

ACERCAMIENTO A LOS PROCESOS LOGÍSTICOS DE COMPRAS DESDE LA ÓPTICA
ESTRATÉGICA PARA LA OPTIMIZACIÓN DE LA CADENA DE VALOR DE UNA
ORGANIZACIÓN EN EL SECTOR COMERCIAL

ENSAYO DE GRADO

Presentado por:

EMILCE MARGARITA NARVÁEZ LARA
6502065

Profesor:

CRISTHIAN CAMILO ROJAS GUTIÉRREZ



La U
acreditada
para todos

UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.
ESPECIALIZACIÓN ALTA GERENCIA
DIRECCIÓN DE POSGRADO
BOGOTÁ 2018

El presente ensayo pretende dar un acercamiento teórico de los procesos logísticos en compras y la incidencia que tiene en la cadena de valor de las organizaciones del sector comercial, basados en procesos de compras tradicionales con variaciones a nivel de tecnologías de la información y prácticas que mejoren los procesos en la función de compras. Se propone el diseño de estrategias en su parte de abastecimientos que se encaminen hacia a la administración mejor del recurso financiero y la optimización de cadena de valor. De esta manera dar solución al aprovisionamiento de materiales de manera más eficiente y ordenada, convirtiéndose en funciones de vital importancia para las organizaciones generando ventaja competitiva y sostenibilidad a través del tiempo. Hay que mencionar que además el proceso logístico es un eslabón en la función de compras, coayudante de los procesos desde el momento de hacer el pedido hasta su entrega final al cliente de manera oportuna.

Palabras claves: Logística, compras, proveedores, cadena de valor, suministros y abastecimientos.

Abstrac

The present essay aims to provide a theoretical approach to the logistics processes in purchasing and the impact it has on the value chain of organizations, based on traditional purchasing processes with variations at the level of information technologies and practices that improve processes in the purchasing function. It is proposed the design of strategies in its share of supplies that are directed towards the better management of the financial resource and the optimization of the value chain. In this way, we can provide solutions to the supply of materials in a more efficient and orderly manner, becoming functions of vital importance for

organizations, generating competitive advantage and sustainability over time. It must be mentioned that the logistics process is also a link in the purchasing function, co-processes of the process from the moment of placing the order until its final delivery to the client in a timely manner.

Keywords: Logistics, purchases, suppliers, value chain, supplies and supplies.

1.	Planteamiento del problema.....	1
2.	Pregunta de Investigación.....	1
3.	Objetivos.....	1
3.1	General.....	1
3.1	Específico.....	1
4.	Introducción.....	2
5.	Marco Teórico.....	4
5.1	Las Compras y Suministros.....	6
5.2	La logística.....	8
6.	Procesos logísticos de compras.....	11
6.1	Proveedores.....	13
6.2	Procesos logísticos en compras que afectan la cadena valor.....	14
7.	Estrategias de compra que inciden en los procesos logísticos y aportan a la cadena de valor. 18	
7.1	Estrategias de Abastecimiento Estratégico.....	19
7.2	Implementación de Outsourcing estratégico.....	20
7.3	Estrategias JIT.....	20
8.	Conclusiones y Recomendaciones.....	22
9.	Bibliografía.....	24

Lista de figuras

Figura 1 La cadena de valor	4
Figura 2 Las cinco fuerzas de la industria	5
Figura 3 Logística tradicional de compra	11
Figura 4 Factores del entorno.	14
Figura 5 Just in Time “JIT”	16
Figura 6 Nueva dimensión de gestión de compras	17

Lista de tablas

Tabla 1 Comparativo entre la logística militar y empresarial 8

Tabla 2. Abastecimiento Estrategico 19

Tabla 3 Outsourcing Estratégico..... 20

Tabla 4 Estrategias JUST IN TIME..... 21

1. Planteamiento del problema

1

Debido a la globalización de mercados que existe, muchas organizaciones implementan estrategias en un mercado fluctuante, las pérdidas de tiempo y recursos en los procesos de logística en compras hacen que se malgasten el capital financiero, la globalización exige ser capaz de combinar actividades de compras de, aprovisionamiento, producción y distribución con eficacia para mitigar riesgos.

El presente trabajo pretende un acercamiento a nivel conceptual y analítico de los procesos logísticos de compras y como contribuyen positivamente a la cadena de valor de las organizaciones.

2. Pregunta de Investigación

¿Cómo los procesos logísticos de compras optimizan la cadena de valor de las organizaciones del sector comercial?

3. Objetivos

3.1 General

Identificar los factores de un proceso logístico de compras desde la óptica estratégica, para optimización de la cadena de valor en las organizaciones del sector comercial.

3.1 Especifico

- Analizar como los procesos logísticos de compras afectan la cadena de valor.
- Identificar que estrategias de compra inciden en los procesos logísticos y aportan a la cadena de valor.

