos, instructivos y certificados para los participantes, según lo contemplado en los objetivos específicos del proyecto. Estos materiales representan un costo menor, fácilmente absorbible dentro de las prácticas administrativas actuales.

En conjunto, la propuesta requiere una inversión razonable, acotada y de rápida ejecución, lo que garantiza su factibilidad económica dentro del contexto operativo y financiero habitual de la empresa.

Recursos Necesarios

Tipo de Recursos	Detalle	Vinculado a Objetivo Específico
Humanos	1 responsable de compras, 1 analista de producción, 5 supervisores de sectores, 2 usuarios internos, 1 técnico de soporte externo.	Activar e integrar el módulo de gestión Capacitar al personal
Tecnológicos	Módulo de requerimientos en BasCs, terminales de trabajo, conectividad en red, notebooks disponibles.	Adaptar módulo al sistema existente Garantizar trazabilidad
Financieros	Horas adicionales de soporte técnico, tiempo del personal dedicado a capacitación y pruebas, costo de producción de materiales internos.	Capacitación Adaptación funcional Documentación técnica

Operativos	Sala de reuniones con TV/proyector e internet, formularios digitales, cronograma de implementación, instructivos.	Realizar talleres Seguimiento Carga inicial del sistema
------------	---	---

Presupuesto Estimado

A continuación, se detallan los costos estimados asociados a la implementación del módulo de gestión de insumos no productivos. El presupuesto se basa en los recursos ya identificados y contempla tanto gastos directos como dedicación de personal interno, sin incluir infraestructura ya disponible.

Rubro	Detalle	Costo estimado (USD)
Soporte técnico adicional	15 horas adicionales para configuración, adaptación y pruebas del módulo BasCs. Valor hora estimado: USD 20	USD 300
Tiempo del personal interno	Participación activa de 9 personas (1 responsable de compras, 1 analista de producción, 5 supervisores de sector y 2 usuarios internos), estimando 6 horas cada uno en reuniones, pruebas y capacitación. Valor de referencia: USD 10/hora	USD 540

Materiales impresos	Producción de instructivos, certificados de capacitación y hojas de práctica. Aprox. 25 unidades impresas.	USD 50
Espacios y herramientas	Uso de sala de reuniones, proyectores, notebooks e internet disponibles en la empresa.	Sin costo
Total estimado		USD 890

Indicadores e Impacto Esperado

A fin de evaluar el impacto de la propuesta de mejora en el proceso de gestión de insumos no productivos en Over Srl., se definieron indicadores alineados a cada uno de los objetivos específicos y al objetivo general del trabajo. Estos indicadores visibles en la Figura 4, permiten hacer un seguimiento de la implementación, medir resultados de forma cuantitativa y cualitativa, y generar evidencia para decisiones de mejora continua. Algunos de ellos toman como referencia conceptual los enfoques utilizados en el estudio de benchmarking.

