

# **INFLUENCIA DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO**

**ING. EDWIN SAMUEL GONZALEZ BERNAL**

## **RESUMEN ANALITICO**

El departamento de compras es considerado por muchos Gerentes como el primer eslabón de la cadena de abastecimiento por esta razón se realiza el presente caso de estudio a fin de establecer que importancia y posibles implicaciones generan las fallas en las compras, fallas como retrasos en las entregas, mala calidad, cantidades erradas entre otras, se presenta una breve reseña de la historia logística seguida de los temas mas relevantes dentro de un departamento de compras recopilando opiniones y resultados de diferentes investigadores, como resultado se obtiene el impacto del área de compras dentro de la cadena de suministro, un análisis que invita a realizar una buena gestión de compras y las implicaciones que puede conllevar no hacerlo, se citan las fallas mas frecuentes que puede presentar un departamento de compras así como sugerencias para evitar que estas fallas afecten el desempeño de una organización a causa del departamento de compras permitiendo así que los demás eslabones se concentren en la entrega de los resultados esperados respectivamente para poder enmarcar toda la operación en un contexto de Logística Integral.

### **Palabras clave**

Cadena de abastecimiento, Cadena Logística, Compras y suministros, Aprovisionamiento, Logística integral, Proveedores, Gestión, Alianzas

## **ABSTRACT**

The purchasing department is considered by many Managers as the first link in the supply chain for this reason this case study is done to establish that significance and possible implications generated failures shopping, failures and delays in deliveries , bad quality, wrong quantities among others, a brief history of logistics followed by the most important issues within a purchasing department collecting opinions and results of different investigators, as a result the impact of the shopping area is obtained is presented in supply chain , an analysis that invites to the good management of purchases and the implications that may involve not, the most common faults that may have a purchasing department as well as tips to prevent these failures affect performance cited an organization because of the purchasing department and other links allowing focus on the delivery of the expected results respectively to frame the entire operation in a context of integrated logistics.

### **Keywords**

Supply Chain, Supply Chain, Purchasing and Supply, Procurement, Comprehensive Logistics, Suppliers, Management, Alliances

## **INTRODUCCIÓN**

En los procesos logísticos a menudo se presentan inconvenientes como un embalaje inadecuado, llegada de un camión con dimensiones diferentes a las requeridas, materias primas erradas o defectuosas, pedidos que no llegan a tiempo etc., lo que constituye sin duda un problema y en consecuencia retrasos en el objetivo final, esto se contrarresta con stock de seguridad, compras anticipadas, pedidos extraordinarios o incluso tercerizando algunas de las operaciones críticas, es importante investigar sobre el impacto que tiene un departamento de compras y suministros en los retrasos que presente una operación logística y de esta forma entregar una propuesta de solución a esta problemática, que minimice los inconvenientes en la cadena que se pueden atribuir a este departamento. “En los últimos años, la gestión de compras ha pasado de ser considerada una actividad meramente administrativa a ser reconocida por algunas empresas como un elemento clave para

mantener y mejorar la posición” opinan (Spekman, Gadde y Hakansson) Citados por (Gonzalez, 2006)

## **1. METODOS Y MATERIALES**

Esta investigación se realiza de forma descriptiva como un caso de estudio con recolección de información está conformada por:

Métodos no probabilístico encuesta cerrada con cantidad a juicio, realizada a personas de jerarquía importante en la cadena de abastecimiento. Teniendo en cuenta el ojo técnico, el ojo metodológico y el ojo epistemológico como los llamo (Sanchez, 1996, P.130). Con el fin de entregar una encuesta de calidad. En este tipo de modelo las muestras no son representativas, y gozan de cierta informalidad ya que se basan en un supuesto de la distribución de las variables en la población según lo expresa (Pimienta, 2000, P.265)

Papers y publicaciones obtenidas mediante los recursos educativos de la universidad militar nueva granada contenidos en la base de datos de la biblioteca como Proquest, ebrary, fuentes de internet de artículos de revistas de investigación confiables obtenidos únicamente mediante google académico, ya que contienen información ya validada que es muy útil y una vez recopilada se tomaran citas puntuales y conclusiones propias basadas en diferentes lecturas, conocimientos académicos y experiencia en el entorno laboral presentando conclusiones principalmente de forma cualitativa.

Sobre la investigación descriptiva podemos resaltar según (Grajales, 2000, P.1). La investigación descriptiva, según se mencionó, trabaja sobre realidades de hecho y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta. Esta puede incluir los siguientes tipos de estudios: Encuestas, Casos, Exploratorios, Causales, De Desarrollo, Predictivos, De Conjuntos, De Correlación.

## **2. MARCO TEORICO**

### **2.1. CONCEPTO DE LOGISTICA Y ABASTECIMIENTO**

La cadena de suministro o cadena de abastecimiento juega un importante papel dentro de las organizaciones sin importa de qué tipo o su actividad económica, por esta razón la

logística se encarga de toda la gestión de la cadena en algunas ocasiones desde los proveedores de mis proveedores y finaliza en el consumidor final, este estudio se centrara en la importancia de la gestión de suministros enfocada al área o departamento de compras, constituye un factor crítico de éxito, por el impacto en las finanzas corporativas y su incidencia en el servicio oportuno al consumidor opinión de (Arango, Castrillón & Giraldo, 2012 P.1)

La logística se integra por la participación de diferentes áreas por ejemplo compras, producción y comercial, lo principal es evitar los picos en los pronósticos en las operaciones de estas áreas, actualmente se implementan múltiples sistemas para evitar la ocurrencia de errores y poder optimizar la funcionalidad en las diferentes áreas, algunos de estas herramientas a aplicar pueden ser el crossdocking, 3PL, apoyo de software como WMS, mapas satelitales y otros que reducirán o eliminaran los sobrecostos logísticos teniendo como principales proveedores de información a nuestros proveedores y clientes, el Supply Chain Management une las operaciones de las diferentes áreas, el Gerente de cadena de abastecimiento debe integrar estas operaciones desde los proveedores, operadores y clientes actuando como un facilitador de los procesos para conocer tiempos, cantidades y costos de producir, esto hace que la cadena de suministro se comporte como una comunidad en la que todas las áreas colaborar para lograr un mismo fin (Michalel Nickl, 2005).

