

**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES**

**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**



**TESIS**

**IMPLEMENTACIÓN DE UN MODELO DE ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO  
EN LAS COMPRAS NO PRODUCTIVAS Y SU INCIDENCIA EN LA  
OPTIMIZACIÓN DE RESULTADOS EN UNA EMPRESA DEL SECTOR  
AUTOMOTRIZ, SUCURSAL LIMA-PERÚ**

**PRESENTADO POR LA BACHILLER**

**ALISSON MARILÚ VÁSQUEZ ALVAREZ**

**PARA OPTAR EL TÍTULO PROFESIONAL DE**

**LICENCIADA EN ADMINISTRACIÓN Y GERENCIA**

**LIMA, PERÚ**

**2020**

Dedico esta tesis a todas aquellas personas que nos acompañaron en este largo camino; profesores, amigos y a mi familia que ha sido el pilar fundamental en toda mi educación y por su apoyo incondicional en cada nueva decisión que emprendo.

### **Agradecimientos**

Doy gracias a Dios por permitirme tener y disfrutar de mi familia, y también doy gracias a mi familia por alentarme y ser mi soporte en cada nueva decisión y proyecto, ya que sin ellos no podría cumplir con excelencia el desarrollo de esta tesis.

## Introducción

La evolución de la gestión de compras ha avanzado, convirtiéndose en un foco principal en los negocios a nivel mundial, debido a que su desempeño proporciona valor dentro de la cadena de suministros. Inicialmente, la gestión de compras consistía en encontrar y contratar con proveedores que cumplieran con las condiciones de tiempo, especificaciones y calidad requerida al mejor precio posible, definiéndola como un proceso reactivo. Mientras que una gestión de clase mundial consiste en evaluar, discutir y planificar las necesidades, convirtiendo al área de compras en un proceso proactivo. Esta nueva gestión de clase mundial es conocida como abastecimiento estratégico, enfocado en desarrollar estrategias de acuerdo con la categoría de gasto y en la búsqueda permanente de encontrar al socio estratégico ideal. El abastecimiento estratégico consiste en un proceso que analiza la demanda interna, su posición frente al mercado y su poder de negociación, con el objetivo de identificar mejores oportunidades de abastecimiento, al menos costo total, con el menor riesgo posible y con una mejor elección de los proveedores idóneos y mejor calificados. Este proceso fortalece a la compañía ya que promueve la integración entre las áreas funcionales y el área de compras.

En la presente investigación se tomó como objeto de estudio a una empresa peruana dedicada a la venta de automóviles en el departamento de Lima con sede en el distrito de Ate. Las empresas que se dedican a este rubro actualmente se han visto afectadas por el alza del impuesto selectivo al consumidor (ISC) que se dio en el 2018, como consecuencia las ventas se redujeron en un 15% en los tres primeros meses impactando en la rentabilidad de la empresa. Antes de ello, el Directorio no pensaba que el área de compras era el punto inicial para mejorar la rentabilidad de la compañía, fue producto de esta coyuntura económica que recién se decidió concentrar mayor importancia al área que se encargaba de realizar las adquisiciones de compras no valoradas. La empresa no cuenta con un área de compras centralizadas, por lo que muchas otras áreas pueden coordinar y negociar sus compras, sin embargo, se encontraron muchas

deficiencias en esas gestiones, como la pluralidad de proveedores, falta de planificación, falta de integración entre el área de compras y las áreas usuarias, y precios variables, como consecuencia era fundamental contar con una gestión de compras eficiente. Para el presente estudio se buscó realizar una propuesta de implementación de la metodología de “abastecimiento estratégico”, ya que permitirá contar una estrategia de compras adecuada hasta la selección de proveedores idóneos, el cual maximizará la rentabilidad y obtendrá mejores resultados relacionados al proceso de compra que ejecuta la empresa del sector automotriz con sede en Ate.

## Índice

Carátula.....	i
Dedicatoria.....	ii
Agradecimientos .....	iii
Introducción .....	iv
Índice.....	vi
Lista de Tablas .....	viii
Lista de Figuras.....	x
Resumen.....	xii
Abstract.....	xiii
Capítulo I: Planteamiento del Estudio .....	1
1.1. Formulación del problema .....	2
1.2. Objetivos, General y Específico .....	3
1.3. Justificación o importancia del estudio.....	3
1.4. Alcance y limitaciones .....	5
Capítulo II: Marco Teórico - Conceptual.....	6
2.1. Antecedentes de la investigación .....	6
2.2. Bases teórico-científicas .....	10
2.3. Definición de términos básicos .....	44
Capítulo III: Hipótesis y Variables .....	49
3.1. Hipótesis y/o Supuestos básicos .....	49
3.2. Variables o Unidades de análisis .....	49
3.3. Matriz lógica de consistencia.....	51
Capítulo IV: Método .....	52
4.1. Tipo y método de investigación .....	52
4.2. Diseño específico de investigación.....	52
4.3. Población, Muestra o Participantes.....	53
4.4. Instrumentos de recogida de datos .....	54
4.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos .....	55
4.6. Procedimiento de ejecución del estudio.....	56
Capítulo V: Resultados y Discusión .....	58
5.1. Datos Cuantitativos.....	58
5.2. Análisis de Resultados .....	98
5.3. Discusión de Resultados .....	103
Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones.....	109

Referencias..... 112  
Apéndices..... 114

**Lista de Tablas**

Tabla 1. Variables de la Investigación .....	50
Tabla 2. Población y Muestra .....	53
Tabla 3. Escala Likert .....	55
Tabla 4. Coeficiente de Correlación de Pearson.....	56
Tabla 5. Nivel de desempeño.....	58
Tabla 6. Capacitación y desempeño laboral .....	59
Tabla 7. Importancia de la centralización .....	60
Tabla 8. Aceptación de la centralización .....	62
Tabla 9. Frecuencia para obtener información histórica.....	63
Tabla 10. Aceptación de la estandarización.....	64
Tabla 11. Conocimiento del presupuesto.....	66
Tabla 12. Cantidad de proveedores adecuada.....	67
Tabla 13. Reducción de gastos.....	69
Tabla 14. Frecuencia sobre análisis de industrias .....	70
Tabla 15. Importancia del desabastecimiento .....	72
Tabla 16. Determinación de estrategia de compra.....	73
Tabla 17. Dificultad sobre la búsqueda de nuevos proveedores .....	74
Tabla 18. Frecuencia de consultas al área de compras sobre proveedores .....	76
Tabla 19. Importancia de la cartera de proveedores .....	77
Tabla 20. Nivel de satisfacción del servicio .....	79
Tabla 21. Frecuencia de evaluación a los proveedores.....	80
Tabla 22. Implementación de evaluaciones .....	81
Tabla 23. Tarifas actuales .....	82
Tabla 24. Capacidad de aplicar estrategias .....	84