En la actualidad las empresas del sector comercial orientan sus esfuerzos a oportunidades que el mercado brinda, es por eso que la función del departamento de compras en toda organización es uno de los temas más importantes, se trata de dar un enfoque sistemático al manejo total del departamento de compras, desde la óptica estratégica que genere la optimización de la cadena de valor dando como resultado final, mayor rentabilidad dentro de la compañía. Para aclarar que es el valor Porter, (1991), lo define: “como el valor que la gente está dispuesta a pagar por un producto o servicio” (p. 54). La preferencia de los consumidores es cada vez más exigente por productos o servicios que satisfagan sus necesidades sin importar muchas veces el valor que se pague por este.

Es necesario que las organizaciones cuenten con herramientas estratégicas orientadas a la generación de valor en cada uno de sus procesos, según Ruiz (1999), dice: “ la Cadena de valor es un herramienta estrategica que ayuda a determinar los fundamentos de la ventaja competitiva de una empresa, por medio de la desagregación ordenada de conjunto de las actividades de la empresa” (p.1).

La búsqueda de estrategias debe estar orientadas a garantizar la sostenibilidad de las empresas a través del tiempo, la nueva realidad competitiva en los mercados ha generado una nueva serie de políticas que tienen determinadas organizaciones, estas deben ser más eficientes en la promoción, venta de sus productos, además de servicios, con el propósito de lograr llegar al consumidor final con una mayor rapidez, es por eso que la tarea más ardua en las empresas que requieren más tiempo y reflexión son las del

departamento de compras, teniendo por objeto la compra de bienes y servicios que toda ³ compañía necesita, al mismo tiempo debe satisfacer las necesidades, de administrar los recursos en forma óptima para garantizar mayor rentabilidad del dinero invertido.

Con base a lo anterior, la logística en compras abre un abanico de posibilidades y pasos que se deben tener en cuenta para la optimización de la cadena de valor, debe ir encaminadas para diseñar estrategias que permitan: la planificación, ejecución y llegar a un feliz término, pero esta tarea no es fácil, muchas veces se presentan cuellos de botella que estancan los procesos y lo vuelven lento generando, pérdida de tiempo, gastos de recursos innecesarios y llegando a obstaculizar la logística de compras en la organización.

Este ensayo ofrece una aproximación teórica y analítica a los conceptos de logística en compras que nos pueden generar optimización en estos procesos.

Primeramente se desarrolla el marco teórico que por medio de autores abarcaremos conceptos básicos del tema como: cadena de valor, compras, aprovisionamiento y logística.

Una segunda etapa donde se hablara de las herramientas o grupos de interés que involucra en este proceso.

Y una tercera etapa donde analizarán las estrategias que se puedan establecer, para el fortalecimiento de la cadena de valor orientada a la parte logística en compras de la organización.

En 1985 el concepto de cadena de valor se empezó a popularizarse por Porter en su obra *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

Según esta obra, la cadena de valor está compuesta por las actividades primarias y las de soporte.

Figura 1

La cadena de valor



Fuente: Porter (1987, p. 55).

Las actividades primarias y las de apoyo se unen mediante de eslabón para formar una cadena de valor, sin una de ellas no existiría la otra. Las actividades primarias son todas las actividades que están inmersas en el desarrollo y fabricación del producto, logísticas y comercialización así mismo las de soporte: de la administración de recursos humano, compras de bienes y servicios y por último el margen que es la diferencia del valor total y los costos totales que incurren las compañías en sus actividades generadoras de valor.

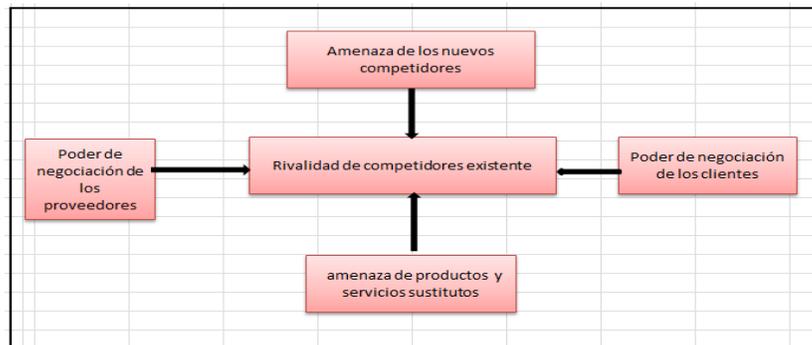
unos procedimientos para ser ejecutados en toda empresa:

La cadena de valor abarca actividades de soporte o secundarias como investigación y desarrollo, gestión de los recursos humanos, compras de bienes y desarrollo de la tecnología que facilitan los procesos primarios de creación de valor, ésta ayuda a la compañía a identificar aquellas actividades que desea realizar de un modo distinto o mejor que sus competidores para establecer una ventaja competitiva sostenible. (Kaplan & Norton, 2008, p.51).

De acuerdo a lo anteriormente, se puede decir que la cadena de valor, es un proceso de análisis interno empresarial, que permite la elaboración de estrategias sustentables de crecimiento en toda empresa.