## **2.2.HISTORIA DE LAS COMPRAS EN LA LOGÍSTICA**

La logística se divide en tres partes la primera entre 1950 y 1964 durante la post guerra donde la venta de todo tipo de productos que requerían ser distribuidos y los costos de distribución estaban entre el 10 y el 30% de las ventas, durante este tiempo la problemática a solucionar era la distribución física, luego durante los años 1965 a 1990 la distribución física evoluciono donde se dio la mayor importancia en el servicio al cliente y también el personal encargado de la distribución comenzó a participar en las decisiones ya que se reconoció el impacto positivo de una buena distribución en las finanzas ya que se reducía el tiempo en el recaudo de la cartera, también se integró el manejo de los materiales, también se reconoce el concepto de administración logística, la interacción entre el almacenamiento

de materias primas, en proceso y producto terminado, transporte, compras, producción, se analiza el servicio al clientes desde la distribución por lo cual los actores de la cadena logística tomaron importancia y las ventas se integraron con las estrategias de abastecimiento. Durante la década de los 80 toman un papel importante el uso del teléfono y la informática. En los 90 se integra el modelo de la cadena iniciando por las compras y adquisiciones y la distribución, se habló de tercerización de procesos y aparecen programas especializado en la gestión de los procesos de la cadena de abastecimiento. Ya en el siglo XXI se sincronizan las operaciones desde el aprovisionamiento en el departamento de compras hasta el consumidor se establecen las alianzas con el fin que el aprovisionamiento no tenga inconvenientes importantes garantizando los materiales e insumos oportunamente a un costo competitivo, estos procesos empiezan a jugar un rol importante dentro de la estrategia de las organizaciones, se implementan conceptos especializados como el CRM (CustomerRelationship Management). (Cabrejos, 2012).

ECR (EfficientCustomer Response) Respuesta Eficiente al Consumidor el mundo de la Logística presenta un crecimiento importante, el uso del internet se masifica y los sistemas de optimización se integran entre sí. Según Bowersox citado por (Cabrejos, 2012).

Todo esto coincide en gran parte a lo presentado por (Hernández, Parra & Sánchez, 2010) Donde se estima que la Logística se usó por los griegos como un término militar y en los tiempos de guerra en donde tenía un significado bélico, ya en el siglo XIX la mayoría de los ejércitos del mundo tenía implicaciones con el termino logística, Justo finalizando la segunda guerra mundial las empresas en la necesidad de racionalizar sus operaciones principalmente de abastecimiento y gestión de compras ya que hasta ese entonces las compras se manejaban como un área independiente y su interrelación no se había tenido en cuenta solo hasta ese momento se empiezan a trabajar bajo filosofías de logística, principalmente las empresas de metalmecánica, se define mediante el Cuoncil of Logistic Management como “La logística es el proceso de planeación, instrumentación y control eficiente y efectivo en costo del flujo y almacenamiento de materias primas, de los inventarios de productos en proceso y terminados, así como del flujo de la información desde el punto de origen hasta el punto de consumo, con el propósito de cumplir con los requerimientos de los clientes” por Cristopher citado por (Hernández, Parra & Sánchez, 2010).

Lejos están los días en que el suministro se trataba como compra spot, y la razón es sencilla: las metas de las compañías se proyectan en el futuro, lo cual implica que todas las áreas (incluyendo abastecimiento/compras) deben estar alineadas con la estrategia general futura. Y es aquí donde se involucra el concepto de competitividad. ¿Contra quién vamos a competir?, ¿en términos de qué: ¿precio o valor? ¿Queremos competir en calidad, oportunidad, servicio, innovación o un mix de los anteriores?(Cárdenas, 2012)

### **2.3.UBICACIÓN DEL AREA DE COMPRAS DENTRO DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO.**

La logística se integra por la participación de diferentes áreas por ejemplo compras, producción y comercial, lo principal es evitar los picos en los pronósticos en las operaciones de estas áreas, actualmente se implementan múltiples sistemas para evitar la ocurrencia de errores y poder optimizar la funcionalidad en las diferentes áreas, algunos de estas herramientas a aplicar pueden ser el crossdocking, 3PL, apoyo de software como WMS, mapas satelitales y otros que reducirán o eliminarán los sobrecostos logísticos teniendo como principales proveedores de información a nuestros proveedores y clientes, el Supply Chain Management une las operaciones de las diferentes áreas, el Gerente de cadena de abastecimiento debe integrar estas operaciones desde los proveedores, operadores y clientes actuando como un facilitador de los procesos para conocer tiempos, cantidades y costos de producir, esto hace que la cadena de suministro se comporte como una comunidad en la que todas las áreas colaboran para lograr un mismo fin (Nickl, 2005). Para (Michalel Nickl 2005). Describe 4 etapas según la Figura 1. Donde compras se encuentra en un nivel cero y primero dentro del nivel cero que es la base de la cadena de suministro. Sin embargo otros autores como por ejemplo (González, 2006). Dice “Elevar al departamento de compras al mismo nivel que otros departamentos funcionales como el de producción facilita un correcto alineamiento de la gestión de compras con los objetivos de la empresa” Lo que puede asimilarse de la misma manera ya que en cuanto a jerarquías puede encontrarse al mismo nivel pero dentro de un flujo de materiales o información compras se encontrara punteando como un proceso de inicio dentro de un macro proceso logístico, pero si se realiza un estudio de actividades precedentes dentro de la organización

compras depende de las requisiciones que resulten de las necesidades de ventas o forecasting de producción, lo que lo dejaría en un segundo lugar.