Tabla 25. Participación del área de compras en las negociaciones.....	85
Tabla 26. Importancia de los costos asociados .....	86
Tabla 27. Identificación de costos totales .....	88
Tabla 28. Costos Totales.....	89
Tabla 29. Frecuencia de calidad.....	90
Tabla 30. Recomendación de servicio .....	92
Tabla 31. Frecuencia de entregas a tiempo .....	93
Tabla 32. Frecuencia de las entregas completas .....	94
Tabla 33. Eficiencia en resolución de incidencias .....	96
Tabla 34. Frecuencia de cumplimiento de acuerdos .....	97
Tabla 35. El abastecimiento estratégico en la optimización de costos .....	99
Tabla 36. El abastecimiento estratégico y la optimización de la atención del cliente .....	100
Tabla 37. El abastecimiento estratégico en la optimización de los recursos .....	101

## Lista de Figuras

Figura 1. Las 06 etapas del proceso de Abastecimiento .....	12
Figura 2. Objetivos Específicos de la Gestión de Compra .....	14
Figura 3. Evolución del Abastecimiento Estratégico.....	18
Figura 4. Las tres perspectivas de contribución del suministro .....	19
Figura 5. Roles de Compra .....	21
Figura 6. Los 7 pasos del Modelo de Abastecimiento Estratégico .....	24
Figura 7. Estrategias de Abastecimiento.....	26
Figura 8. Proceso para Filtrar Proveedores.....	29
Figura 10. Aplicación del Análisis ABC .....	33
Figura 11. Matriz de Kraljic.....	35
Figura 12. Complejidad de Mercado/Criticidad de Categoría .....	35
Figura 13. Estrategias de las Categorías .....	37
Figura 14. Distribución de las Estrategias .....	37
Figura 15. Tipos de Compras.....	38
Figura 16. Proceso de selección de proveedores .....	41
Figura 17. Costos Totales .....	43
Figura 18. Nivel de desempeño .....	58
Figura 19. Capacitación del personal.....	59
Figura 20. Nivel de Importancia sobre la centralización .....	61
Figura 21. Nivel de aceptación sobre centralización .....	62
Figura 22. Frecuencia para obtener información histórica .....	64
Figura 23. Aceptación de la estandarización .....	65
Figura 24. Conocimiento del presupuesto .....	66
Figura 25.. Cantidad de proveedores adecuada .....	68

Figura 26. Reducción de gastos .....	69
Figura 27. Frecuencia sobre análisis de industrias.....	71
Figura 28. Importancia del desabastecimiento.....	72
Figura 29. Determinación de estrategia de compra .....	74
Figura 30. Dificultad sobre la búsqueda de nuevos proveedores.....	75
Figura 31. Frecuencia de consultas al área de compras sobre proveedores.....	76
Figura 32. Importancia de la cartera de proveedores .....	78
Figura 33. Nivel de satisfacción del servicio .....	79
Figura 34. Frecuencia de evaluación a los proveedores .....	80
Figura 35. Implementación de evaluaciones.....	82
Figura 36. Tarifas actuales .....	83
Figura 37. Capacidad de aplicar estrategias.....	84
Figura 38. Participación del área de compras en las negociaciones .....	86
Figura 39. Importancia de los costos asociados.....	87
Figura 40. Identificación de costos totales.....	88
Figura 41. Costos Totales .....	89
Figura 42. Frecuencia de calidad .....	91
Figura 43. Recomendación de servicio.....	92
Figura 44. Frecuencia de entregas a tiempo.....	94
Figura 45. Frecuencia de las entregas completas.....	95
Figura 46. Eficiencia en resolución de incidencias.....	96
Figura 47. Frecuencia de cumplimiento de acuerdos.....	98

## Resumen

Esta investigación surge como necesidad de transformar el proceso tradicional de compras para que el departamento de compras de una empresa del sector automotriz con sede en el distrito de Ate, en Lima pueda afrontar los nuevos retos. La propuesta de implementar la metodología de abastecimiento estratégico es una referencia de una adecuada practica en la gestión de compras, para maximizar la rentabilidad y eficiencia de las compras. Su aplicación permitirá reducción en costo, mejorar la calidad y el nivel de servicio, el objetivo general de esta investigación es contribuir a la mejora del proceso actual de abastecimiento.

Para el desarrollo de esta investigación, la metodología utilizada fue un estudio tipo encuesta, las personas que participaron permitieron brindar información sobre la percepción de la gestión de compras actual e identificar las variables que se requieren mejorar, las cuales están relacionados con la implementación de la metodología de abastecimiento estratégico.

El resultado de estudio permitió conocer con mayor alcance como el modelo de compras necesita madurar y transformarse de acuerdo con los acontecimientos económicos que atraviesa la empresa sujeta a estudio para comenzar a obtener resultados tanto cuantitativos como cualitativos. Muchas veces las empresas tienen oportunidad de mejoras, pero no se llevan a cabo porque muchas veces se encuentra en un status quo que no le permite ver otros panoramas y recién cuando las situaciones se vuelven difíciles deciden tomar medidas reactivas.

Finalmente, en el último capítulo se planteó como recomendaciones la capacitación del personal, categorización y centralización del gasto, la aplicación adecuada de las estrategias de compras y selección de proveedores idóneos para asegurar los resultados deseados como organización.

Palabras claves: “Gestión de Compras”, “Abastecimiento Estratégico”, “Selección de Proveedores”, “Mejora Continua”.

## Abstract

This research arises as a need to transform the traditional purchasing process so that the purchasing department of a company in the automotive sector based in the district of Ate, in Lima so that it can face the new challenges. The proposal to implement the strategic sourcing methodology is a reference of an adequate practice in purchasing management, to maximize the profitability and efficiency of purchases. Its application will allow cost reduction, improve quality and service level, the general objective of this research is to contribute to the improvement of the current supply process.

For the development of this research, the methodology used was a survey type study, the people who participated allowed to provide information on the perception of current purchasing management and identify the variables that need improvement, which are related to the implementation of the strategic sourcing methodology.

