

**ANÁLISIS DEL PROCESO DE GESTION DE COMPRAS CONJUNTAS DE UN
CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE UN GRUPO EMPRESARIAL
COLOMBIANO**

AUTOR

JESÚS CAMILO BEJARANO PUENTES

Ingeniero Industrial
Camilo16030@gmail.com

Artículo Trabajo Final del programa de Especialización en Gerencia Logística Integral



La U
acreditada
para todos

**ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA LOGISTICA INTEGRAL
UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA
FACULTAD DE INGENIERÍA
NOVIEMBRE, 2018**

ANALISIS DEL PROCESO DE GESTION DE COMPRAS CONJUNTAS DEL CENTRO DE SERVICIOS COMPARTIDOS DE UN GRUPO EMPRESARIAL COLOMBIANO

ANALYSIS OF THE PROCESS JOINT PURCHASE MANAGEMENT OF THE SHARED SERVICES CENTER OF COLOMBIAN BUSINESS GROUP

Jesús Camilo Bejarano Puentes
Especialización Gerencia Logística Integral
U9500876@unimilitar.edu.co

RESUMEN

El presente trabajo muestra el análisis del desarrollo del proyecto de centro de servicios compartidos de abastecimiento en uno de los grupos empresarial e industriales de Colombia, el enfoque que ha tenido a nivel nacional y los objetivos planteados al inicio de dicho proyecto. El proceso de gestión de compras el cual está enfocado el proyecto evidencia la adquisición de bienes y/o servicios de manera eficiente, con proveedores estratégicos y cumplimiento de objetivos y metas. En el desarrollo del artículo muestra las etapas y procesos del proyecto de centro de servicios compartidos, como respuesta a las necesidades de cada una de las unidades de negocio que componen el grupo empresarial. Por medio de etapas como la recolección de datos durante el periodo de ejecución del proyecto e indagaciones a actores del proyecto se busca evidenciar y documentar los resultados obtenidos hasta el momento y planteamiento de estrategias de mejora continua para lograr los objetivos planteados por el proyecto empresarial. Posteriormente al análisis del estado del centro de servicios compartidos, los resultados evidencian la prioridad al realizar la gestión de compras referente a las categorías existentes para obtener resultados u cumplir los objetivos planteados al inicio del proyecto empresarial, además de identificar que al relacionar cada una de las áreas del centro de servicios, como tecnología – compras, al trabajar enlazados el cumplimiento de objetivos y metas serán evidenciados.

Palabras Clave: Centro de servicios compartidos, gestión de compras, compras conjuntas

ABSTRACT

This paper discusses shows the analysis of the development of the shared services supply center project in one of the business and industrial groups of Colombia, the

approach it has had at a national level and the objectives set at the beginning of said project. The procurement management process, which is focused on the project, evidences the acquisition of goods and / or services efficiently, with strategic suppliers and compliance with objectives and goals. In the development of the article, it shows the stages and processes of the shared services center project, in response to the needs of each of the business units that make up the business group. Through stages such as the collection of data during the project execution period and inquiries to project stakeholders, the aim is to demonstrate and document the results obtained up to now and propose strategies for continuous improvement to achieve the objectives set by the business project. After the analysis of the status of the shared services center, the results show the priority when carrying out the purchasing management referring to the existing categories in order to obtain results or meet the objectives set at the beginning of the business project, as well as identifying that by relating each of the areas of the service center, such as technology - purchases, when working linked the fulfillment of objectives and goals will be evidenced.

Keywords: Shared services center, purchasing management, business units, strategy approach, supply

INTRODUCCIÓN

En los grupos y/o alianzas económicas las diferentes unidades de negocio con áreas y actividades en común; como oportunidad de mejora en la ejecución de dichas áreas en común, los Centros de Servicios Compartidos (CSC) como modelo operativo, centraliza la ejecución de tareas similares en una sola unidad de negocio [1], la cual es considerada como una anexa a las unidades de negocio ya existentes. Los CSC tienen como objetivo o fin buscar la optimización y ejecución una serie de actividades en común de cada una de las unidades de negocio. Gracias a los CSC las empresas enfocan sus estrategias a la prestación y/ suministro de bienes y servicios a clientes, de tal manera que mejora su productividad gracias a que se especializa en el verdadero enfoque y deja a cargo de los CSC las actividades externas. [2] Los Centros de Servicios Compartidos son unidades organizacionales focalizadas, que se enfocan en prestar servicios de apoyo a Grupos Empresariales, con objetivos estratégicos que deben alinearse con el direccionamiento de su grupo empresarial y son responsables de los costos, calidad, ahorros y mejoramiento continuo. [3]

El CSC tiene como objetivo prestar servicios de apoyo y soporte únicamente, diferenciándolos de los Centros Corporativos, que tienen como objeto gestionar y controlar diferentes procesos a nivel estratégico como: planeación estratégica, cumplimiento regulatorio, gestión empresarial de riesgos, interacción con inversionistas y varias unidades de negocio. [3]

La gestión de la cadena de suministro asociado a la logística es necesaria para que las metas acordadas entre empresa y proveedores funcione de una manera adecuada. Estas actividades ejecutadas con eficacia y eficiencia en la adquisición de bienes y servicios involucran igualmente la transferencia de conocimiento, implementación de innovación, mejoramiento continuo y desarrollo de comunicación efectiva y asertiva. [4]