**Figura 1.** La evolución del concepto "Logística" al de "Cadena de Suministros" y más allá  
Fuente: Compras y existencia 2005

## 2.4. IMPORTANCIA DE LAS COMPRAS EN LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

Los métodos de identificación y trazabilidad son de vital importancia en los procesos de producción abastecimiento y demás en la cadena de abastecimiento, se debe garantizar que los proveedores debe asegurarse que las materias primas y el material de empaque primario y otros insumos sean trazables desde el producto terminado, el producto en proceso hasta un nivel hacia abajo de la cadena de abastecimiento. Según lo explica (Camacho, 2009, P.28)

La supervivencia de las empresas depende en gran porcentaje de sus ventas, de adquirir nuevos clientes y permanencia de los antiguos pero al final ellos perciben un producto o servicio, pero este bien es el resultado de la gestión de una cadena conformada por proveedores, transportadores, Fabricantes y distribuidores entre otros y deben considerarse de una forma holística que al final del proceso entregaron dicho bien. Cada vez es más cierto que no son las empresas las que compiten si no las cadenas de suministro como lo expreso Chirtopher (citado por Alvarez, Diaz & Larrinaga 2011).

## **2.5. ALIANZAS ESTRATEGICAS**

Para las compañías japonesas del sector automotriz y electrónico esta industria presenta un bajo desempeño y en parte esto se acredita a la falta de alianzas "Una de nuestras esperanzas y peticiones es que los fabricantes mexicanos de autopartes adquieran competitividad internacional y también que las materias primas mexicanas, tales como acero y aluminio, se vuelvan más competitivas", dice Koeda, Presidente de Nissan quien también preside la Asociación Japonesa de Fabricantes de Automóviles de Japón. Se deben crear nuevas alianzas con proveedores locales e internacionales para fortalecer grandes alianzas de cooperación entre países como lo son los TLC Tratados de Libre Comercio (Hernández, 2005)

La velocidad a la que avanza la tecnología acelera aún más la globalización de la economía, incluso las grandes empresas son conscientes de la limitación de sus recursos, de que deben avanzar conforme lo hace la tecnología o se verán obligados a desaparecer, es más eficiente crecer en esquemas colaborativos que permitan el fortalecimiento mutuo, aunque muchas de las alianzas que se establecen fracasan, puede deberse incluso a que no se tiene claridad en qué tipo de lianza se está pactando puedes ser: Bilateral, Multilateral, Verticales, Horizontales, Tácticas, Estratégicas, Por áreas funcionales, Con capital, Sin Capital, Ofensivas, Defensivas. (Renart ,2008).

## **2.6. SELECCIÓN DE PROVEEDORES**

El proceso de clasificación de proveedores permitirá a la Gestión Logística mejorar los tiempos de respuesta asus clientes internos y a los proveedores, además de establecer estrategias de negociación y contratación conlos proveedores con lo que se podrán disminuir reproceso y cuellos de botella en las diferentes áreas que apoyan este proceso. (Gómez, Herrera, Tomas, Schmalbach & Vergara, 2012, P.5)

Herrera y Osorio, 2006. Citado por (Torres, Ruiz, Rosas, Ablanado, Cruz, & Ayala, 2012).Expresa Empresas globales, regionales y nacionales dependen cada día más de sus proveedores, quienes juegan un rol determinante en actividades claves, como la administración de inventarios y las funciones logísticas.



Wal-Mart, Procter & Gamble y McDonald's son una muestra de empresas reconocidas que gestionan excepcionalmente la selección y relación con sus proveedores como parte integral y medular del éxito de sus estrategias operacionales (Liu & Wu, 2010). En algunas ocasiones existe un proveedor único, bien sea por que es el único con la infraestructura para entregar lo que se necesita, o porque se maneja una exclusividad, en este caso la empresa puede enfocarse en las operaciones propias sin preocuparse por ubicación de materias primas, demasiadas pruebas de calidad, control de devoluciones etc. Pero también los limita a todas las posibles fallas que pudiese tener ese proveedor y que puede incurrir en el retraso de los proveedores lo que puede conllevar a pérdidas económicas como paros en la producción, retraso en las entregas, cancelación de pedidos y hasta la pérdida de clientes. (Torres, Ruiz, Rosas, Ablanado, Cruz, & Ayala, 2012).

## **2.7. EVALUACION DE PROVEEDORES**

Los proveedores que han sido seleccionados deben tener un seguimiento para conocer su desempeño implementando una evaluación de proveedores y contratistas a fin de retroalimentarlos y trabajar bajo un modelo de mejoramiento continuo, retroalimentar sobre su desempeño y remplazarlo o modificar contratos si llega a ser necesario. Como parte final de una integración de las operaciones esta puede evaluarse en tres etapas como lo evaluo Krajewski & Ritzman Citado por (Gómez, Herrera, Tomas, Schmalbach & Vergara, 2012, P.3) La primera es la integración funcional de las áreas de la organización formando una cadena de suministro interna y la integración de los proveedores y clientes con la cadena de suministra interna.