The result of the study allowed us to know with greater scope how the purchasing model needs to mature and transform according to the economic events that the company under study is going through to begin to obtain both quantitative and qualitative results. Many times companies have an opportunity for improvement, but they are not carried out because many times they are in a status quo that does not allow them to see other scenarios and only when situations become difficult do they decide to take reactive measures.

Finally, in the last chapter, the training of personnel, categorization and centralization of expenditure, the appropriate application of purchasing strategies and selection of suitable suppliers to ensure the desired results as an organization were proposed as recommendations.

Keywords: "Purchasing Management", "Strategic Supply", "Selection of Suppliers", "Continuous Improvement".

## Capítulo I: Planteamiento del Estudio

En los últimos meses del año 2018 una empresa del sector automotriz ha venido presentando problemas financieros afectando principalmente la rentabilidad, eso se debe a los bajos ingresos que ha estado percibiendo y a su vez a los altos gastos que genera la empresa por una deficiente gestión de compras. Para ponernos en contexto a las coyunturas económicas sucedidas en el año 2018, la Asociación Automotriz del Perú (AAP) afirmo que un incremento del 10% al 20% sobre el Impuesto Selectivo al Consumo por la compra de vehículos livianos y pesados, esta medida encarecería los autos y motos en 14%, como consecuencia la venta de vehículos nuevos se reduciría hasta en un 20%, producto de este contexto negativo los esfuerzos por incrementar los ingresos por las ventas se volvieron insuficientes para poder cubrir todos los gasto en los que incurría la empresa volviéndola cada vez menos rentable.

La principal causa de la problemática es la gestión deficiente de compras por ese motivo deberá volverse más eficiente y optimizar sus recursos dejando de lado el trabajo táctico a corto plazo enfocándose a desarrollar más actividades estratégicas a largo plazo.

Actualmente el área de abastecimiento solo centraliza el 1% del total de las compras de bienes y servicios, esto se debe a que la actual estructura organizacional es descentralizada permitiendo que más de un usuario tenga facultades de realizar negociaciones y adjudicar a los proveedores. Como consecuencia, no existe trazabilidad de información ni control de los gastos que la empresa realiza. También se podría lograr una estandarización de requerimos si existiera información histórica y se consolidan todos los requerimientos en una sola área. Adicional a ello, cabe mencionar que actualmente el área de compras realiza una gestión reactiva limitando el alcance y resultados que podrían obtener, para ello se requiere que el personal sea capacitado con una nueva metodología y nuevas herramientas que le permitan desarrollar mejor sus funciones.

De continuar con la situación actual y no se logra realizar la transformación de la gestión de abastecimiento, la empresa perderá no solo participación en el mercado por falta de capacidad y recursos para competir, si no que no será solvente para continuar con sus actividades en nuestro país por falta de rentabilidad llevando a la empresa a su etapa de declive y esto debido a la falta de efectividad de la administración de los bienes adquiridos.

La implementación de la metodología del abastecimiento estratégico permitirá identificar como está compuesto el gasto de la empresa, ayudará a identificar quienes realizan la compra y también ayudará a tener mayor conocimiento sobre las necesidades de la empresa, y esto porque plantea una estructura de compras centralizadas el cual nos permitirá tener información histórica de los gastos y poder tener control al respecto, cuanto mayor sea involucramiento del área de compras esto le permitirá identificar oportunidades potenciales de ahorro. Esta metodología mejorará la adquisición de bienes y servicios, al menor costo posible, con la mejor calidad y minimizando al riesgo de desabastecimiento. Adicional a ello, le brindará información relevante sobre los proveedores actuales y potenciales, permitiéndole establecer alianzas estratégicas con los proveedores más adecuados y a definir un mejor escenario acerca de su poder de negociación, el objetivo de su implementación es obtener beneficios como la reducción del costo y la optimización de los recursos.

### **1.1. Formulación del problema**

#### **Problema Principal**

¿Cómo la implementación de un modelo de abastecimiento estratégico en las compras no productivas incide en la optimización de resultados en una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Peru?

#### **Problemas Secundarios**

¿De qué modo, la implementación del abastecimiento estratégico en las compras no productivas optimiza la reducción de costos en una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Perú?

¿De qué modo, la implementación del abastecimiento estratégico en las compras no productivas optimiza la atención del cliente interno en una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Perú?

## **1.2.Objetivos, General y Específico**

### **Objetivo General**

Describir como la implementación de un modelo de abastecimiento estratégico en las compras no productivas incide en la optimización de resultados en una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Perú.

### **Objetivos Específico**

Describir como el modelo de abastecimiento estratégico optimiza la reducción de costos en las compras no productivas en una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Perú.

Describir como el modelo de abastecimiento estratégico optimiza la atención del cliente interno en las compras no productivas en una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Perú.

## **1.3.Justificación o importancia del estudio**

La empresa a la cual se está aplicando el estudio pertenece al sector de venta de vehículos automotores, sus oficinas administrativas se encuentran localizadas en el distrito de Ate y hace 22 años llegó a Perú contando con el respaldo de un sólido grupo económico con operaciones en Chile, Bolivia, Colombia y Perú. Sin embargo, en los últimos meses ha tenido que enfrentar algunos cambios organizaciones producto al alza del ISC, producto de esto la empresa debía redefinir su estructura administrativa y operativa.



Dentro del área de abastecimiento, los gastos no productivos han representado para la empresa una oportunidad de ahorro que permitirá a la empresa obtener el margen de rentabilidad que la gerencia espera y optimizar los resultados de todo el proceso de compra. Esta área es la encargada de gestionar la compra de diversos bienes y servicios, pero no todas las adquisiciones son centralizadas por ese motivo no hay un control del gasto.

Como parte de los cambios del área de compras se busca que aplique un nuevo modelo llamado abastecimiento estratégico, mediante el cual el área deja de ser un proceso táctico y se convierte en un proceso estratégico. El abastecimiento estratégico es un eslabón de la cadena de suministros crítico y puede definirse como el proceso de planificación, implementación, control y evaluación de gran importancia para lograr alcanzar los planes y objetivos a largo plazo de una empresa. Sin embargo, para lograr convertirse en un proceso estratégico se requiere definir nuevas herramientas que le permitan determinar la mejor estrategia que deberán emplear, por medio de la categorización y la clasificación ABC de gastos se busca identificar información relevante, el cual ayudará a identificar oportunidades de ahorro, a su vez esto nos permitirá entender los requerimientos del cliente interno. El desarrollo del modelo tiene como soporte diferentes herramientas, estrategias y conceptos de la administración como son el modelo de abastecimiento estratégico, planificación, clasificación ABC, Matriz de Kraljic, gestión de proveedores y optimización.