El impacto de los CSC se ve reflejado en costos y beneficios tanto a nivel cualitativo como a nivel cuantitativo, en factores como: personal, procesos, tecnología e inmuebles. Los costos en que se incurren son: para el factor de personal o talento humano, la reubicación, formación, adjudicación y en casos pérdida potencial de personal clave para la empresa; para el factor de procesos, la estandarización de procesos, reingeniería de procesos y bajas temporales en los niveles de eficiencia; para el factor tecnológico, software, hardware, infraestructura y la curva de aprendizaje generada por la implementación de nuevos sistemas, y finalmente para el factor inmueble, cierre de antiguos inmuebles, selección, diseño y equipamiento de nuevos inmuebles e interrupción temporal del ambiente de trabajo. Los beneficios que genera el CSC son: para el factor personal, reducción de personal, reducción de costos operativos, incremento del enfoque a clientes hacia los servicios de calidad; para el factor de procesos, incremento de productividad, reducción de costos de calidad, incrementos en las relaciones de negocios, información gerencial de alta calidad e incremento en la habilidad de adaptarse al cambio; para el factor tecnología, nuevas plataformas tecnológicas, reducción en costos de software, licencias, soporte y mantenimiento, mejora en la administración y modelos de información y plataforma estándar, y finalmente para el factor inmueble, disminución de rentas, reducción de mantenimiento de los inmuebles, mejor ambiente laboral y mejor dinámica de trabajo. [4]

De acuerdo con la Asociación Nacional de Industriales (ANDI) en Colombia los últimos años ha venido siendo protagonista en el desarrollo e instalación CSC para mejorar la competitividad de diferentes empresas y sectores económicos. Se estima que existen alrededor de cuarenta CSC. [1]

Las empresas más representativas que han optado por el modelo de CSC son: Pepsico Latinoamérica; con resultados como reducción de costos de transacciones hasta del 68% en los últimos ocho años, reconocimiento al talento humano generando productividad hasta del 90% entre otros resultados positivos [3], Ecopetrol; empresa que en tiempo de crisis se reinventó y logró generar utilidades del 16% para 2017, teniendo en cuenta que para la fecha el precio era 45% menor [4], el grupo EMP con reducción de costos entre el 20% y 30% como resultado [1], entre otras empresas.

El área o proceso de gestión de compras y abastecimiento en el CSC presta el servicio de adquisición de bienes y servicios para cada una de las unidades de negocio, por medio de unos lineamientos acordados entre las unidades de negocio y el CSC denominados acuerdos de nivel de servicios, en dichos documentos se tiene establecidos una serie de objetivos los cuales son: reducción de costos, comprar al mínimo precio, servicio optimizado, manejo de tiempos bajo responsabilidad mutua, control de convenios, control de los tratados comerciales con los proveedores y capacitación del talento humano de forma continua. [7] La gestión de la cadena de suministro integra la transferencia de conocimiento, la innovación, aumento de los estándares de calidad y desarrollo de diferentes mecanismos que proporcionan la comunicación eficiente y asertiva a lo largo de toda la cadena de suministro. [8]

El grupo empresarial colombiano, caso de este estudio, está compuesto por siete empresas industriales, desde hace dos años se ha venido ejecutando el proyecto de

centro de servicios compartidos, unificando las áreas en común de cada una de las empresas del grupo. Se inició con el área de compras y abastecimiento, buscando suministrar todos los bienes y servicios, de manera oportuna y eficiente, el enfoque de este artículo busca evaluar los resultados obtenidos durante el tiempo de ejecución del proyecto de unificación de los requerimientos para generar valor en la gestión de compras en el centro de servicios compartidos de abastecimiento. Hay actividades y procesos que no han permitido cumplir los objetivos planteados desde el inicio de ejecución del proyecto, tales como la respuesta oportuna según los acuerdos de nivel de servicio, compras conjuntas por la categoría asignada y generación de ahorros en cada una de las negociaciones dependiendo del objetivo porcentual planteado al inicio de cada año.

La pregunta para el desarrollo de este proyecto es ¿De qué forma se evidencian los resultados del proceso de gestión de compras y abastecimiento en el centro de servicios compartidos?, buscando evaluar los resultados tanto de beneficios cuantitativos como cualitativos.

1. MATERIALES Y MÉTODOS

Para el desarrollo de esta investigación se utilizó un enfoque cualitativo, se analizaron y evaluaron los procesos y resultados de satisfacción y cumplimiento de los acuerdos de nivel de servicio con cada uno de los usuarios y/o solicitantes de compras de bienes y servicios. El alcance de la investigación es descriptivo se analizó el estado actual del CSC de abastecimiento. El diseño de la investigación será experimental ya que se recopilará información en diferentes momentos del desarrollo del proyecto del CSC abastecimiento, específicamente al inicio del proyecto y a los datos que actualmente se están reflejando. Los recursos utilizados para la investigación son: consulta de libros, consulta de fuente secundaria de información como artículos, estudios de caso de éxito de los CSC en Colombia expuestas en eventos, recolección de resultados de datos de requerimientos, órdenes de compra generadas, tiempos de entrega, evaluación de proveedores y entrevistas al talento humano del centro de servicios compartidos de abastecimiento y a cada uno de los usuarios de las diferentes unidades de negocio del grupo empresarial.