Generalmente la evaluación de proveedores está enmarcada en un plan o programa de gestión integral de proveedores que alinea la estrategia empresarial con la política de proveedores y contratistas, la evaluación permite a la empresa contar con una base de datos lo suficientemente robusta de proveedores comprometidos y dispuestos a colaborar con los objetivos estratégicos de la organización y beneficios en doble vía, una sana competencia entre los proveedores permite establecer cuál de ellos genera mayor cantidad de valores agregados. Jae-Eun & Brenda citados por (Gómez, Herrera, Tomas, Schmalbach & Vergara, 2012, P.3) Destacan “No se compite entre si Las empresas no compiten solas,

pues hacen parte de una red dentro de la cual debe competir mientras mejora su calidad entrega y rendimiento simultáneamente” algo muy similar a la opinión de Castrillo citado por (Gómez, Herrera, Tomas, Schmalbach & Vergara, 2012, P.4). Quien dice “No se compite entre empresas sino entre redes de suministro”. El departamento de compras puede contribuir

Mejorando los ratios de eficiencia y utilización de los recursos humanos y físicos con los que cuenta y, sobre todo, reduciendo los precios de adquisición y transporte de los suministros y los niveles de inventario que se mantienen. También puede contribuir al objetivo de la calidad primando, por ejemplo, la prestación y funcionalidad de los productos, su durabilidad, su fiabilidad o su uniformidad a la hora de tomar decisiones de compra. Si el énfasis se pone en reducir los tiempos de emisión de pedidos y de suministro y en crear una base de proveedores fiables, la función de compras contribuirá a competir en plazo de entrega. (Gonzalez, 2012, P.38) Algunos aspectos importantes se presentan en la Tabla 1

<b>COSTE</b>
Productividad laboral en el departamento de compras
Productividad de los recursos implicados en las actividades de compra
Alta utilización de los recursos disponibles para la gestión de compras
Bajo coste de las compras (precio de compra, transporte, ...)
Bajo volumen de inventarios
<b>CALIDAD</b>
Prestaciones y funcionalidad de los productos comprados
Durabilidad de los productos comprados
Fiabilidad de los productos comprados
Ajuste de los productos comprados a las especificaciones de compra (buen acabado, uniformidad, ...)
Eficacia de nuestros proveedores en la resolución de nuestras reclamaciones
<b>ENTREGA</b>
Bajos tiempos de creación y emisión de pedidos en nuestra empresa
Bajos tiempos de suministro de los proveedores (bajo tiempo de espera)
Cumplimiento de fechas de entrega por los proveedores
Cumplimiento de condiciones de entrega (cantidad, calidad, formato,...) por los proveedores
<b>FLEXIBILIDAD</b>
Flexibilidad de nuestros proveedores para ajustar su capacidad a las necesidades de cada momento
Amplia gama de versiones, opciones y accesorios en la oferta de nuestros proveedores
Capacidad de nuestros proveedores para introducir cambios en sus productos
Frecuencia en la introducción de nuevos productos por parte de nuestros proveedores (productos novedosos y con las últimas prestaciones)

**Tabla 1.** Posibles prioridades en la función de compras

Fuente. Efectos competitivos de la integración estratégica de la gestión de compras, Javier Gonzalez 2012

## 2.8. PLANEACION DE COMPRAS

Ya se revisó la importancia del departamento de compras, donde se define compras como unidad estratégica de la cadena de abastecimiento por esta razón se sugiere hacer énfasis en la planeación, Dentro de la planeación estratégica se tiene un amplio panorama que abarca desde el personal de la organización como las competencias del personal de mis proveedores, aplicación de JIT Just in time TOC Teoría de restricciones y competencias de planeación del líder encargado del área quien debe garantizar el cumplimiento sus objetivos, es de vital importancia la reducción o eliminación de los errores y para esto debe identificarlos plenamente para trabajar en reducir la probabilidad de ocurrencia, uno de estos problemas puede radicar en el personal, es decir que al igual que en otros procesos internos en cualquier empresa, la selección del personal idóneo y esto se establece a través de una previa elaboración de los perfiles de cargo y funciones, de esta forma se establece que responsabilidad tendrá un cargo, que exigencias debe cumplir un candidato, como lo expresa Nelson Doria Arcila (2010): “Reunir un gran equipo gerencial que posea visión, pasión y un sentido verdadero de propiedad”. Este grupo de personas que reúne los conocimientos necesarios para que este importante eslabón de la cadena funcione sin tropiezos, sean plenamente conscientes de la responsabilidad de su gestión ya que a partir de esto depende en gran parte la funcionalidad de los demás eslabones, existen otros aspectos que como son la motivación, la capacitación y la tecnología: en lo que a la motivación refiere Nelson Doria Arcila (2010) Opina “Destaque lo mejor en su gente, sea generoso con sus elogios, nunca critique. En lugar de enfocarse en los errores, un líder necesita resaltar cada día a alguien cuando está haciendo algo bien” esto creara un compromiso adicional del personal del área en cuanto al compromiso con sus funciones. Si bien es importante la competencia de los trabajadores también lo es el clima organizacional en el cual (Zadek, 2005). En su publicación en Harvard Business Review argumenta los problemas de trabajo en equipo en las siguientes etapas:

- “No es nuestro trabajo arreglar esto” Etapa defensiva
- “Haremos solo lo que estemos obligados a hacer” Etapa de cumplimiento

- “Así es el negocio, estúpido” Gestión
- “Esto nos da una ventaja competitiva” Etapa estratégica
- “Debemos asegurarnos de que todo el mundo lo haga” Etapa final

Las primeras etapas son muy constantes durante la curva de aprendizaje y generan caos en el desarrollo de las actividades del departamento.