La importancia y el impacto que representa es de suma importancia ya que con este nuevo procedimiento permitirá que la condición operativa actual cambie dando paso a una gestión de compras más analítica y planificada, se reconoce que es necesario implementar una nueva propuesta que permita optimizar recursos y reducir costos involucrando no solo a los gestores de compras si no también integrando a participar a las áreas interesadas con mayor influencia.

En el contexto peruano no se ha encontrado muchos estudios relacionados a como la gestión de abastecimiento estratégico incide en los resultados de un proceso de compra, pero tampoco se propondrá un nuevo enfoque o herramienta metodológica.

#### **1.4. Alcance y limitaciones**

##### **Alcance**

El presente estudio tendrá como tiempo de duración seis meses, tiempo suficiente para elaborar el análisis necesario para obtener resultados.

La investigación abarcará a las áreas usuarias que requieran suministros, en una empresa automotriz dedicada a la venta de vehículos automotores localizada en el distrito de ate, exclusivamente sobre gastos no productivos generados durante el periodo 2018-2019.

La presente investigación está delimitada a las personas encargadas de realizar compras no productivas y a las áreas involucradas en el gasto, clientes internos, que requieren el bien o servicio.

Los beneficios de este estudio son la alta gerencia y el jefe de abastecimiento, cuyo objetivo es lograr la eficiencia en el departamento de compras.

##### **Limitaciones**

La investigación no posee limitaciones de tiempo ya que se llevó a cabo en un plazo no mayor a seis meses, tiempo suficiente para obtener los datos necesarios.

En cuanto a las limitaciones de recursos, no se presentó como impedimento para llevar a cabo la investigación, debido a que es un proceso que demanda inversión en la calidad del estudio; por otro lado, con relación al acceso de información, la investigación se realizara sobre gastos no productivos ya que el área de abastecimiento solo tiene poder de acción sobre las mismas debido a que la gestión de gastos productivos esta asignada a otras divisiones.

La empresa permitirá el uso de información para ámbitos académicos como el que se desempeña, siempre y cuando, no se brinde el nombre de la entidad.

## Capítulo II: Marco Teórico - Conceptual

### 2.1. Antecedentes de la investigación

#### Antecedentes Nacionales

Carolina, G. (2016) Tesis “Propuesta de mejora del proceso de abastecimiento de componentes en una empresa de transporte aéreo no regular”. Facultad de Ingeniería. Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Perú.

Esta investigación determina que es necesario conocer las necesidades de la empresa, con el objetivo de obtener información real sobre cantidad, especificaciones y costos anuales, en base de ello se pueda determinar si el proveedor actual es el más competitivo. Recomienda utilizar la matriz de Kraljic para categorizar los productos y concentrar en el tipo que genere mayor impacto. Para poder tener un mejor resultado, se recomendó realizar un análisis del sector para determinar en qué situación se encuentra, como el nivel de precios, la oferta del mercado y conocer en qué situación se encuentran los proveedores del sector metalúrgico, y así poder estimar el poder de negociación para generar estrategias enfocadas a lograr tanto beneficios cuantitativos como cualitativos.

Como recomendación final indica que se debe realizar una búsqueda de oferentes que permita ampliar su portafolio de proveedores actuales, como se comprobó en la investigación realizada, existen mejores proveedores que le ofrecen mejores beneficios que actualmente no se les estaba considerando.

Joffre, V. (2015)” “Propuesta de implementación de un sistema de gestión de compras a nivel estratégico, táctico y operativo en la empresa Yura S.A.”. Escuela de Ingeniería Industrial. Universidad Nacional de San Agustín de Arequipa. Arequipa-Perú.

El objetivo del estudio era conseguir ser más rentable y obtener mejores utilidades, para ello no solo se necesita vender más, si no que significa que debe reducir sus costos de ventas,

por medio de la gestión de compras se busca lograr negociar mejores precios y así conseguir un ahorro de compra, mediante un análisis de inventarios y una planificación de compras, se puede minimizar costos alcanzando el ahorro planeado. Se concluye que, con la implementación, se puede obtener una reducción de inventarios del 23%, así como también se puede lograr una reducción considerable en el lead time de aprovisionamiento y como recomendación final menciona que para desarrollar la metodología es necesario el uso de habilidades blandas de las personas que forman parte de la cadena de suministros.

Enzo, C., Adán, O. y Andrés S. (2016) “Propuesta de mejora del proceso de aprovisionamiento de materiales consumibles y suministros en una empresa de servicios petroleros”. Escuela de Postgrado. Universidad del Pacifico. Perú.

Como desarrollo de la investigación los autores mencionan que para clasificar a sus principales proveedores se utilizó la Matriz de Kraljic, tomando el valor de compra de los materiales en un periodo contra la categorización empleada por la empresa. Su principal problema es la posibilidad de quedar sin suministros, por lo que recomiendan establecer alianzas estratégicas entre el cliente y el proveedor con el fin de obtener el menor costo por los servicios esperados. Menciona que es necesario establecer una base actualizada de proveedores a fin de evitar riesgos de desabastecimiento; por otro lado, el aprovechar relaciones contribuye a generar nuevas oportunidades de negocio.

### **Antecedentes Internacionales**

Jorge, Uscanga (2009)” Modelo de Análisis para la transición de Compras tácticas a compras estratégicas aplicando a una empresa del Sector de Empaque Alimentario”. Unidad Profesional interdisciplinaria de Ingeniería y Ciencias Sociales y Administrativas. Instituto Politécnico Nacional. México D.F.

Define a la compra estratégica como una respuesta a las nuevas condiciones del mercado, por necesidad de encontrar oportunidad de reducción de costos y la constante

presión que genera los sectores por conseguir alianzas estratégicas para así garantizar la permanencia en los mercados. En un punto de su investigación expone que las compras estratégicas están basadas en el conocimiento del mercado y la dinámica de los negocios, el alineamiento de los proveedores con los objetivos de la organización. La meta principal es incrementar las ganancias por medio de la implementación de estrategias y la participación de equipos multidisciplinarios. Por otro lado, hace mención que también por medio del análisis de gasto permite determinar oportunidades para mejorar los procesos de compra, por medio de la categorización o segmentación a los diferentes tipos de proveedores podemos entender su relevancia en relación con los gastos y jerarquizar las estrategias o iniciativas de compra. Sin embargo, una de las estrategias desarrolladas en el estudio fue la racionalización de proveedores, llegando a disminuir de trece a siete proveedores, mucho de ellos tenían hasta 18 años trabajando en la empresa eso se logró realizando un análisis de Pareto para determinar la concentración de proveedores según el gasto.