Para analizar los resultados de gestión de compras en el CSC abastecimiento se tienen datos históricos, los cuales corresponden a solicitudes de compra de los años 2017 y 2018, se compararon para evaluar los resultados esperados después de la creación del centro de servicios compartidos, los datos recopilados evidencian la cantidad de solicitudes de compra generadas por cada periodo de tiempo, de igual manera los costos que se han incurrido para la adquisidor de estos bienes y/o servicios y finalmente la gestión de cada uno de los integrantes del equipo de compras y abastecimiento por categorías. Además, para evaluar el resultado de los acuerdos de nivel de servicio se utilizaron herramientas como entrevistas e indagaciones a cada uno de los usuarios de las diferentes unidades de negocio los cuales son un usuario por cada unidad de negocio y el director de compras del centro de servicios compartidos, para un total de 9 personas, la base de los cuestionamientos se enfocó en si los tiempos de respuesta han sido los óptimos dependiendo del tipo o categoría del producto, que puede ser para repuestos y suministros cinco días hasta para

materia prima y material de empaque quince días o de acuerdo con negociaciones y disponibilidad con el proveedor, si los proveedores han cumplido con los acuerdos comerciales y si la reducción de costos y obtención de ahorros ha sido los esperados por el grupo empresarial.

2. RESULTADOS Y DISCUSIONES

El proyecto de ejecución del centro de servicios compartidos en el grupo empresarial inicio con el área de gestión de compras y abastecimiento. Antes de poner en ejecución la gestión de compras, en cada una de las unidades de negocio se realizó un diagnóstico del estado de los procesos de compras de cada una de las unidades de negocio. Factores como herramientas tecnológicas de información, tiempos de entrega, costos y capacidad de crédito eran factores que evaluar para poder unificar dichos procesos. Para el desarrollo de la gestión de compras fuera eficaz se contó con el desarrollo de un software que unificara en una sola herramienta la ejecución y compilación de elaboración y gestión de órdenes de compra.

Como la información de cada una de las empresas era independiente, era necesario generar la información de manera unificada, por ende, se realizó un programa de homologación de información de tal manera que cuando llegara al centro de servicios compartidos, dicha información ya estaba unificada. Dentro de esta unificación, para facilidad del proceso de compras se categorizo toda la tipología de productos en una serie de categorías: servicios, repuestos y suministros, insumos, maquinaria y equipo, materia prima y material de empaque, y de cada una de estas se desprende una serie de subcategorías que facilita la gestión.

Tabla 1. Categorías de referencias del Centro de Servicios Compartidos

CATEGORIA	SIGLA
INSUMOS	IN
REPUESTOS Y SUMINISTROS	RS
SERVICIOS	SE
MATERIAL DE EMPAQUE	EM
MATERIA PRIMA	MP
MAQUINARIA Y EQUIPO	ME

Fuente: Elaboración propia.

El factor de talento humano o personal está asignado a cada una de las categorías mencionadas en la tabla 1, estas personas denominadas como compradores, realizan toda la gestión de compras y enfocadas en los acuerdos de nivel de servicio, acuerdos que buscan brindar un servicio de calidad a cada una de las unidades de negocio. Al unificar estas referencias por categorías se buscaba generar un ahorro en trabajo operativo y en los costos de adquisición por volumen de referencias y/o servicios. Para el año 2017, etapa inicial del proceso de gestión de compras el volumen de compras por unidad de negocio y para todo el centro de servicios compartidos era de 26610 unidades, como se puede evidenciar en la tabla 2.

Tabla 2. Volumen de compras 2017 CSCA

UNIDAD DE NEGOCIO	CATEGORIA						Total
	EM	IN	ME	MP	RS	SE	
UNIDAD DE NEGOCIO 1					673	97	770
UNIDAD DE NEGOCIO 2	1351	5		1737	4504	2053	9650
UNIDAD DE NEGOCIO 4	595	16		435	4105	219	5370
UNIDAD DE NEGOCIO 5	374	19	1	717	2449	1226	4786
UNIDAD DE NEGOCIO 6	4	114			1179	892	2189
UNIDAD DE NEGOCIO 7		18			525	245	788
UNIDAD DE NEGOCIO 8	330	4		1263	1169	289	3055
Total (UNIDADES)	2654	179	1	4152	14609	5023	26618

Fuente: Elaboración propia

Para el periodo del 2018, la capacidad de adquisición con el centro de servicios compartidos aumento aproximadamente un 50% evidenciado la capacidad de respuesta y resultados obtenidos por la ejecución y agrupación de negociaciones por cada categoría, como se evidencia comparando la tabla 2 respecto a la tabla 3.

Tabla 3. Volumen de compras 2018 CSCA

UNIDAD DE NEGOCIO	CATEGORIA						Total
	EM	IN	ME	MP	RS	SE	
UNIDAD DE NEGOCIO 1					1241	145	1386
UNIDAD DE NEGOCIO 2	3361	18	5	4044	9313	3788	20529
UNIDAD DE NEGOCIO 4	4516	38		1684	6539	357	13134
UNIDAD DE NEGOCIO 5	1330	47		1702	4332	2608	10019
UNIDAD DE NEGOCIO 6	3	151	1		1634	1331	3120
UNIDAD DE NEGOCIO 7		26	1		807	611	1445
UNIDAD DE NEGOCIO 8	461	26	21	3241	2452	937	7138
Total (UNIDADES)	9671	306	28	10671	26318	9777	56771

Fuente: Elaboración propia

Por enfoque de volumen, la categoría con mayor porcentaje se puede evidenciar que es la categoría de repuestos y suministros, seguido por servicios. Estas categorías representan aproximadamente el 75% de tiempo en la gestión de compras estratégicas, pero respecto al porcentaje monetario es del 15% a 20%, donde la materia prima y material de empaque ocupan mayor participación en el gasto.