Dentro del proceso de planeación de compras encontramos modelos matemáticos como por ejemplo Winters aditivo y multiplicativo, suavización exponencial, Media móvil simple o compuesta, regresión lineal, autocorrelación de datos el objetivo de estos modelos es entregar un pronóstico y trabajar alineado con el nivel de servicio que la organización quiere implementar, sobre todo en las empresas de manufactura, que dependiendo del tamaño de la organización son encargados al departamento de planeación, producción, ventas y operaciones los cuales generalmente lo trabajan en unidades de producto para posteriormente llevarlo a explosión de materiales calculo que nos entrega las unidades de materias primas que deben ser adquiridas, en esta planeación matemática se pueden incorporar los tiempos de lead time a fin de entregar al departamento de compras el plan de compras que incluye cantidades en Kilogramos, Toneladas, Metros cúbicos, pallets o cualquier otra unidad de medida, también la fecha sugerida en la que debe hacer el pedido, o montar ordenes de compras según procedimientos estos modelos matemáticos se pueden combinar para entregar un pronóstico lo más acertado posible a juicio del analista o las necesidades de la empresa y se trabajan dentro de un MRP I (Material Requirement Planning) cuyo propósito es programar la producción y entregar un listado de compras lo más acertado posible las funciones principales son el cálculo de requerimientos neto, definición de tamaño de lote, desfase en el tiempo, explosión de materiales e iteración, hay sistemas más robustos como el MRP II (Manufacturing Resources Planning) incluye cálculos de capacidad, simulación, programación maestra y función de compras para ejercer mayor control en el área de producción, operaciones y la integración con compras. (Torres & García, 2005).

## **2.9. TECNOLOGIA Y FUTURO DE LAS COMPRAS**

Según Akoglu citado por (Márquez, Wences, Haces, Amado & Montiel, 2012). Debido al alto grado de penetración de las TIC en los últimos años, se han generado una cantidad de

cambios significativos en los procesos para la creación de nuevos productos manufacturados, La tecnología es aplicable con el fin de integrar a los actores de la cadena además de facilitar su comprensión, presentar informes con datos en tiempo real, facilitan el acceso a la información.

Disponer de información real, abundante precisa es cada vez más necesario en el sector empresarial, debido a esto la industria implementa diferentes software que van desde la planeación hasta le entrega de informes finales y envió de información en automático, desde que surgieron los primeros programas contables se ha trabajado en la incorporación de nuevos módulos donde no podía faltar el módulo de operaciones el cual se inició por la necesidad de trabajar conjuntamente la contabilidad con la administración de inventarios donde inicialmente de manejo MRP I (Material requirements planning) y MRP II (Manufacturing Resource Planning) la evolución de estas aplicaciones dio como resultado los sistemas ERP (Enterprise Resource Planning) que trabaja todo el potencial de la organización, usando una sola interfaz, una sola base de datos, un mismo lenguaje, facilitando el trabajo en conjunto, con afectaciones en línea para todas las áreas incluidas en la aplicación. (Bilbao, 2003)

Según la encuesta realizada por (Lorenzo Díaz & Claes, 2008) el sistema ERP líder en el mercado es SAP y un 81.3% de las empresas encuestadas en España y Latinoamérica optan por un proveedor único de ERP. La implementación de ERP puede llegar a integrar información entre proveedores y clientes dar mayor eficiencia al uso de códigos de barras en los inventarios con información en línea para planeación y compras gestionando de manera inmediata las alertas de disminución en el stock, pueden programar órdenes de compra en automático, enviar directamente a los proveedores mediante correo electrónico el resultado de la evaluación periódica a proveedores, y solicitud de certificados de retención en la fuente, disminuyendo la carga operativa y permitiendo que el personal del área dedique más tiempo a labores estratégicas. (Arias, Briceño & Nuñez, 2007)

## **2.10. CASOS DE ÉXITO EN LA GESTION DE COMPRAS**

Según lo informado por (Newswire Association, 2005) la empresa Diebold, Incorporated dio inicio a la integración entre la división de compras, ingeniería de fabricación y

fabricación como una sola organización independiente concentrada únicamente en mejorar su cadena de abastecimiento. Otro caso fue presentado por (Cuellar, 2008) donde comunico que la empresa colombiana Deko inicio una serie de estrategias en la integración de Compras, Producción y ventas a fin de ser mas competitivos generando una reducción en los costos de operación y venta de alrededor de un 20% lo que implicaría un ahorro en tres años de 60 millones de dólares

### **3. ANALISIS Y RESULTADOS**

#### **3.1. APLICACIÓN DE LA ENCUESTA**

La encuesta se realizara a una muestra tomada a juicio estableciendo el supuesto de que el personal entrevistado representa una muestra representativa de la población que se puede ver afectada por fallas en el departamento de compras, se realiza a personas que ocupan cargos de importancia media y alta en áreas de la cadena de abastecimiento.

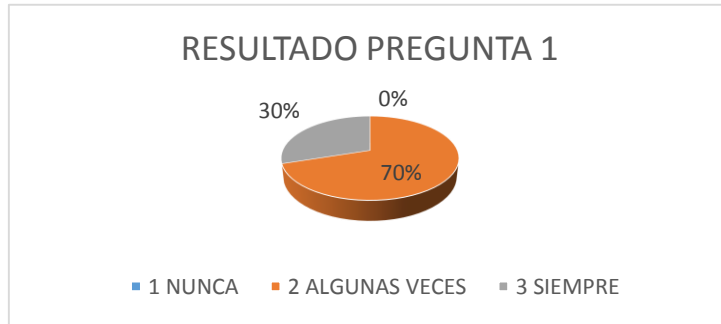
Para la formulación de las preguntas se tienen en cuenta los siguientes aspectos