Phuong P. (2016) "Strategic Purchasing Practices: The Case Study of PAUL Bakery UK". International Business. Tampere University of Applied Sciences. UK

Este estudio define a la estrategia de abastecimiento como un conjunto de estructuras de proveedores para comprar determinado bien o servicio, para lo que define tres estrategias, (1) fuente única, (2) fuente múltiple y (3) fuente híbrida. Las empresas deciden qué estrategia usar de acuerdo con la prioridad del negocio, precio y costo o sobre la estructura operativa logística. Logrando distribuir el riesgo al elegir muchos proveedores y permitirles competir entre sí para lograr reducciones de costos. Últimamente, se da lugar a escoger menor proveedores y alcanzar asociaciones estratégicas, contrayendo relaciones que le permitan enfrentar ciertos desafíos y responder a diversas situaciones. El caso de estudio de la investigación concluyó que la empresa se encuentra a mitad de camino para lograr el cambio entre compras reactivas a convertirse en proactiva, aunque entienda la integración de bases de

datos, menos proveedores y bajo inventario; este cambio requiere de tiempo, por lo que deberá cambiar para proteger su existencia y mejorar su rentabilidad.

Anouk, V. (2017) “Strategic Sourcing Decision Making,paradigm shift from a tactical way of thinking (cost saving) to a strategic way of thinking (value driven)”. Science in Business Engineering. Universiteit Gent. Belgica.

Según lo expuesto en la tesis, existen métodos para decidir de manera estratégica sobre la gestión de categorías y a su vez desarrollar estrategias de abastecimiento; primero, por medio del análisis de compras de Kraljic determinar el posicionamiento de las categorías de compras, esta se define como el conjunto de bienes y servicios que presentan similares características; segundo, determinar la dependencia proveedor-comprador mediante la aplicación de Cox Power Analysis; tercero, identificar estrategias de compras mediante el uso del Tablero de ajedrez de compras. Concluye que la compañía para tomar decisiones de abastecimiento estratégico depende de las ponderaciones de valor y costo. En el caso de Nokia, existe una combinación de ambas, la toma de decisiones de ahorro y la toma de decisiones basadas en el valor, por lo que sugiere no generalizar los resultados e investigar a otras empresas de diferentes sectores según actividades comerciales. El estudio ayudo a tener una distinción entre la gestión táctica y estratégica.

Dwayne L., Thomas M. y Brett R. (2014) “Strategic sourcing and spend analysis: a case study of the Naval Postgraduate School”. Naval Postgraduate School. Institucional Archive of the Naval Postgraduate School. Monterrey.

La investigación tuvo como propósito identificar cinco categorías potenciales para brindar recomendaciones sobre eficiencia y eficacia sobre sus procesos de adquisición; dicha investigación fue enfocada al análisis de gastos indicando que es el mejor método para identificar oportunidades de abastecimiento estratégico para racionalizar los suministros, aprovechar el volumen de gasto y estimando ahorros, se busca obtener por este medio un

análisis más asertivo respecto a que cosas compra la organización, cuanto y quiénes son sus proveedores y clientes. Para el autor de la investigación el abastecimiento estratégico es proporcionar a las empresas un apalancamiento del gastos y procesos más eficientes; además proporciona rapidez y transparencia en las relaciones con los proveedores, las empresas que optimicen mejor su gasto crearán ahorros sostenibles para los años venideros.

Eduardo, E. (2009) “Modelo de Gestión de abastecimiento para correos de Chile”.

Departamento de Ingeniería Industrial. Universidad de Chile. Chile.

Por medio de la investigación obtuvimos el término conocimiento del mercado a nivel de proveedores, hace mención que contar con proveedores que puedan ser considerados como socios estratégicos es de suma importancia, si bien no se puede garantizar el éxito de la relación el objetivo de generar alianzas estratégicas es minimizar el riesgo, eso se logra si se cuenta con proveedores que cuenten con trayectoria, experiencia y prestigio. Con el fin de reducir los tiempos en la búsqueda de nuevos proveedores y en las evaluaciones, se plantea contar con un registro de empresas potenciales que puedan brindar los bienes y servicios que se requieran. El modelo que se plantea busca optimizar los recursos y hacer eficiente el proceso de adquisición, es por esa razón que conocer el mercado permite contar con información precisa sobre sus condiciones, poder determinar el presupuesto y conocer si se tiene poder de compra, lo que impacta directamente en los costos de la empresa

## **2.2. Bases teórico-científicas**

### **Cadena de Suministro**

La Cadena de Suministro es definida como “el conjunto de organizaciones e individuos involucrados en el flujo de productos, servicios, dinero e información relacionada, desde el proveedor hasta el cliente final” (Martinez, Escrivá y Savall, 2014: 1).

Las estrategias de compras y aprovisionamiento forman parte de la gestión logística y una buena gestión puede alcanzar un incremento considerable en los beneficios.

La logística es una parte del proceso de la cadena de suministro que se encarga de manera eficiente de la planificación, implementación, control del flujo y del almacenamiento de bienes y servicios, con el fin de satisfacer necesidades en el lugar y plazo solicitado, al menos costo posible (Martinez, Escrivá y Savall, 2014).

Otra conceptualización de la cadena de suministro es que está “conformada por todas las partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de las necesidades, incluyendo no solo al fabricante o al proveedor, sino también los transportistas, almacenistas, intermediarios, e incluso a los clientes mismos” (Chopra y Meindl, 2008: 1).

Cada etapa de la cadena se conecta por medio de un flujo de productos, información y fondos, dentro de ella se encuentra el aprovisionamiento que forma un papel estratégico dentro de la cadena, las decisiones que se tomen al respecto son cruciales debido a que afectan el nivel de eficiencia y capacidad de respuesta.

Según afirma (Chopra y Meindl, 2008) el objetivo de la cadena de suministros es lograr maximizar el valor generado, definiendo el valor como el superávit de la cadena, mientras mayor sea la utilidad mayor será su éxito. Menciona también el valor se genera por medio de la diferencia entre los ingresos y el costo total que produce la cadena.: Superávit de la cadena de suministro = Valor para el cliente – Costo para la cadena de suministro.