También se habla de las 5 fuerzas de la competitividad colocando a los proveedores como una de esas cinco fuerzas porque: “los proveedores pueden ejercer presión sobre los participantes de la industria, como elevar su precio o bajar la calidad de sus productos” Porter (1982, p. 20).

Figura 2
Las cinco fuerzas de la industria



Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Porter (1982).

Según Flynn, Leenders, & Johnson, (2012) “Todas las organizaciones necesitan 6 proveedores, creo que ninguna puede sobrevivir sin ellos desde más de 70 años los proveedores se han convertido en herramientas indispensables para los procesos de una compañía” (p.1). Es necesario contar con una red estratégica en donde los actores estén dispuestos a colaborar para identificar los objetivos, metas y estrategias, que se compartan riesgos y beneficios, orientados a resolver las necesidades básicas de la organización para continuar operando con mayor rentabilidad.

5.1 Las Compras y Suministros

Las compras en una organización han tomado más relevancia en este tiempo, ya que antes eran tomadas como una tarea de oficina sin mayor importancia, sin embargo en la primera y segunda guerra mundial el mercado era muy limitado, donde se hacía necesario encontrar proveedores que pudieran mantener el suministro indispensable para continuar con las actividades.

Algunos autores como Hannon (2009), nos habla “que durante las décadas de 1950 y 1960, la administración del suministro siguió aumentando su importancia a medida que aumentaba el número de personas capacitadas y competentes para tomar decisiones sólidas en el área” (p. 76). En la década de 1990 se dio más responsabilidad al departamento de compras en la toma de decisiones, el personal táctico manejaba las necesidades comunes y el personal estratégico poseía capacidades y habilidades analíticas para planes a largo plazo.

La mayoría de empresas pueden describir la función de compras pero según Lewis (1939), decía que “la adquisición de los bienes y servicios que necesita la

empresa para funcionar y garantizar el suministro de los mismos al menor precio” 7
(p. 64).

De acuerdo con Johnson, Leenders y Flynn (2012), las compras o la administración del suministro no sólo se relacionan con las fases estándares del proceso de adquisición sino también con:

- El reconocimiento de la necesidad.
- La conversión de esa necesidad en una descripción comercialmente útil.
- La búsqueda de proveedores potenciales.
- La selección de una fuente conveniente.
- El acuerdo sobre la orden o los detalles del contrato.
- La entrega de los productos o servicios.
- El pago a los proveedores. (p. 18)

Lo cual permite reducir costos de adquisición, movimiento y almacenaje de materiales con una mayor eficiencia en las operaciones a través de la integración de todas estas actividades.

En la crisis del petróleo entre 1973 y 1974, se vio la escasez de materiales además de la tendencia al alza de los precios de crudo con una mayor preocupación en la gestión de compras, es ahí donde se descubre la importancia de este departamento en la empresa.

Por consiguiente, Ponce & Prida (2004), mencionaban las necesidades detectadas en esta área de compras de la época:

- Mayor planificación de compras

- Tratamiento del suministros a largo plazo de determinados materiales críticos
- Necesidad de buscar productos sustitutos
- Necesidad de una perspectiva global en la función de compras (p. 9)

5.2 La logística

El concepto de logística es introducido en la segunda guerra mundial y se inserta en la operación militar, esta relacionada con la adquisición de los equipos y materiales que se requieren para cumplir con una misión de guerra.

La logística es una herramienta útil para desarrollar los procesos con el único objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes, pero es importante ver su inicio y como empezó la necesidad de crear una área logística en las empresas. Según lo expresado por García (2016), en su tabla de comparativo entre la logística militar y empresarial demostraba lo siguiente:

Tabla 1
Comparativo entre la logística militar y empresarial

Concepto	Campo de batalla	Logística empresarial
Tácticas estratégicas	* Análisis del enemigo * Divide y vencerás * Posición	* Análisis de la competencia * Diversión * Multi-proveedores
Estructura organizacional	* División por ejercicios	* División por productos
Recursos básicos	* Hombres de alto desempeño * Armas eficaces * Munición y tecnología	* Personal de alto desempeño * Medios y procesos ágiles * Capital y Tecnología
Sistemas de información y comunicación	* Computadores * Radares * telecomunicaciones * Prensa y radio	* Computadores * Internet EDI.GPS Código de barras, RFID
Claves de éxito	* Estrategias * Liderazgo * Recursos Humanos	* Globalización * Core Business * Talento Humano

Fuente: García (2016, p. 3).

Como se puede ver la logística militar y empresarial tiene sus similitudes, pues ⁹ ambas necesitan de tácticas, estructura, recursos básicos, sistemas de información para alcanzar el éxito, con el propósito de llevar a cumplir su objetivo.