- Jerarquía del departamento de compras dentro de la cadena de abastecimiento
- Afectación a otras áreas a causa del departamento de compras
- Importancia del cumplimiento de los lead time pactados
- Exactitud en los pedidos
- Cumplimiento de garantías
- Calidad de los productos
- Compras en la planeación

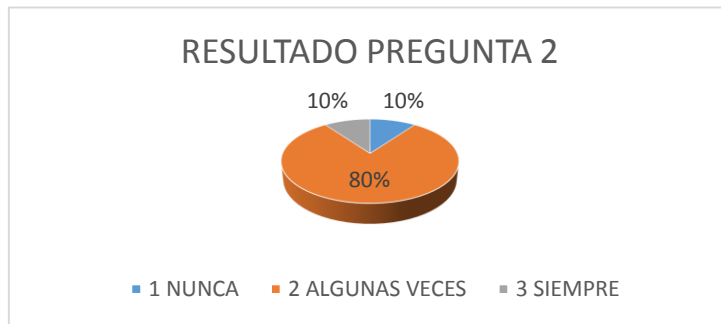
Las siguientes son las preguntas que se realizaron a un grupo de 10 personas seleccionadas por desempeñar cargos dentro de la cadena de abastecimiento en áreas como producción, almacén, compras, planeación, transporte. Teniendo como posibles respuestas las siguientes:

1. Nunca
2. Algunas veces.
3. Siempre.

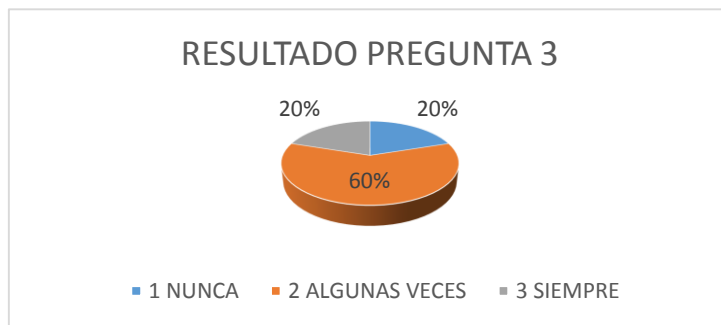
1. Considera que se otorga la importancia pertinente al departamento de compras al interior de las organizaciones.



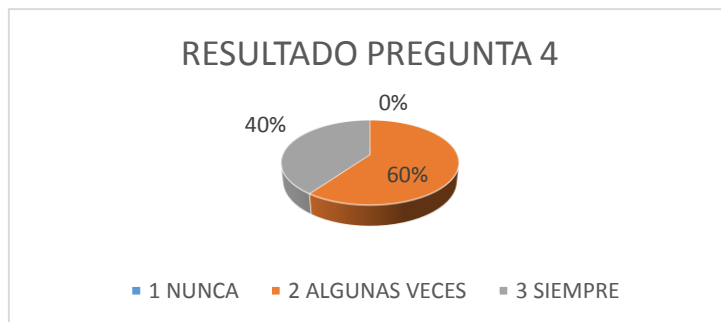
2. Dentro de su organización se ha visto afectado por errores del área de compras



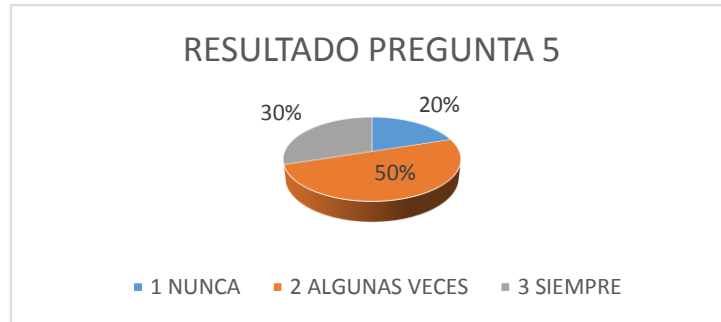
3. Considera que los tiempos de entrega de materias primas, insumos o prestación de servicios se cumplen.



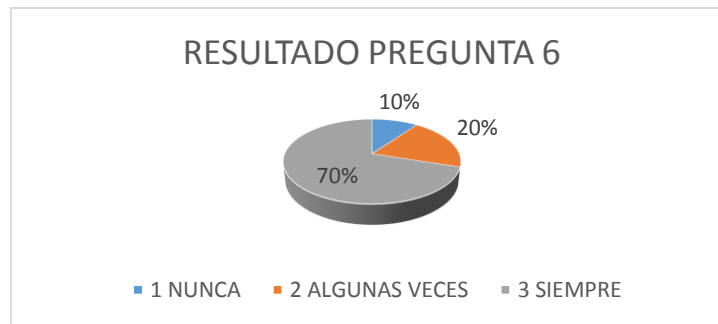
4. El departamento de compras le garantiza que el proveedor entregue sus requisiciones con exactitud en cantidades y especificaciones.



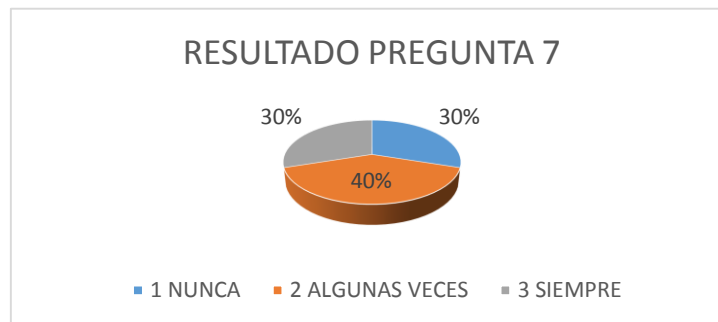
5. En los casos en los que se tramitan garantías el departamento de compras las tramita eficientemente.