De acuerdo con la figura 1, se evidencia que el volumen de compras se concentra en la categoría de repuestos y suministros, en esta categoría según los acuerdos de nivel

de servicios el tiempo de respuesta debe ser el menor posible y así responder a las necesidades de usuarios oportunamente, se puede evidenciar que a la fecha la cantidad de solicitudes era alta y los indicadores asociados a esta categoría muestran que afecta el flujo de proceso de los demás.

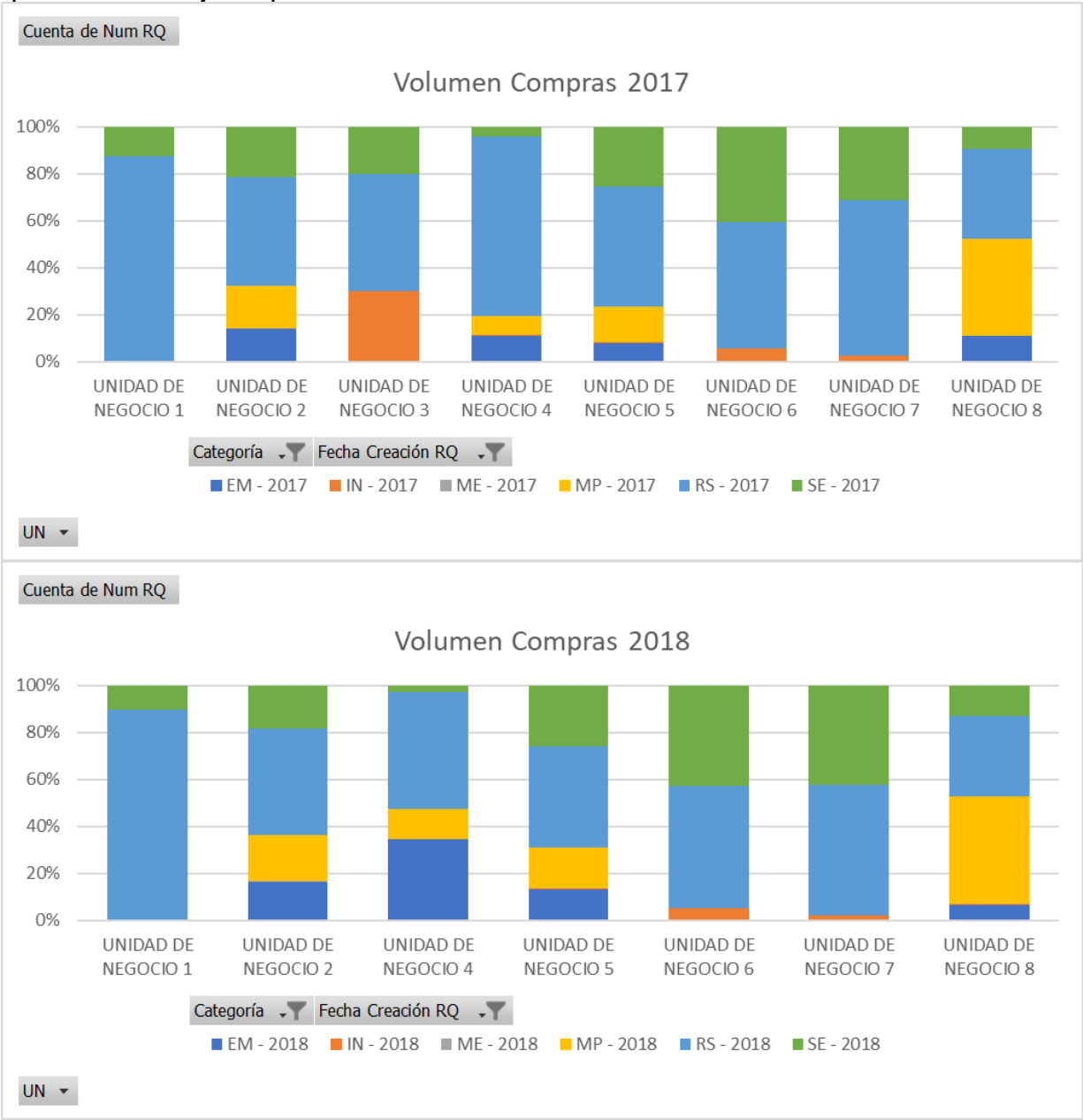


Figura 1. Porcentaje de participación categorías por UN año 2017 y 2018
Fuente: Elaboración propia

Para el año 2017 el volumen de compras en total fue de 1´433.477 millones de pesos de acuerdo con la tabla 5, para todo el grupo empresarial, según a la indagación los objetivos planteados al inicio del proyecto enfocaban hacia la adquisición de bienes y servicios por un 20% menos del valor adquirido, es allí donde identificamos que el objetivo no se cumplieron, esto se debe a la falta de claridad en la estructura

organizacional y adaptación al cambio tanto de los autores directos en la gestión de compras como en los usuarios de cada una de las unidades de negocio.