Figura 4

Indicadores Propuesta de mejora

Nombre de Indicador	Concepto a medir	Fórmula de cálculo	Unidad de medida / Escala	Origen de los datos	Frecuencia de actualización	Responsable
Ahorro estimado en compras (%)	Reducción de costos en la adquisición de insumos no productivos.	$(\text{Presupuesto inicial} - \text{Gasto real}) / \text{Presupuesto inicial} \times 100$	Porcentaje (%)	Área de Compras y sistema BasCs	Trimestral	Responsable del área de compras
% de procesos automatizados	Grado de automatización del circuito de requerimientos.	$(\text{Procesos automatizados} / \text{Total procesos del área}) \times 100$	Porcentaje (%)	Sistema BasCs y registros de tareas diarias	Mensual	Área de Sistemas
Reducción de compras repetidas	Cantidad de compras duplicadas o no planificadas.	$(\text{Compras duplicadas antes} - \text{después}) / \text{Compras antes} \times 100$	Porcentaje (%)	Historial de compras - sistema BasCs	Trimestral	Área de Compras
Tasa de rotación de stock	Nivel de renovación del inventario.	$(\text{Consumo promedio} / \text{Stock promedio}) \times 100$	Índice / Porcentaje (%)	Inventario del sistema BasCs	Trimestral	Áreas de Compras y Producción
Tiempo promedio de aprobación de pedidos	Velocidad del circuito de aprobación de pedidos.	$\Sigma (\text{tiempo aprobación}) / \text{Total pedidos}$	Horas	Sistema BasCs	Mensual	Áreas de Compras y Producción
Nivel de satisfacción global del usuario	Percepción del usuario sobre el nuevo proceso.	Promedio encuesta tipo Likert (1-5)	Escala cualitativa (1 a 5)	Encuestas internas	Bimestral	Área de Sistemas
Cumplimiento de lineamientos (%)	Grado de cumplimiento de los procedimientos definidos.	$(\text{Transacciones correctas} / \text{Total transacciones}) \times 100$	Porcentaje (%)	Área de Sistema	Mensual	Área de Sistemas
Feedback de áreas usuarias	Nivel de satisfacción con el nuevo esquema de carga.	Síntesis de entrevistas y encuestas cualitativas	Escala cualitativa (bajo-medio-alto)	Entrevistas semiestructuradas	Mensual	Área de Compras
Disponibilidad del sistema	Tiempos de operatividad del módulo.	$(\text{Horas operativas} / \text{Total horas planificadas}) \times 100$	Porcentaje (%)	Área de Sistemas	Mensual	Área de Sistemas
Número de incidencias técnicas	Cantidad de errores detectados.	Conteo mensual de tickets técnicos	Unidades	Área de Sistemas	Mensual	Área de Sistemas
Percepción de integración	Opinión de usuarios sobre conexión entre módulos.	Promedio encuesta de percepción (escala 1-5)	Escala 1 a 5	Encuestas internas	Trimestral	Área de Sistemas
Índice de uso diario del módulo	Frecuencia de uso del sistema por usuario.	Transacciones diarias / Usuarios activos	Unidades / día	Sistema BasCs	Semanal	Área de Sistemas
Competencia percibida	Confianza de los usuarios en el uso del módulo.	Autoevaluación tipo Likert (1-5)	Escala cualitativa (1 a 5)	Encuesta final de capacitación	Al finalizar formación	Áreas de Compras y Producción
Retención de aprendizaje	Conservación de conocimientos luego de 3 meses.	$(\text{Usuarios aprobados en seguimiento} / \text{Total evaluados}) \times 100$	Porcentaje (%)	Evaluación posterior	Trimestral	Áreas de Compras y Producción

Nota: Elaboración propia a partir de las recomendaciones de IDEA (2022).

Conclusiones

El trabajo final de grado está orientado a brindar una solución concreta a una problemática operativa detectada en Over Srl. A partir de un diagnóstico profundo y contextualizado, se logró identificar como área crítica la gestión manual y descentralizada de los insumos no productivos, situación que comprometía la eficiencia, la trazabilidad y el control interno de la organización.

El análisis de procesos realizado permitió visualizar fallas en el circuito de pedidos, duplicación de solicitudes, ausencia de registros digitales y escaso control sobre los consumos y gastos operativos. Estos factores evidenciaron la necesidad de una intervención que permita optimizar el funcionamiento del área y fortalecer su articulación con los sectores de Producción y Compras.

El marco referencial permitió sustentar la necesidad de optimizar los procesos mediante herramientas tecnológicas ya disponibles en la empresa, particularmente el módulo de requerimientos del sistema BasCs. La propuesta de intervención, estructurada en torno a criterios de viabilidad técnica, operativa y económica, ofreció una estrategia realista, alineada con la cultura organizacional y adaptable a sus recursos actuales. La inclusión de acciones de capacitación, indicadores de desempeño y cronogramas de implementación, permitió proyectar un impacto positivo en la operatividad diaria y en la toma de decisiones basada en evidencia.