6. Los productos o servicios que el departamento de compras le provee son de la calidad requerida.



7. Dentro de su organización se incluye a compras dentro del proceso de planeación



Analizando los resultados generales se observa que el 54.29% por lo menos una vez ha tenido inconvenientes en su labor que pueden ser atribuibles al departamento de compras, siendo este el mayor porcentaje obtenido, lo que implica que es posible que la planeación en la mayoría de departamentos de compras no se este ejecutando correctamente o lo que es peor, que no se lleve ninguna planeación o no se cuenta con el personal idóneo, el equipo adecuado como lo expreso Nelson Doria Arcila (2010), No se tiene una percepción de cumplimiento a excepción de la calidad de los productos adquiridos y es posible que esto se



deba a que las requisiciones son muy exactas en cuanto a las referencias solicitadas o materias primas ya definidas, caso en el cual el gestor de compras no influye en la calidad de ese producto específico; Encontramos que un 10% de los encuestados afirma que siempre se ha visto afectado por los errores del departamento de compras, lo que se puede considerar como grave,

#### 4. CONCLUSIONES

- Al hablar de la cadena de abastecimiento es claro que se debe dar la importancia que merece el suministro, bien sea suministro bienes o servicios y si bien se conforma por diferentes subsistemas de una organización ya que están entrelazadas entre sí, y su operación normal se ve afectada por problemas en la continuidad de los procesos en estos subsistemas o ruptura de un eslabón de la cadena, El abastecimiento resulta fundamental en cualquier proceso u operación ya que por ejemplo en los procesos de manufactura o transformación de la materia se requieren insumos y materias primas, repuestos para la maquinaria que deben tener cierta disponibilidad según el caso, si bien esto se puede amortizar un poco con los niveles de inventario no se puede dejar de lado los costos de almacenamiento, los inventarios perecederos, la capacidad de la bodega, la posibilidad de escasez o insuficiencia de recursos necesarios para operar de forma normal. Por esta razón los pronósticos de aprovisionamiento que se entregan al departamento de compras deben gestionarse en los tiempos acordados, para que se de inicio al proceso en el tiempo pronosticado, evitando inicialmente afectar los diferentes procesos que dependen de la llegada o adquisición de estos bienes o servicios.
- Al interior del departamento de compras se gestiona el abastecimiento de toda la organización, luego de los pronósticos de producción y ventas constituye el paso inicial para dar cumplimiento a lo que se esta ofertando, en el tiempo en el que se esta ofertando y demás aspectos que hacen parte de los requerimientos del cliente, esta gestión debe estar alineada con las políticas de la empresa y su buen desarrollo no se puede improvisar por esta razón se sugiere gestionar los proyectos de abastecimiento de la siguiente forma.

### Planeación estratégica:

- Planeación general del departamento y planeación por proyecto, donde se puede llegar a manejar la operación del mismo departamento como un proyecto, en este caso la selección del personal de area juega un papel fundamental.
  - Recursos: Conocer que recursos son necesarios para el cumplimiento de objetivos bien sean recursos económicos, humanos, de tecnología, tiempo o infraestructura. Es recomendable en el proceso de planeación establecer cronograma para proyectos de media y alta importancia donde igualmente se evalúe la necesidad de recursos.
  - Presupuesto: Disponer de recursos económicos para realizar los pagos acordados con proveedores, es importante estar al día con créditos y compromisos adquiridos a fin de obtener los productos deseados sin tener inconvenientes.
  - Selección de proveedores: Los proveedores con los que se va a cumplir los objetivos deben ser previamente seleccionados ya que si se realiza con alguna premura se corre el riesgo de fallar al cliente interno, quien a su vez fallara en su proceso o incurrirá en gastos adicionales o incumplimiento en tiempo y condiciones pactadas con el cliente final
- Dentro de las fallas mas comunes que presenta un departamento de compras se resaltan las siguientes:
- Mala planeación o en su defecto carencia de planeación

Algunas veces los departamentos de compras desconocen como se lleva a cabo una planeación de la producción por esta razón no enfatizan a los proveedores en establecer los lead time y a cumplirlos a cabalidad, Por esta razón es recomendable que el gestor de compras solicite claramente los tiempos de entrega a los diferentes proveedores, por lo menos mensualmente hacer participe al encargado de compras de la reunión de planeación de la empresa

- Escasez de recursos

Dentro de la mala planeación encontramos el evidenciar que no se cuenta con los recursos necesarios en el momento en el que es demasiado tarde ubicar el recurso, apalancándose en

otras áreas de la cadena de abastecimiento se puede estimar que personal puede llegar a requerirse, así mismo los transportes de producto terminado y mercancías en general que no corran por cuenta de los proveedores. En el caso del recurso económico se deben establecer presupuestos para proyectos, áreas funcionales o periodos teniendo en cuenta un porcentaje de imprevistos que se puede ir ajustando de acuerdo al estudio de cumplimiento presupuestal de periodos anteriores

- Mala selección de proveedores

Evitar la inclusión de proveedores que no cumplan los requisitos recomendable diligenciar una matriz de proveedores donde se establezca la criticidad al producto final, donde se pueden revisar con facilidad los resultados de evaluación de desempeño que se han realizado se sugiere una matriz donde se evidencie que tipo de materiales o bienes requieren mayor atención o tienen mayor criticidad en los procesos productivos, por ejemplo mediante un método ABC, luego de tener esta información el programa de gestión integral de proveedores establece con que periodicidad y que tipo de evaluación en caso que exista más de una, debe aplicarse la evaluación a los proveedores para esto se sugiere dar una ponderación que no sea sesgada, es decir que un calificativo se asigne por un rango de puntuación por ejemplo valores de 0 a 30 se puede calificar como No calificado de 31 a 60 poco confiable de 61 a 80 Condicional y de 81 a 100 Confiable, por lo general los resultados de las evaluaciones deben darse a conocer a los proveedores a fin que trabajen en sus debilidades y lleguen a ser proveedores confiables de la organización.