Tabla 5. Total compras 2017 CSCA en millones de pesos

UNIDAD DE NEGOCIO	CATEGORIA						Total
	EM	IN	ME	MP	RS	SE	
UNIDAD DE NEGOCIO 1	-	-	-	-	694	299	994
UNIDAD DE NEGOCIO 2	80.325	1	-	218.801	4.976	10.968	315.071
UNIDAD DE NEGOCIO 4	11.511	115	-	380.099	1.954	1.266	394.945
UNIDAD DE NEGOCIO 5	9.366	52	2	565.358	2.647	6.596	584.021
UNIDAD DE NEGOCIO 6	44	2.214	-	-	1.574	2.654	6.486
UNIDAD DE NEGOCIO 7	-	29	-	-	494	913	1.436
UNIDAD DE NEGOCIO 8	7.510	5	-	120.974	1.547	478	130.514
Total (Millones de pesos)	108.756	2.427	2	1.285.231	13.886	23.175	1.433.477

Fuente: Elaboración propia

En el periodo del 2018 las compras alcanzaron un valor de 9'896.938 millones de pesos, de acuerdo con la tabla 6, valor esperado y proyectado hasta la fecha. Sin embargo, la proporción por cada unidad de negocio no fue la esperada, ni el porcentaje esperado de ahorros por cada unidad de negocio. La asignación de un presupuesto de acuerdo con sus políticas de compras no fue el esperado por la falta de inteligencia de negocio e información de datos previos el análisis de proyección no generó resultados esperados.

Tabla 6. Total compras 2018 CSCA en millones de pesos

UNIDAD DE NEGOCIO	CATEGORIA						Total
	EM	IN	ME	MP	RS	SE	
UNIDAD DE NEGOCIO 1	-	-	-	-	711	204	916
UNIDAD DE NEGOCIO 2	252.624	8	509	440.602	12.461	13.732	719.936
UNIDAD DE NEGOCIO 4	5.905.386	280	-	1.564.466	3.687	1.695	7.475.516
UNIDAD DE NEGOCIO 5	44.084	126	-	974.298	6.478	11.075	1.036.061
UNIDAD DE NEGOCIO 6	2	5.868	-	-	13.013	5.979	24.862
UNIDAD DE NEGOCIO 7	-	37	-	-	830	5.967	6.834
UNIDAD DE NEGOCIO 8	7.110	21	1.171	618.014	4.625	1.873	632.814
Total (Millones de pesos)	6.209.206	6.340	1.680	3.597.380	41.806	40.526	9.896.938

Fuente: Elaboración propia

Para el desarrollo y ejecución de los procesos de gestión de compras en el CSC abastecimiento se deben enfocar unas estrategias que conlleven a cumplir los objetivos corporativos tales como: el uso óptimo de la tecnología empleada para la operación, el desarrollo y capacitación del personal, metodologías de generación de ahorros constantemente, comunicación efectiva con los usuarios y/o cliente y

simplificación de procesos. Para la ejecución las estrategias plateadas anteriormente con base en el modelo de inventarios ABC se identifican cuáles son las categorías de mayor impacto para la operación, desde la perspectiva monetaria a la perspectiva de volumen. Como se observa en la tabla 7 y el grafico 2, la categoría de materias primas tuvo la participación del 89,66% del valor total, lo que se evidencia que en la gestión de compras el enfoque se debe tener hacia la obtención de ahorros y alianzas con proveedores estratégicos que proveen las materias primas para la operación del grupo empresarial.

Tabla 7. Modelo ABC compras en millones de pesos 2017 CSCA

CATEGORIA	COMPRAS MILLONES DE PESOS 2017	%	ACUMULADO	CATEGORIA
MP	1.285.231	89,66%	89,66%	A
EM	108.756	7,59%	97,25%	B
SE	23.175	1,62%	98,86%	C
RS	13.886	0,97%	99,83%	
IN	2.427	0,17%	100,00%	
ME	2	0,00%	100,00%	
Total	1.433.477	100%		

Fuente: Elaboración propia

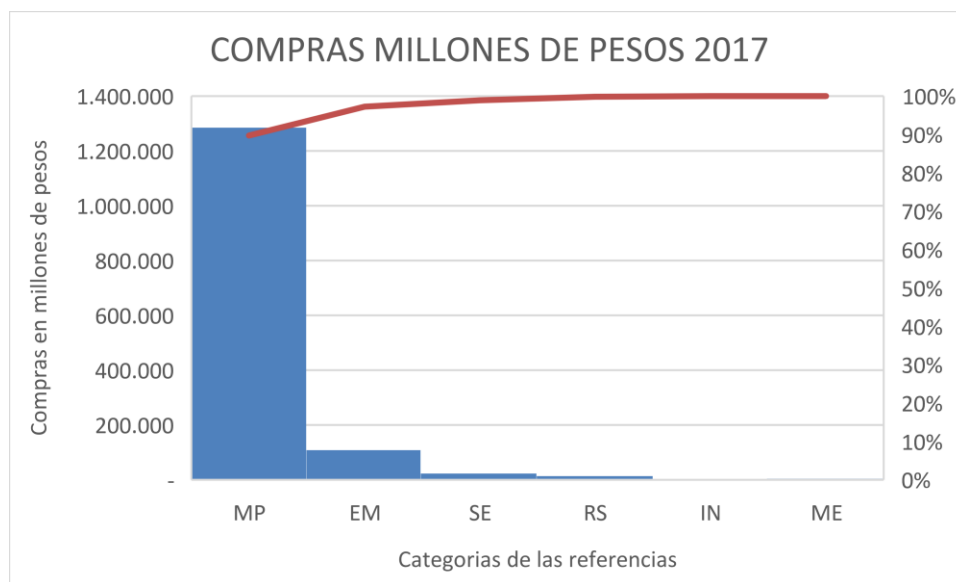


Figura 2. Modelo ABC compras en millones de pesos 2017 CSCA

Fuente: Elaboración propia

Sin embargo, como se observa en la tabla 8 y la gráfica 3, la concentración del volumen de requerimos está en la categoría de repuestos y suministros y servicios, con un 73,75%, es importante tener en cuenta la importancia para la operación y producción del suministro de repuestos, ya que estos según los acuerdos de nivel de servicio se