Continuando con el autor del libro Gestión de la Logística Integral, argumenta lo siguiente:

Todos los departamentos deben tener el mismo horizonte: solo existe un cliente para la compañía. Mercadeo y ventas no tienen un cliente; compras otro y así sucesivamente. Se hace necesario planear y coordinar estas actividades en conjunto con todas las áreas involucradas, para cumplir con el cliente con objetivos de reducir costos, obtener mayor rentabilidad y un nivel de servicio en continuo proceso de mejora (García, 2016, p.3).

La coordinación de estos procesos debe ser integral ya que la logística fija y coordina en forma óptima, todos los eventos que hacen parte de la propuesta valor que les ofrecemos a los clientes. Los suministros influyen en muchas actividades de la logística, lo atractivo es que contempla el proceso de flujo de materiales desde la necesidad inicial hasta la entrega del producto o servicio (Ballou, 2005).

Según lo menciona Flynn, Leenders, & Johnson, (2012)

El glosario del Institute for Supply Management (ISM) define la administración de la cadena de suministro como: El diseño y la administración de procesos impecables con valor añadido a través de las fronteras organizacionales para satisfacer las necesidades reales de los clientes finales. (p5)

El desarrollo, la integración de las personas y de los recursos tecnológicos son fundamentales para lograr una integración exitosa de la cadena de suministro, con el único objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes.

Según la revista de logística en su artículo “Importancia de la logística y la cadena de suministros en las empresas” enuncia lo siguiente:

“Existen tres funciones importantes de un sistema logístico dentro de la empresa y que la mayoría de autores plantean: aprovisionamiento, producción y distribución física. La logística busca los mejores métodos para que estas se integren y comuniquen con base en la eficiencia, eficacia y efectividad”¹ (Duran, 2016, p.2).

Especialmente, es importante tener claro los conceptos de los procesos del área de compras para así establecer estrategias, buscando siempre la optimización de los mismos y que estén orientados a los objetivos de las organizaciones con el propósito de maximizar la rentabilidad de la empresa.

¹Revista de Logística “ Importancia de la logística y la cadena de suministros en las empresas” 2018
<https://revistadelogistica.com/logistica/importancia-de-la-logistica-y-la-cadena-de-suministros-en-las-empresaslos/>

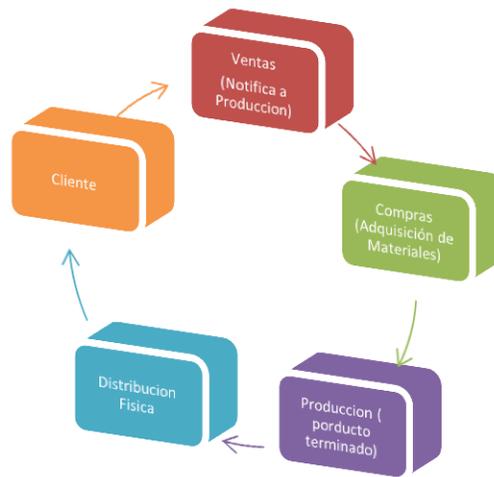
6. Procesos logísticos de compras

11

Hoy en día la mayoría de las organizaciones dependiendo de su tamaño y necesidad, han venido adoptando estructuras funcionales definidas y asimiladas en los departamentos de ventas, marketing, finanzas, compras, producción etc. Estructuras funcionales que permiten el desarrollo de las actividades productivas, algunos de estos departamentos brinda actividades de apoyo y soporte para la realización de una tarea específica.

Resulta oportuno resaltar las actividades de logística en compras según el enfoque tradicional mencionado por Ponce & Prida (2003).asi:

Figura 3
Logística tradicional de compra



Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Ponce y Prida (2003)

Se observa claramente que este modelo en la actualidad en muchas organizaciones lo siguen utilizando, a pesar del impacto negativo que tiene este, al funcionar

individualmente, ya que no favorece ni a la coordinación, ni a la integración del departamento de compras con todos los demás departamentos de la empresa.

12

Dadas las condiciones que anteceden al departamento de compras, este debe orientar sus esfuerzos a la comunicación efectiva con los demás departamentos, para que se puedan integrar en todo el proceso ya que se corre el riesgo de tener malos entendidos, notificaciones inadecuadas de las prioridades y ordenes confusas, generando un clima organizacional bastante tenso e improductivo.

Por consiguiente es necesario identificar las funciones primarias o básicas de compras, ya que teniéndolas claras se pueden integrar con los objetivos de las empresas. Mora (2016), menciona algunas funciones importantes de compras, como:

- Seguimiento de órdenes de compras
- Gestión de quejas de los clientes
- Administración de Hoja de vida y archivos de desempeño proveedores
- Manejar de decisión “hacer la compra”
- Establecer programas de estandarización
- Ejecución de análisis de materiales y productos
- Programación de entregas (p.38)

Estas y otras funciones, integran la función de compras en una compañía, aunque es necesario mirar desde una perspectiva logística los departamentos de compras en una organización, para sí poder diseñar estrategias, que nos lleven a al cumplimiento de lo planeado con los ejecutado.