Como su propio nombre lo dice, una cadena de suministros es una secuencia de eslabones o procesos y la contribución de cada una de las partes agrega valor al proceso, tiene como objetivo principal satisfacer al cliente final.

En lo que se concluye que la visión de la cadena junto a la logística y sumado a ellos la importancia entre sus partes, ha generado que la cadena sea vista como un elemento estratégico para la organización.

La logística es la responsable del almacenamiento y flujo de información dentro de una organización, su gestión define el éxito o el fracaso en la entrega de un producto. A partir de



ello, cabe precisar que posee tres procesos: (1) El abastecimiento, que abarca desde la necesidad de la compra hasta la evaluación de los proveedores; (2) la producción, que se enfoca en la fabricación y control de inventarios; y (3) la distribución, que se encarga de trasladar el pedido hasta el cliente final.

Para el desarrollo de esta investigación, nos centraremos en el primer proceso: El abastecimiento, el cual es definido como un proceso que se lleva a cabo para la adquisición de bienes o servicios necesarios para el funcionamiento y operación de la organización (Chopra y Meindl, 2008). Este primer proceso está relacionado con proveedores, quienes proporcionan los suministros requeridos; así mismo, este proceso incluye todas las actividades que se relacionan con la compra, desde la detección de la necesidad hasta la extinción de la vida útil del bien o servicio.

En otro punto de vista, el abastecimiento no es exclusivo del área de compras, tiene una función más amplia y se llega a agrupar en 6 etapas:

*Figura 1. Las 06 etapas del proceso de Abastecimiento*



Fuente: Elaboración Propia

En consecuencia, surge la prioridad de analizar las adquisiciones, por ese motivo las organizaciones comenzaron a darse cuenta del papel que juega para el cumplimiento de los

objetivos, uno de los más importante es la cantidad de recursos utilizados, convirtiéndose parte estratégica del abastecimiento (Chopra y Meindl, 2008).

Con lo descrito previamente, se presenta a continuación la definición y evolución de la gestión de compras de un papel operativo a un papel mucho más estratégico.

### **Gestión de compras**

La gestión de compras ha ido tomando un papel cada vez más fundamentan en la cadena de suministro, dentro de la logística, adquiriendo un rol estratégico, ya que sin una gestión eficiente las organizaciones no podrán reducir de manera significativa sus costos. Para (Chopra y Meindl, 2008) las compras o también llamado abastecimiento, es un conjunto de procesos necesarios que cualquier empresa debe realizar para adquirir materias primas, componente, productos, servicios u otros recursos de los proveedores para llevar a cabo sus actividades.

Según la conceptualización de (Martinez, Escrivá y Savall, 2014: 4) define la gestión de compras como una “búsqueda de fuentes de suministro, selección de proveedores y adquisición de las mercancías suficientes para el desarrollo de la actividad empresarial, con el fin de satisfacer la demanda”.

Po otro lado (Cruz, 2007: 3) describe a la gestión de compras como la “responsable de efectuar todas las compras requeridas por la empresa en el momento oportuno con el fin de satisfacer determinada necesidad”. Se dice que comprar es adquirir materias primas o cualquier otro tipo de articulo con las características mínimas necesarias requeridas; es decir, calidad, precio, cantidad, condiciones comerciales y condiciones de pago.

### **Importancia y Objetivos Específicos de la Gestión de compras**

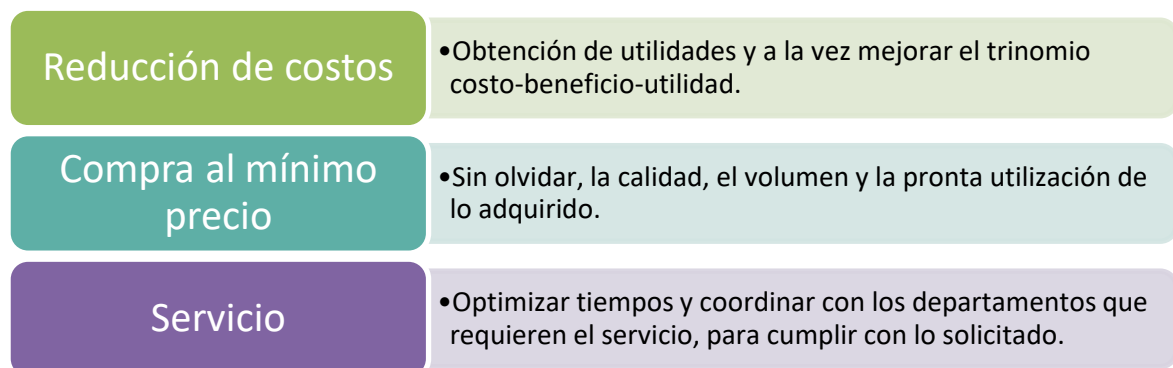
Las empresas requieren de insumos, materia prima, componentes y entre otras necesidades para su funcionamiento. “Las compras bien planeadas retribuyen a la empresa ahorros en

efectivo, en su liquidez y en su fluidez del capital, es por ese motivo que determina la efectividad de la administración de los bienes adquiridos” (Sangri, 2014: 5).

El desarrollar un abastecimiento más eficiente es importante ya que puede reducir de manera considerable el costo total de las compras. “Un buen proceso de abastecimiento facilita la coordinación con el proveedor y mejora el pronóstico y la planeación, una mejor coordinación disminuye los inventarios y mejora el ajuste entre la oferta y la demanda” (Chopra y Meindl, 2008:419).

Desde el punto de vista económico, el área encargada de las compras tiene la obligación de utilizar de manera eficiente los recursos de la empresa; es responsable de conseguir la mejor calidad, el mejor precio, las mejores condiciones de entrega y pago. “Cualquier ahorro que logre en los costos mejorará la posición competitiva de la empresa contribuyendo beneficios para la misma” (Cruz, 2007: 4).

*Figura 2. Objetivos Específicos de la Gestión de Compra*



Fuente: Elaboración Propia

### **Tipos de Compras**

Según la concentración de la función:

**Compras centralizadas.** Las adquisiciones se realizan a través de un departamento central para todas las áreas y/o sucursales de la empresa. Por medio de esta modalidad se obtienen menores precios, reforzando el poder de negociación, mejorando servicios y condiciones comerciales.