deben tener en menos de cinco días en el lugar de la operación, por ende es importante generar unas alianzas con los proveedores estratégicos, con factores como la ubicación, capacidades de entrega y respuesta a requerimientos urgentes y no menos importante los costos y oportunidades de generar ahorros.

Tabla 8. Modelo ABC compras por solicitudes 2017 CSCA

CATEGORIA	SOLICITUDES UN 2017	%	ACUMULADO	CATEGORIA
RS	14.609	54,88%	54,88%	A
SE	5.023	18,87%	73,75%	
MP	4.152	15,60%	89,35%	B
EM	2.654	9,97%	99,32%	C
IN	179	0,67%	100,00%	
ME	1	0,00%	100,00%	
Total	26.618	100%		

Fuente: Elaboración propia

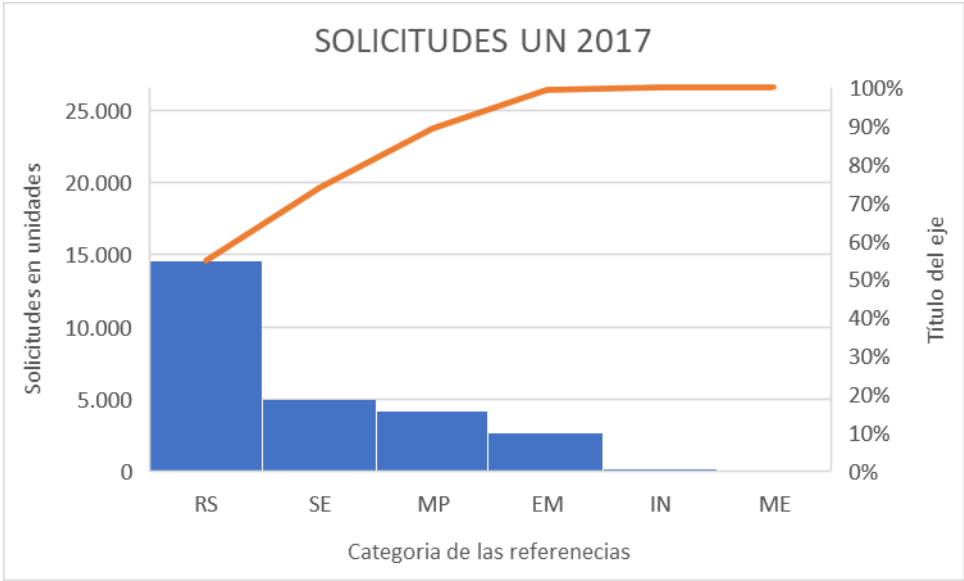


Figura 3. Modelo ABC compras por solicitudes 2017 CSCA

Fuente: Elaboración propia

En el periodo del año 2018, el volumen de compras en millones de pesos evidencia que la categoría de material de empaque tubo mayor participación de acuerdo con la tabla 9 y el gráfico 4, por encima de materia prima. Como análisis de los datos de puede determinar que empresas que por su enfoque o tarden, los materiales de empaque tienen mayor participación en su estructura de costos, además de que tiene a ser el material o bien que genera mayor oportunidad de ahorros. Sería importante por el volumen que se maneja en esta categoría generar una evaluación de proveedores que abastezcan todo lo referente al material de empaque y embalaje, con

dicho análisis se espera tener beneficios gana – gana, para así poder obtener los ahorros mencionados anteriormente y el beneficio de respuesta inmediata por parte de los proveedores estratégicos

Tabla 9. Modelo ABC compras en millones de pesos 2018 CSCA

CATEGORIA	COMPRAS MILLONES DE PESOS 2018	%	ACUMULADO	CATEGORIA
EM	6.209.206	62,74%	62,74%	A
MP	3.597.380	36,35%	99,09%	B
RS	41.806	0,42%	99,51%	C
SE	40.526	0,41%	99,92%	
IN	6.340	0,06%	99,98%	
ME	1.680	0,02%	100,00%	
Total	9.896.938	100%		

Fuente: Elaboración propia



Figura 4. Modelo ABC compras en millones de pesos 2018 CSCA

Fuente: Elaboración propia

El volumen de compra que se evidenció en el año 2017 se refleja para el año 2018, la concentración del volumen de requerimientos que está en la categoría de repuestos y suministros y servicios de acuerdo con la tabla 10 y gráfico 5, fue de un 82,38%, es importante tener en cuenta que ya para este año la materia prima tiene igual importancia tanto como nivel monetario como por volumen, es allí donde se evidencia la importancia para la operación y producción. la ubicación geográfica de cada una de las empresas es importante en para el cumplimiento de los objetivos estratégicos planteados, es allí donde el poder de negociación con los proveedores generara un valor significativo tanto en costos como en respuesta efectiva y oportuna a los

requerimientos. En el caso de repuestos y suministros, cuya categoría cuenta con gran variedad de proveedores, es importante aprovechar este beneficio y generar resultados esperados.