Es importante anotar que la logística bien planeada y organizada, permite el seguimiento de todos los procesos salidas y seguimientos de mercancía, inspección de entradas y control de entregas, la logística en compras no solo se limita a realizar la compra, sino a todo el proceso que con lleva desde el momento inicial de la compra hasta el punto de final de la entrega de productos.

6.1 Proveedores

Según lo mencionaba anteriormente, ninguna organización puede vivir sin proveedores, por la importancia que tienen estos en una organización. Los proveedores se convierten en un eslabon importante, en la funcionalidad de las empresas dando su principal intervencion en el departamento de compras.

Así mismo, la comunicación con el proveedor es una función importante dentro del departamento de compras como interfaz entre el proveedor y la empresa. Según el autor Lewis (1939), señala las siguientes funciones.

- Anticipar las necesidades de los usuarios
- Interpretar las tendencias de precios y las condiciones de mercado.
- Localizar y determinar fuentes fiables de suministros
- Negociar sabiamente con los proveedores (p.125).

Asimismo, se establece una relación ganador-perdedor y al proveedor se le considera competidor, ambos persiguen beneficios como gana y gana en cada negociación.

Por lo tanto, gracias a las oportunidades que nos ofrece el mercado debemos conseguir proveedores más eficientes, que estén a la vanguardia de la tecnología y un sin

números de variables que se utilizan actualmente. Los proveedor debe garantizar que 14
trabaja con la filosofía *del Just in Time (JIT)*, para así brindar calidad, respaldo en
garantías y soporte técnico de ser necesario.

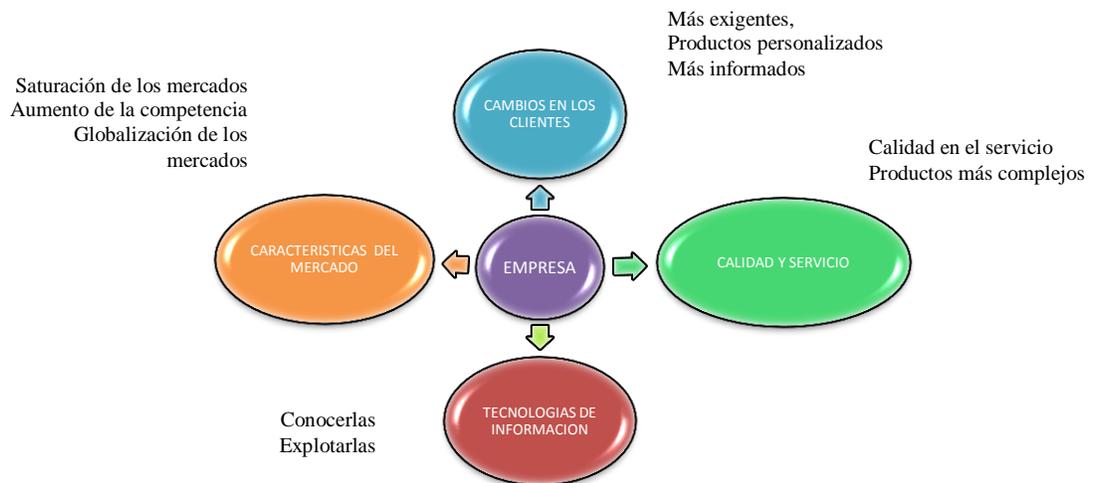
El departamento de compras debe elaborar e implementar políticas de compras,
que con lleven una evaluación de desempeño cualitativa y cuantitativa, actualización de
datos anuales, etc. Esta información permitirá trabajar solo con los mejores, reducir
tiempos, costos para optimizar la cadena de valor de la compañía

6.2 Procesos logísticos en compras que afectan la cadena valor

El modelo tradicional logístico de compras, con el tiempo ha evidenciado algunas
fallas que provocan la necesidad de un cambio en su modelo organizativo debido a
clientes cada vez más exigentes y el aumento de la competencia.

Según el autor Christopher (1992), muestra cuatro categorías que han influido en
la gestion de compras y aprovisionamiento de una empresa en su entorno tradicional.

Figura 4
Factores del entorno.



Fuente: Elaboracion propia. Datos tomados de Christopher (1992, p. 186).

Estos cuatro entornos son lo que afectan la cadena de valor de las organizaciones, unos positivamente y otros negativamente, esto depende de la complejidad, estructura de las empresas aprovechando sus fortalezas y oportunidades que tiene el entorno para así crear estrategias que generen valor en los procesos logísticos

El departamento de compras tiene las responsabilidades de generar actividades que el cliente perciba como valor, por esa razón es importante el enfoque JIT. Implementar este enfoque nos muestra lo necesario de trabajar en conjunto con proveedores y hacer acuerdos estables que ayudara a satisfacer las necesidades de los clientes.

Una de las principales premisas en la que se basa la filosofía JIT, es tener el material necesario, en el momento oportuno y en la cantidad adecuada (Herberling, 1993), con el fin de reducir el stock a la mínima cantidad posible (Newman, 1998).