Desde una perspectiva estratégica, se espera que la ejecución de este proyecto permita reducir errores operativos, optimizar tiempos de gestión, aumentar la trazabilidad de pedidos y mejorar la articulación entre las áreas involucradas. Asimismo, se prevé un fortalecimiento del sistema de control interno, una mejor planificación de compras y una mayor eficiencia en el uso de recursos, todo lo cual contribuye al posicionamiento competitivo y a la sostenibilidad

organizacional.

Este trabajo final de grado implicó un proceso de aprendizaje integral, que combinó la aplicación de marcos conceptuales con la comprensión empática de las dinámicas reales de una empresa en funcionamiento. La experiencia demandó habilidades de diagnóstico, análisis crítico, planificación, comunicación y trabajo en equipo, a la vez que promovió una actitud reflexiva y ética frente a los desafíos profesionales.

En síntesis, este proyecto no solo constituye una respuesta académica a una necesidad concreta, sino que representa también una herramienta transformadora que, de ser implementada, permitirá a Over Srl. fortalecer sus procesos internos y enfrentar con mayor solidez los desafíos de un entorno productivo y competitivo cada vez más exigente.

Referencias

Caracterización Estratégica. (s.f.). <https://over.com.ar/>

Veliz, G., Contarde, M., & Zimmermann, A. (2024). *Gestión de Operaciones*. Apuntes de cátedra. Licenciatura en Administración y Gestión de la Información, Universidad Nacional de Rafaela.

Marcelo Costamagna, María Della Torre, Diego Zinggerling. (2022). *Gestión de Procesos – Los Procesos y la Tecnología*. Apuntes de cátedra. Licenciatura en Administración y Gestión de la Información, Universidad Nacional de Rafaela.

IDEA – Instituto para el Desarrollo Empresarial de la Argentina. (2022). *Visión estratégica en el área de Compras: Estudio de benchmarking*. Red de Profesionales de Abastecimiento. <https://www.idea.org.ar/wp-content/uploads/2023/08/2022-IDEA-Bench-Vision-estrategica-en-el-area-de-Compras-Informe-de-resultados.pdf>

Anexo

Anexo A

Diseño del Proyecto

Objetivo General	Objetivo Específico	Meta	Actividades	Indicadores Específicos	
Mejorar el proceso de gestión de insumos no productivos en Over SRL.	Estandarizar y optimizar la gestión de insumos	Relevar los tipos de insumos y transacciones habituales durante los primeros 2 meses de ejecución.	Realizar entrevistas y encuestas a responsables de área para identificar flujos de insumos. Recopilar y analizar reportes históricos de entradas, salidas y movimientos. Clasificar insumos por categoría y criticidad.	Cumplimiento de lineamientos (%) - Feedback de áreas usuarias	
		Diseñar un esquema estandarizado de carga y control antes del cierre del objetivo específico.	Elaborar un borrador de plantilla y procedimiento de registro. Validar el borrador con usuarios clave (áreas de compras, almacén y finanzas) Ajustar y documentar la versión final del esquema.		
	Incorporar y adaptar un módulo de gestión de inventarios al sistema administrativo existente	Activar el módulo de gestión en modo de prueba durante la primera mitad del periodo de ejecución.	Instalar y configurar el módulo en un entorno de test. Cargar valores mínimos y parámetros iniciales. Ejecutar simulaciones de transacciones y documentar errores.	Disponibilidad del sistema (%) - Número de incidencias técnicas - Percepción de integración (1-5)	
		Integrar el módulo al sistema administrativo habitual antes del cierre del objetivo específico.	Coordinar con TI la migración de datos de prueba a producción. Ajustar conexiones con los módulos contables y de compras. Validar generación de reportes y emitir correcciones.		
	Desarrollar las competencias del personal para el uso efectivo del módulo de gestión de insumos	Capacitar al 100% del personal involucrado durante la primera mitad del periodo de ejecución	Diseñar programa de formación (temario, materiales, cronograma). Impartir sesiones teóricas presenciales/virtuales. Realizar talleres prácticos con casos reales.	Índice de uso diario del módulo - Competencia percibida (1-5) - Retención de aprendizaje (%)	
		Evaluar y certificar la competencia de al menos el 90% de los participantes antes del cierre del objetivo específico.	Crear pruebas teóricas y prácticas de uso del módulo Aplicar evaluaciones individuales y grupales. Emitir certificados y recabar feedback para ajustes.		
	Indicadores Generales				
	Ahorro estimado en compras (%) -- % de procesos automatizados -- Reducción de compras repetidas -- Tasa de rotación de stock -- Tiempo promedio de aprobación de pedidos -- Nivel de satisfacción global del usuario				