Tabla 10. Modelo ABC compras por solicitudes 2018 CSCA

CATEGORIA	SOLICITUDES UN 2018	%	ACUMULADO	CATEGORIA
RS	26.318	46,36%	46,36%	A
MP	10.671	18,80%	65,15%	
SE	9.777	17,22%	82,38%	
EM	9.671	17,04%	99,41%	B
IN	306	0,54%	99,95%	C
ME	28	0,05%	100,00%	
Total	56.771	100%		

Fuente: Elaboración propia

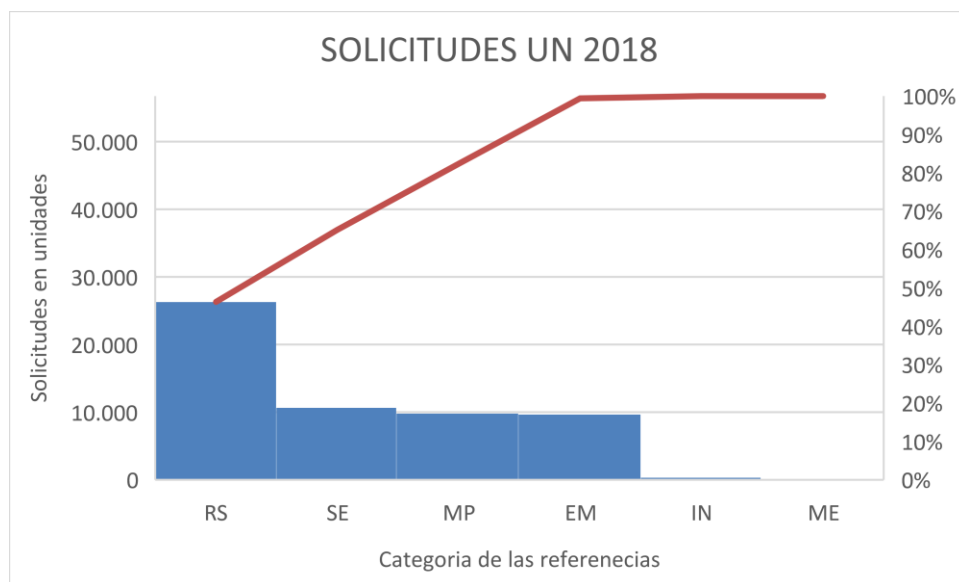


Figura 5. Modelo ABC compras por solicitudes 2017 CSCA

Fuente: Elaboración propia

Para los procesos de gestión de compras en el CSCA, es importante el enlace entre cada una de las áreas de dicha unidad de negocio de servicio, áreas como sistemas y tecnología deben mantener y proporcionar sistemas y soluciones efectivas para que el proceso sea efectivo, proceso planteado en la figura 6, allí se propone un proceso eficiente de la gestión de compras, tareas especializadas, de allí parte tareas o proyectos de mejora como, la evaluación de proveedores para el aprovechamiento de las oportunidades de las compras conjuntas, análisis de compras efectivas en menor tiempo con base en las categorías y/o referencias históricas, y manejo de la

trazabilidad de toda la gestión, desde la creación del requerimiento hasta la entrega del bien o prestación del servicio.