Los beneficios de implementar esta filosofía que en el tiempo ya que han convertido en una herramienta fundamental para el óptimo funcionamiento del proceso logísticos de compra de suministros en una organización llegando reducir gran parte de desperdicio, distribución y compras generando mayor ventaja competitiva (Hay, 2003).

Figura No. 5
Just inTime "JIT"

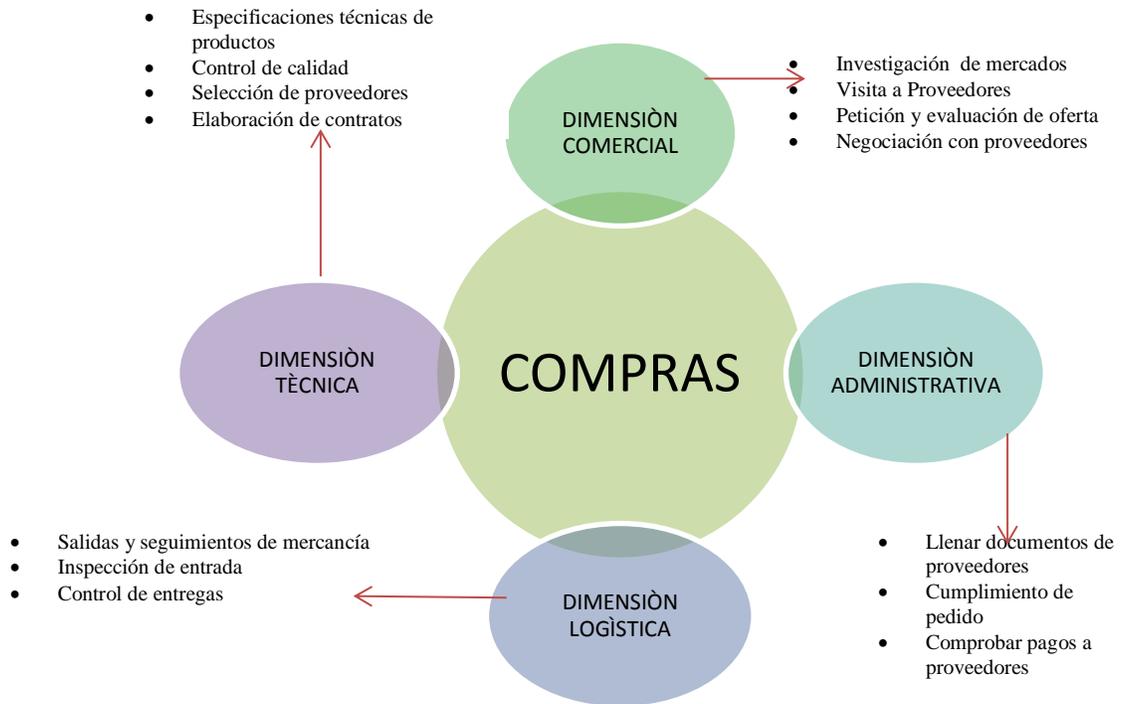


Fuente: Hay, (2003).

Por esta razón muchas empresas comienzan apuntar a tendencias, que se ajustan a las necesidades del mercado y mejore el proceso logístico en compras, que a su vez satisfaga a tiempo los requerimientos de los clientes, el justo a tiempo se considera como la solución para problemas de entregas más rápidas y frecuentes, implementarlas darán un cambio positivo a la cadena de valor.

En la logística tradicional de compras se visualizaba fallas debido a la falta de integración del mismo, en la Figura No.7 no solo integra los procesos sino adicional otras técnicas que mejora la calidad del servicio o producto ofrecido.

Figura No. 6
Nueva dimensión de gestión de compras



Fuente: Ponce & Prida (2004 p. 47).

Estas dimensiones de aprovisionamiento, integran un conjunto de procesos beneficiosos, que mejoran la rentabilidad, las pérdidas de tiempo y cambios que se han introducidos en las empresas con el fin de adecuarse mejor al nuevo entorno.

Finalmente en este objetivo, encierra un contexto de integración de varios actores en los procesos logísticos de compras y aprovisionamiento de las organizaciones, adaptados al nuevo entorno cambiante, dinámico y más exigente, de modo que seamos más competitivos y podemos diferenciarnos de los demás.

7. Estrategias de compra que inciden en los procesos logísticos y aportan a la cadena de valor.

Las organizaciones de sector comercial deben estar a la vanguardia del mercado existente, es por eso, que se deben diseñar estrategias que generen ventaja competitiva en un mercado globalizado y cambiante.

Pero, ¿qué es una estrategia? según Rumelt (2011)

Estrategia implica la elección de un conjunto coordinado de acciones destinadas a abordar los problemas identificados en el diagnóstico acerca de los principales desafíos de la empresa. Así, estrategia es una lógica impuesta a una organización para hacer algo que de otra manera no se haría (p. 8).