**Compras descentralizadas.** Este tipo de compra permite obtener una gestión de aprovisionamiento más racional y real de la demanda. Sin embargo, entre las desventajas, está la pérdida de ahorro por volumen y, en el caso se compren a distintos proveedores genera una repercusión en la rentabilidad por las diversas tarifas que se le presentarán, adicional a ello se contarán con diferentes tipos de calidad de insumos adquiridos.

Según la filosofía de gestión:

**Compras tradicionales.** Tiene como naturaleza una pluralidad de proveedores para una misma categoría de bien o servicio, se tiene relaciones de corto plazo y se cuenta con ambientes de desconfianza debido a que tanto como los proveedores y compradores buscan mejores condiciones para sí mismos.

**Compras Justo a Tiempo.** La existencia de una fuente única de abastecimiento y la existencia de relaciones de largo plazo con los proveedores son algunos puntos sobresalientes de este tipo de compra. Debido a que es una necesidad frecuente y se entra en lotes pequeños, esto genera una mayor coordinación y cooperación entre las partes, lo que permite una mejor calidad de respuesta con relación a las exigencias de la demanda.

Según el tipo de bien que se adquiere:

Según afirma (Cruz, 2007: 7) estas se clasifican en dos grupos:

**Compras de bienes físicos.** Por lo general se pueden visualizar, permite realizarles pruebas y verificar su calidad antes de ser adquiridos, brindando una mayor seguridad al comprador respecto a su futura adquisición.

**Materias primas o materiales.** pueden ser de procedencia agrícola, minera o de otra industria, y puede haber tenido un grado de transformación.

**Mercancía.** Productos terminados que se destinan a la venta.

**Suministros.** Bienes o servicios que se provisionan de manera regular, con el fin que la empresa pueda continuar con sus operaciones.

**Compras de servicios.** Por lo general este tipo de productos presenta dificultades cuando se desea aprovisionar, ya que no se puede evaluar antes de la prestación. Tiene la particularidad que se hace la elección del proveedor en base de las experiencias de otros usuarios.

Según los mercados implicados:

Se pueden clasificar por su ámbito territorial en dos grupos (Cruz, 2007: 8):

**Compras locales.** Se define como las contrataciones de servicios nacionales o nacionalizados de bienes o servicios que fabrican en el mismo país que operan.

La ventaja son los menores tiempos de entrega, conocimiento del negocio en el país, aprovechamiento de tecnologías del país, y en ciertos casos se representan menores costos.

Por otro lado, como desventajas pueden representar mayores costos internos y riesgo de insumos de menor calidad.

**Compras internacionales.** Estas compras se realizan entre dos o más países, tendencia que ha ido consolidándose en los últimos años, esto debido a los menores costos laborales y de producción, acceso a artículos únicos, disponibilidad de tecnología avanzada, menores precios de adquisición y mayor calidad de productos. Además. Este tipo de adquisición requiere una mayor coordinación logística debido a la mayor exigencia y complejidad.

### **Evolución de la Gestión de Compras y Suministros**

La administración de suministro resulta interesante ya que satisfacer todas las necesidades de la organización se requiere de múltiples enfoques, resulta desafiante debido a la complejidad del proceso el cual es constantemente dinámico.

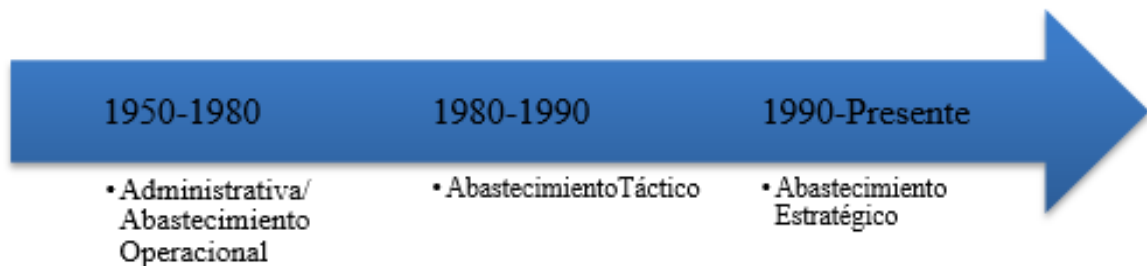
Según lo dicho por (Johnson, Leenders y Flynn, 2012) afirman que “la función del suministro y de los proveedores como elementos fundamentales del éxito de una organización, para obtener ventajas competitivas y satisfacer a los clientes” (p.2). Debido a que es un elemento fundamental para incrementar el valor a largo plazo de los accionistas, la contribución del suministro no debe ser entendida solo como una actividad concentrada en costos, ya que también debería enfocarse en el incremento de los ingresos.

Cuando se originó la Primera y la Segunda guerra mundial, las empresas para poder tener éxito en esas épocas no dependían de capacidad de venta, al contrario, tenían que desarrollar su capacidad para obtener de los proveedores materias primas, suministros y servicios. En consecuencia, la función de suministro se había transformado como una actividad administrativa incrementando su relevancia.

Durante la década de 1970, la gestión de compras era algo más administrativo que estratégico, ya para la década de 1980, se estableció una conexión entre la estrategia de la organización y el desempeño de una empresa, transformando a la gestión de compras en una actividad operativa a ser reconocida como táctica, este cambio debido a que comenzaba a integrarse cada vez más e incrementaba su participación en todo el proceso que implicaba la adquisición de un bien o servicio.

En medida que trascurrió la década de 1990, se hizo evidente que toda organización que quisiera tener éxito en los mercados globales debía ser eficiente y efectiva en su función de suministro. A inicio del siglo XXI, se presentaron una serie de nuevos desafíos respecto a la sostenibilidad y riesgo de la administración de la cadena de suministro.

Figura 3. Evolución del Abastecimiento Estratégico



Fuente: Johnson, Leenders y Flynn, 2012

Los profesionales encargados de las adquisiciones en las grandes organizaciones se dividen en dos categorías: el personal táctico, que básicamente responde sobre las necesidades cotidianas, y el personal estratégico, que posee capacidades analíticas y planeación. Actualmente, cuando nos referimos al enfoque sobre estrategia es otorgarle gran importancia a los procesos y conocimientos.