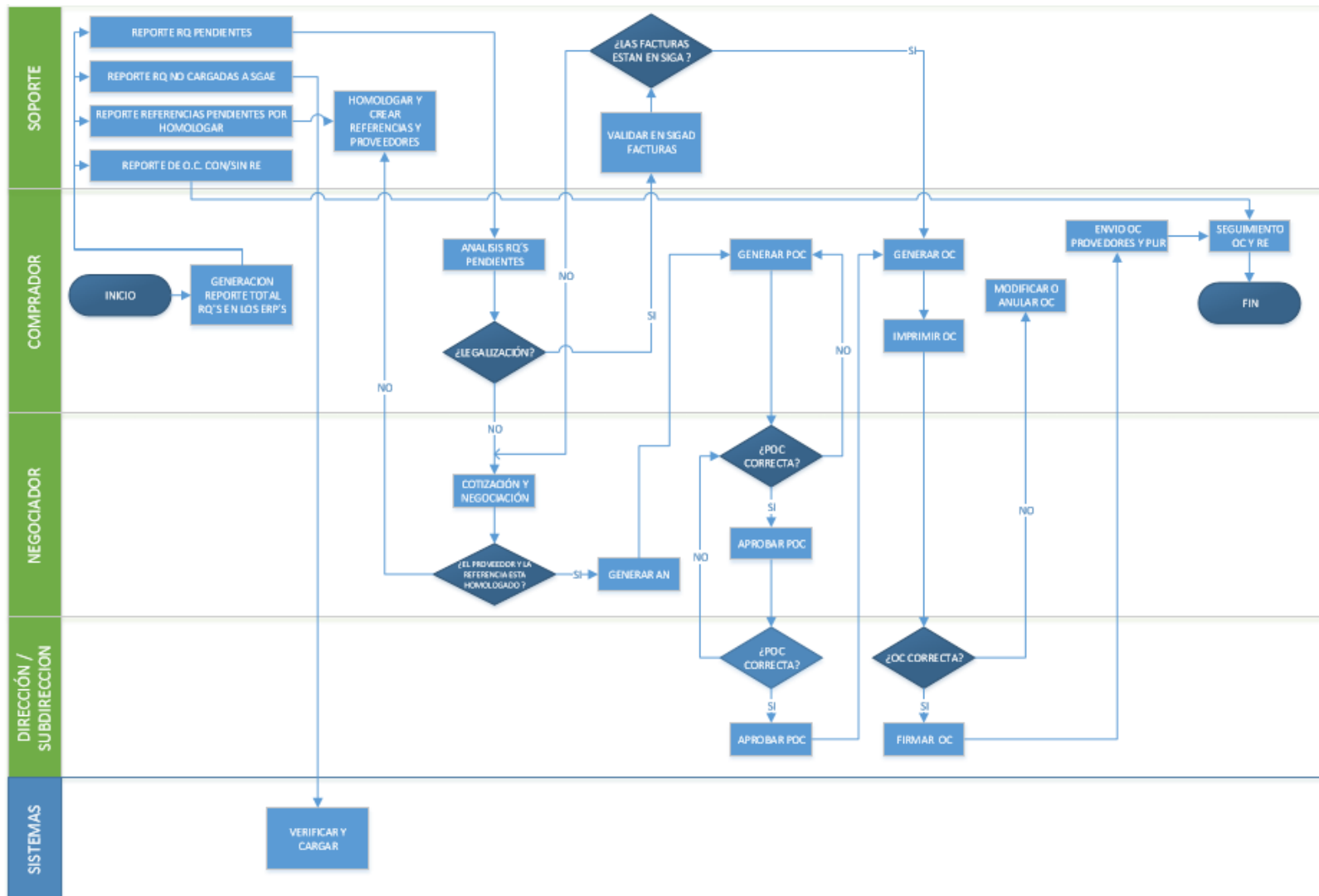


Figura 6. Diagrama de procesos gestión de compras
Fuente: Elaboración propia

3. CONCLUSIONES

El proyecto de centro de servicios compartidos es una oportunidad de mejora en los procesos en común de una organización. La gestión de compras durante la curva de aprendizaje muestra falencias, pero al salir a flote los resultados esperados se evidencian. La relación entre cada una de las áreas de un centro de servicios compartidos es importante para la ejecución del proyecto, trabajar como eslabones de la cadena productiva del grupo empresarial es importante para llegar a unos objetivos corporativos. Las oportunidades de ahorro están enfocadas a la categoría de materias primas y material de empaque ya que representan el mayor porcentaje monetario de las compras en el grupo empresarial, la oportunidad de poder de negociación con los proveedores estratégicos hace que los costos y beneficios sean enfocados a una estrategia gana-gana.

REFERENCIAS

- [1] ASOCIACIÓN NACIONAL DE INDSUTRIALES ANDI, «ANDI,» 11 ABRIL 2018. [En línea]. Available: <http://www.andi.com.co/Home/Noticia/1080-los-centros-de-servicios-compartidos-inn>. [Último acceso: 16 NOVIEMBRE 2018].
- [2] PROCOLOMBIA, «PROCOLOMBIA,» PROCOLOMBIA, 08 AGOSTO 2018. [En línea]. Available: <http://www.inviertaencolombia.com.co/noticias/1157-centros-de-servicios-compartidos-en-colombia.html>. [Último acceso: 17 NOVIEMBRE 2018].
- [3] S. M. FAJARDO BAQUERO, «Modelo de gestión de servicios compartidos para el proceso de cuentas por pagar, como parte del direccionamiento estratégico en grupos empresariales de la industria manufacturera en Colombia,» *Repositorio Universidad Militar Nueva Granada*, vol. 1, n° 1, pp. 1-26, 2018.
- [4] A. Naranjo, «Centro de Servicios Compartidos,» *Dinero*, p. 1, 08 Agosto 2016.
- [5] O. A. Vargas Moreno, «Gestión de compras eficientes y sostenibles: modelo para la gestión de la cadena de suministro y para romper paradigmas,» *Gestión de compras eficientes y sostenibles*, vol. V, n° 8, pp. 43-54, 2013.
- [6] F. Silva y R. I. Torres, «DELOITTE,» 2012. [En línea]. Available: [https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx\(es-mx\)Folleto_Shared_Services2011.pdf](https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/mx/Documents/process-and-operations/Shared-Services/mx(es-mx)Folleto_Shared_Services2011.pdf). [Último acceso: 18 Noviembre 2018].
- [7] PEPSICO, «ANDI,» ANDI, 2017. [En línea]. Available: <http://www.andi.com.co/Uploads/2-%20Ricardo%20Wolf.pdf>. [Último acceso: 19 Noviembre 2018].
- [8] ECOPETROL, «ANDI,» ANDI, 2018. [En línea]. Available: <http://www.andi.com.co/Uploads/5-%20Andres%20Ponton.pdf>. [Último acceso: 18 Noviembre 2018].
- [9] A. Sangri Coral, «¿Qué son las compras?,» de *Administración de Compras, Adquisición y abastecimiento*, Mexico, Grupo Editorial Patria, 2014, p. 13.
- [10] O. A. Vargas Moreno, «Gestión de compras eficientes y sostenibles: modelo para la gestión de la cadena de suministro y para romper paradigmas,» *Punto de Vista*, vol. V, n° 8, pp. 41-54, 2014.