Las estrategias en los procesos logísticos de compras son ineludibles, deben planearse, ejecutarse y controlarse (ciclo PHVA), para que llegue a tener éxito dentro de la compañía, como se afirmó anteriormente el sistema tradicional de compras presenta fallas, las cuales se pueden corregir con una adecuada planeación estratégica.

Cuando hablamos de estrategias en el proceso logístico de compras, se puede decir que es un plan de acción de abastecimiento, creado para alcanzar los objetivos y metas, pero estas deben crearse con base a nuestro entorno y el conocimiento que se tiene de los clientes (que les gusta y cuál es su preferencia a la hora recibir su producto). A continuación mencionamos algunas estrategias de compras y su impacto que genera en los procesos logísticos.

7.1 Estrategias de Abastecimiento Estratégico.

19

Según lo mencionaba Kraljic 1983, en su *artículo Purchaing must become supply Managenment*, hay cuatro categorías para su modelo, materiales apalancados, artículos estratégicos, artículos de baja importancia y artículos cuello botella, según esta clasificación podemos adoptar las siguientes estrategias: mapa de proceso

Tabla No. 2.

Abastecimiento Estratégico

Estrategias	Que es y cómo se implementan	Impacto
Mercancía en consignación:	<p>El proveedor ofrece la mercancía y según como sea el consumo real en planta o en la empresa así el proveedor facturara lo real consumido.</p>	<p>Este método reduce los costos de inventarios de las empresas, ofreciendo a los clientes variedad, ya que esta mercancía se puede cambiar por otra.</p>
Reposición de mercancía automáticamente	<p>Por medio de un sistema implementado, el proveedor se dará cuenta de las inexistencias y automáticamente este la repondrá</p>	<p>Unidades disponibles inmediatamente, variedad de productos a disposición.</p>
Ordenes de compras virtual	<p>Es un método utilizado en todas las empresas, para realizar pedidos de forma rápida y eficiente, en ocasiones no se necesita tener contacto directo o telefónico con el proveedor, y este a su vez estará apoyado por la herramienta E-commerce</p>	<p>Brinda rapidez y eficacia a los procesos de compras y minimiza los costos de procesamiento de pedidos.</p>

Desarrollo de proveedores con respecto a sus empaques	Motivar a los proveedores a implementar empaques más amigables con el medio ambiente, maximizando el espacio y sus diseños, para poderlos almacenar y transportar con mayor facilidad.	Ahorro en costos de bodegaje y de transportes. Empaques más llamativos para los clientes.
---	---	---

Fuente: Elaboración propia, datos tomados de Escriba, Savall, & Martínez (2014, p 34).

7.2 Implementación de Outsourcing estratégico

Las prácticas de Outsourcing, es una de las estrategias más usadas por las empresas cuando quieren agilizar sus tiempos de entregas de productos y ahorros de dinero en costos operativos del personal y logísticos es por eso la importancia de identificar si fabricar o comprar.

Tabla No. 3
Outsourcing Estratégico

Estrategias	Que es y cómo se implementan	Impacto
Outsourcing estratégico	Subcontratación de terceros para manejar los inventarios, y maquilar piezas o productos.	Este método reduce los costos operativos del personal, realiza gestión de inventarios con el mínimo requerido, pagos de seguros de transportes y análisis de productos sin rotación.

Fuente: Elaboración propia. Ponce & Prida(2003, p.135).

7.3 Estrategias JIT

Las estrategias de Justo A Tiempo son las que más influyen en la propuesta de valor, ya que estas son percibidas con mayor agrado trayendo consigo una satisfacción mayor de los clientes.

Tabla No. 4
Estrategias JUST IN TIME

Estrategias	Que es y cómo se implementan	Impacto
Estrategias JIT	Implementar este método nos contribuye a mantener el material necesario, en el momento oportuno y en la cantidad adecuada.	Este método responde de forma rápida, eficaz y eficiente a las exigencias del cliente, eliminando el desperdicio de tiempo y optimizando la cadena de valor.

Fuente: Elaboración propia. Datos tomados de Herberling (1993 ,p. 119).

Implementar las estrategias antes mencionadas puede llegar a minimizar los riesgos financieros, reducir costos de operación, las pérdidas de tiempo, y llegar a la identificación de artículos importancia y que otros no sea obstáculo para la compañía. Es así que el departamento de compras deberá estar alineado con los objetivos generales, con el propósito de identificar que hacer, como hacer, en donde hacerlo, con quien hacerlo.

Por consiguiente una organización que genere estrategia en cada uno de estos procesos logísticos aportara beneficios a la cadena valor generando mayor satisfacción de clientes, rentabilidad a los accionistas y ventaja competitiva.

Las conclusiones y recomendaciones que a continuación enunciaremos en este ensayo, muestra desde la óptica estratégica los procesos logísticos más importantes en el departamento de compras de las empresas de sector comercial y como estos ayudan a generar valor dentro de la misma.