- Falta de alianzas con proveedores

Realizar convenios y cualquier tipo de negociación que no solo permitan ahorros económicos sino aumentar la capacidad de respuesta, entregas a crédito por encima de las cantidades acordadas en casos especiales, entregas en sitio. Esto permitirá una relación mas sana con el proveedor buscando un beneficio mutuo

- Falta de capacidad de reacción

No siempre al inicio de un proyecto se realiza el total de las requisiciones, aun mas cuando surgen imprevistos y no se cuenta con inventario a la mano, es hay cuando entra en juego factores como acuerdos de entregas extraordinarias (preestablecidas), el presupuesto de

imprevistos y la capacidad del personal del área y poder sortear esta situación de la mejor forma posible evitando a toda costa que esto afecte el pacto con el cliente final.

## REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

- [1] González Benito, J. (2006). Efectos competitivos de la integración estratégica de la gestión de compras. *Universia Business Review*, (12), 10-21.
- [2] Carrión, J. J. S. (1996). La calidad de la encuesta. *Papers*, 48, 127-146.
- [3] Lastra, R. P. (2000). Encuestas probabilísticas vs. no probabilísticas. *Política y cultura*, 13, 263-276.
- [4] Grajales, T. (2000). Tipos de investigación. On line)(27/03/2.000).
- [5] ARANGO, J., CASTRILLÓN, O., & GIRALDO, J. (2012). Modelo de Gestión de Compras basado en inventarios por demanda según nivel de servicio a partir de pronósticos de ventas.
- [6] Nickl, M. (2005). La evolución del concepto “Logística” al de “Cadena de Suministros” y más allá. *Compras y Existencias*, (140), 1.
- [7] Cabrejos Burga, J. D. (2012). Contribución al mejoramiento de la gestión logística en el almacén del área de mantenimiento de maquinaria pesada en la empresa CYOMIN SAC, Dpto. de Cajamarca.
- [8] Hernández Toro, J. P., Parra Medina, S., & Sánchez Cardona, J. (2012). Estado de la gestión de compras en el sector metalmeccánico en Pereira y Dosquebradas.
- [9] Cárdenas Lesmes, R. M. (2012). ¿Dónde podemos buscar la competitividad? *Portafolio*.
- [10] Camacho, O. (2009). Asunto de riesgo. *Industria Alimenticia*, 20(12), 28.
- [11] Álvarez, E., Díaz, F., & Larrinaga, M. A. (2011). PANORAMA DE LA GESTIÓN DE LA CADENA DE SUMINISTRO: RETOS, COLABORACIÓN Y GESTIÓN DE EXCEPCIONES. *Boletín De Estudios Económicos*, 66(204), 531-550.
- [12] Hernandez, U. (2005, Feb 03). Japoneses señalan pobre desempeño de industria del soporte automotriz; source: El universal]. *NoticiasFinancieras*. Retrieved from
- [13] Renart, L. G. (2008). Cinco ópticas para analizar alianzas estratégicas. *IESE Occasional Paper*, IESE Business School.
- [14] Gómez, J. M., Herrera, T. J. F., & Schmalbach, J. C. V. (2012). Sistema de gestión integral de proveedores para el desarrollo de la industria marítima en Colombia. Caso Cotecmar.

- [15] Ruiz Torres, A. J., Ablanado Rosas, J. H., & Ayala Cruz, J. (2012). Modelo de asignación de compras a proveedores considerando su flexibilidad y probabilidad de incumplimiento en la entrega. *Estudios Gerenciales*, 28(122).
- [16] Nelson, D. A. (2010). Cinco consejos para el éxito empresarial. *Portafolio*.
- [17] Zadek, S. (2005). El camino hacia la responsabilidad corporativa. *Harvard Business Review América Latina*.
- [18] Torres Valdivieso, S., & García Cáceres, R. G. (2008). Formas de gobernación de la cadena de abastecimiento: revisión bibliográfica y propuesta de modelo de investigación. *Cuadernos de Administración*, 21(35).
- [19] Cañizares, J. C. M., Díaz, M. F. W., Atondo, G. H., Sánchez, B. A., & Montiel, H. (2012). Impacto de la gestión de los procesos colaborativos utilizando las TIC en empresas de manufactura. *International Review of Business Research Papers*, 8(3).
- [20] Bilbao, F. I. (2003). INFORMACIÓN, TECNOLOGÍA Y CADENA DE SUMINISTRO. *Boletín De Estudios Económicos*, 58(179), 297-314.
- [21] Lorenzo, O., Díaz, Á., & Claes, B. (2008). EXPERIENCIAS Y FACTORES DE ÉXITO EN LA IMPLEMENTACIÓN DE SISTEMAS ERP EN ESPAÑA Y LATINOAMÉRICA (pp. 08-33). *IE Business School Working Paper*.
- [22] Osorio, J. A., Briceño, W., & Nuñez, M. L. (2007). Estrategias de Tecnologías de Información aplicables a la cadena de abastecimiento de las PYMES del sector de elaboración de productos alimenticios y bebidas en el Área Metropolitana de Bucaramanga. *Revista Colombiana de Marketing*, 6(8), 19-37.
- [23] Diebold forma grupo orientado a mejorar la cadena de abastecimiento. (2005, Dec 15). *PR Newswire En Español (South America)*.
- [24] Alvaro Andres, C. V. (2008). Con reingeniería, decko busca bajar 20 % los costos. *Portafolio*.