Anexo B

Tabla B1

Recursos necesarios O.E 1

ACTIVIDAD	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS TÉCNICOS
Relevar tipos de insumos y transacciones habituales	1 analista de producción, 2 supervisores de sector	Formularios digitales, acceso a registros históricos	Conocimiento de flujos operativos, planillas de relevamiento
Realizar entrevistas y encuestas a responsables	1 entrevistador, 5 referentes de área	Cuestionarios, sala de reuniones con TV/Internet	Técnicas de entrevista, análisis de datos cualitativos
Clasificar insumos según categoría y criticidad	1 responsable de compras, 1 analista	Documentación histórica, archivos digitales	Manejo de Excel o software de clasificación, criterios ABC
Diseñar esquema estandarizado de carga y control	1 responsable de compras, 1 usuario interno	Borrador de plantillas de control, acceso a registros	Herramientas ofimáticas, conocimientos administrativos
Validar y documentar procedimiento	3 referentes de áreas clave: compras, producción y supervisión	Documentación impresa y digital	Formatos normalizados, aprobación interna

Tabla B2

Recursos necesarios O.E 2

ACTIVIDAD	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS TÉCNICOS
Activar el módulo en entorno de prueba	1 técnico de soporte, 1 analista de sistemas	Terminales de prueba, módulo BasCs configurado	Acceso al sistema, conocimientos del software ERP
Configurar parámetros iniciales (stock mínimo, categorías)	1 responsable de compras, 1 analista	Manual de configuración del sistema	Conocimientos técnicos del sistema BasCs
Ejecutar simulaciones y detectar errores	2 usuarios internos, 1 técnico	Reportes de prueba, hojas de validación	Capacidades en pruebas funcionales y detección de fallas
Integrar módulo al funcionamiento habitual	1 analista, 1 técnico, 1 encargado de compras	Conexión con módulos contables y de compras	Soporte del sistema, configuración de reportes
Validar emisión de reportes y funcionamiento	2 usuarios internos, 1 responsable	Plantillas de reportes, herramientas de visualización	Generación de reportes, pruebas cruzadas

Tabla B3*Recursos necesarios O.E 3*

ACTIVIDAD	RECURSOS HUMANOS	RECURSOS MATERIALES	RECURSOS TÉCNICOS
Diseñar programa de capacitación	1 capacitador interno, 1 coordinador de área	Plantillas, cronograma, sala con proyector	Conocimiento del sistema, planificación pedagógica
Impartir sesiones teóricas y prácticas	1 capacitador, 9 participantes	Presentaciones, notebooks, insumos simulados	Plataforma BasCs activa, guías paso a paso
Facilitar talleres prácticos con casos reales	1 capacitador, 9 participantes	Formularios de práctica, insumos simulados	Simulación en entorno real del sistema
Evaluar y certificar competencia del personal	1 evaluador, 9 participantes	Exámenes, plantillas de evaluación	Criterios de evaluación, base de datos para seguimiento de desempeño
Emitir certificados y brindar retroalimentación	1 responsable de capacitación	Certificados impresos/digitales, formularios de devolución	Herramientas de seguimiento, feedback personalizado