- Durante años, se viene utilizando con éxito modelos tradicionales de compras, que hasta la fecha muchas empresas los siguen utilizando con algunas variaciones debido al creciente auge tecnológico, especialmente por el uso de internet que facilita la mayoría de las compras y la comunicación entre cliente - proveedor. Aunque se evidencio unas fallas de comunicación entre departamentos dentro de las organizaciones, podemos decir que logística trata de integrar con la nueva dimensión de gestión de compras en cada uno de estos procesos.

- La optimización de la cadena de valor de las organizaciones, es cada vez más sofisticada debido a las oportunidades que nos brinda el mercado para negociar con nuestros proveedores sobre las especificaciones de productos, servicios, precios, métodos de pagos y fechas de entrega, dando resultados el mejoramiento de procesos como: distribución, entregas oportunas, reducción de inventarios e identificación de cuellos de botella.

- Las estrategias planteadas en abastecimiento estratégico, Outsourcing estratégico y la implementación de la filosofía del justo a tiempo, son algunas de las estrategias que se pueden implementar en el departamento de compras de las organizaciones, con el fin de maximizar los resultados financieros y por ende maximizar todas las operaciones que

conforman su red de procesos logísticos dentro de una compañía, considero que se necesita identificar una red de proveedores más eficiente, más reducida y especializada. En otras palabras, mejorar el número de proveedores (trabajar solo con los mejores) para un determinado producto o servicio, aportando a nuestra cadena de valor reconocimiento y distinción que es lo que se busca en un mercado competitivo. 23

- Por último y no menos importante podemos decir que el acercamiento a los procesos logísticos de compras desde la óptica estratégica da un panorama de posibilidades a implementar aprovechando las soluciones tecnológicas, encaminadas a las empresas para adoptar nuevas formas de aprovisionamiento, que optimicen los recursos financieros y satisfagan las necesidades de nuestros clientes y esto, a su vez se traduzca en rentabilidad para la compañía.

En vista de las consideraciones anteriores se recomienda implementar en el departamento de compras lo siguiente:

- Estrategias, que se acomoden al objeto de las organizaciones, planearlas, evaluarlas y controlarlas, para que den un óptimo funcionamiento.
- Apoyarse en las nuevas tecnologías existentes para poder optimizar los procesos de compras.
- Contar con una red estratégica de proveedores que aporten a la cadena de valor de las compañías.
- Capacitar al personal, en negociación con proveedores nacionales y extranjeros para que minimicen los costos y maximicen utilidades para así optimizar la cadena de valor.

9. Bibliografía

Ballou, R. H. (2005). Logística: Administración de la cadena de suministro. Mexico: Pearson Prentice Hall.

Christopher, M. (1992). Logistics and supply Chain Management Strategies for reducing costs and improving services. Londres: Pitman Publishing.

Duran, Á. J. (2016). Importancia de la logística y la cadena de suministros en las empresas. Revista de Logística, 1-8.

Escriba, J., Savall, V., & Martínez, A. (2014). Gestión de Compras. España: McGraw-Hill.

Flynn, A. E., Leenders, M. R., & Johnson, F. (2012). Administración de compras y Abastecimiento. España: McGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A.

Glosary, I. f. (2017). Intitute for Supply managemen. Obtenido de <http://www.ism.ws>.

Hannon, D. (2009). Purchasing Drives Deeper into Logistics.

Hay, E. J. (2003). Justo a tiempo. Norma.

Herberling, M. (1993). The rediscovery of moder purchaing. Internacional Journal of purchasing and materials Management, págs. 48-53.

Kaplan, R., & Norton, D. P. (2008). The Execution Premium. Barcelona: Ediciones Deusto.

Kraljic, P. (1983). Purchasing must become Supply Management. *Business Review Harvard* , 1-10.

Lewis, H. (1939). *Problems in Industrial Purchasing*. NY: McGRAW-HILL.

Mora García, L. A. (2016). *Gestión Logística Integral*. Bogotá: Eco ediciones.

Newman, R. (1998). The Buyer supplier relationship Jus-in-Time. *Production and Inventory Management Journal* Vol29, págs. 45-50.

Ponce, E., & Prida, B. (2003). Nuevas Perspectivas en la gestión de procesos de aprovisionamiento: experiencias de dos empresas Innovadoras de diferente sector. *Revista de Alta Dirección*.

Ponce, E., & Prida, B. (2004). *La logística de Aprovisionamiento Para la Integración de cadena de suministros*. Madrid-España: Pearson educación S.A.

Porter, M. E. (1982). *Estrategia Competitiva*. México trigésima octava reimpresión: Grupo editorial patria.

Porter, M. E. (1991). *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. Compañía Editorial Continental.

Ruiz, J. G. (1999). *La Cadena de Valor* . IE business publishing.

Rumelt, R. (2011). *The Perils of Bad Strategy*. McKinsey Quarterly.

Wagne, S. M., & Johnson, J. L. (2004). Configuring and managing strategic supplier portfolios. *Science Direct*, 2-15.