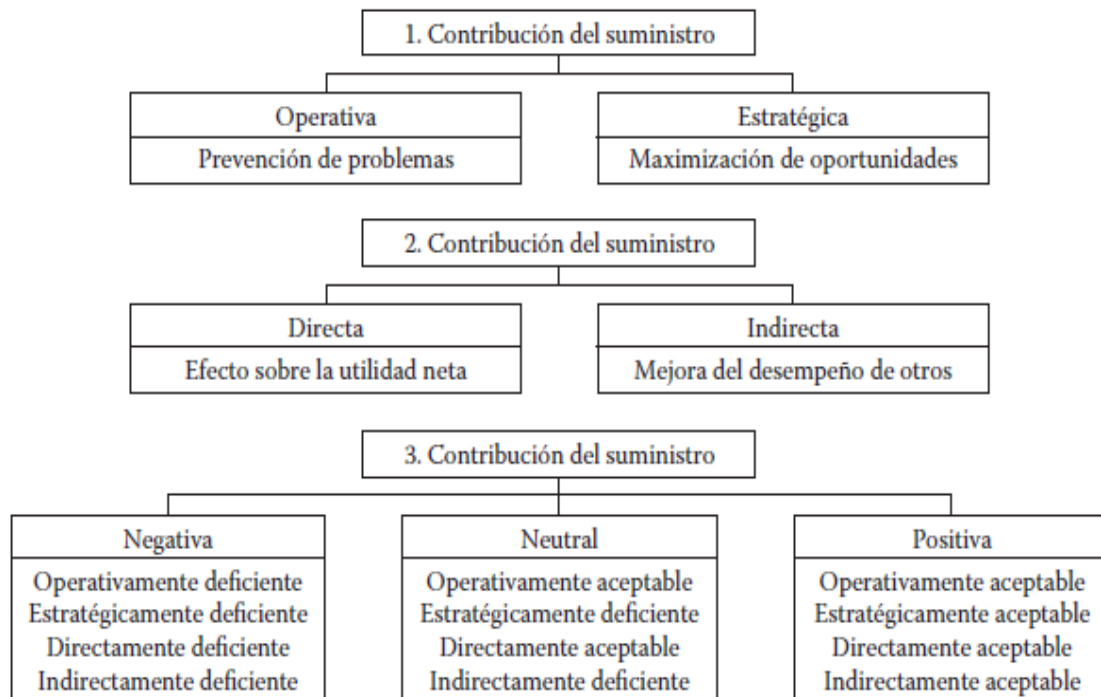
El creciente interés de la administración que se ha manifestado a través de la necesidad de lograr una mejor comprensión de las oportunidades en el área del suministro ha dado origen a una variedad de conceptos organizacionales. Los términos compras, adquisiciones, suministros de guerra, administración de materiales, logística, abastecimiento, administración del suministro y administración de la cadena de suministro se usan casi de manera intercambiable. (Johnson, Leenders y Flynn, 2012:3).

Los diversos términos que se usan es para hacer referencia a la integración de varias funciones con la finalidad de satisfacer necesidades, estas definiciones no se relacionan solamente con proceso de adquisición, sino que también se relaciona con: 1) identificar necesidad, 2) descripción comercial de la necesidad, 3) la búsqueda de proveedores potenciales, 4) la selección de una fuente conveniente, 5) el acuerdo sobre la orden o los detalles del contrato, 6) la entrega de los productos o servicios y 7) el pago a los proveedores. (Johnson, Leenders y Flynn, 2012).

## Contribución del suministro

Si bien es cierto que el efecto financiero es alto, el suministro también contribuye a lograr metas y estrategias organizaciones. Existen tres perspectivas principales de suministro: 1) Operativa vs estratégica, 2) Directa e indirecta y 3) Negativa, neutral y positiva.

Figura 4. Las tres perspectivas de contribución del suministro



Fuente: Ballou, 2004

## Contribución operativa versus estratégica del suministro

La contribución operativa, se caracteriza por evadir problema y efectivamente se relaciona con las operaciones cotidianas limitándose a la ejecución de las tareas actuales, mientras que la contribución estratégica, es quien se identifica como oportunista ya que intenta encontrar nuevas y mejores soluciones y está orientado hacia el futuro, tratando de detectar oportunidades que proporcionarían una ventaja competitiva.

## Contribución directa e indirecta del suministro



La contribución directa viene a ser la mejora en los estados financieros, lo cual se logra mediante ahorros en suministros, el efecto del apalancamiento sobre utilidades y el efecto del rendimiento sobre los activos.

Mientras que la contribución indirecta mejora el desempeño de otros departamentos, poniendo en contexto al suministro como un equipo administrativo, provienen como fuentes de información: sobre el efecto en la eficiencia, la posición competitiva, el riesgo y la imagen de la compañía y su papel en el desarrollo de la estrategia administrativa.

### **Abastecimiento Estratégico**

La evolución de las compras nos da una perspectiva de la forma convencional acerca de cómo se limitaban las compras, focalizados solamente a adquirir materiales en la calidad y cantidad correcta, de la fuente correcta entregada en el lugar correcto en el momento correcto, considerándose una estrategia de compras muy reactiva (Apostolova, Kroon, Richter y Zimmer, 2015).

Dejando el enfoque tradicional de las compras, se da lugar al abastecimiento estratégico, definido como el proceso de planificar, implementar, evaluar y controlar las decisiones de compras, para dirigir todas las actividades relacionadas a la función de compras hacia oportunidades consistentes para alcanzar objetivos a largo plazo.

El abastecimiento estratégico se puede definir como el esfuerzo de los compradores para evaluar lo que compran y de quien lo compra, así como establecer relaciones duraderas con los proveedores debido a que ahora los consideran como socios estratégicos. Se considera un proceso integral diseñado para crear valor mediante el aprovechamiento del poder de compra con proveedores selectos, la realización de evaluación de los mejores precios y la búsqueda de mejorar los procesos en conjunto con los proveedores y la empresa. Para obtener oportunidades de adquisición de alto valor, la empresa debe identificar las oportunidades de reducción de costos de mayor impacto. (Sople, 2012)

Cabe remarcar que la gestión estratégica muestra la manera de cómo lograr ser eficientes, sin embargo, para obtener tanto resultados cuantitativos y cualitativos se ven en el nivel táctico y operativo. La gestión de compras estratégica tiene como características el análisis del mercado, del producto y su riesgo asociado al suministro. Para determinar qué estrategia de compra elegir dependerá básicamente del volumen de la demanda, naturaleza del producto y de su grado de customización.

*Figura 5. Roles de Compra*

<b>NIVEL ESTARTÉGICO</b>	<b>NIVEL TÁCTICO</b>	<b>NIVEL OPERACIONAL</b>
Investigación de compras	Métodos de compra	Expedición
Planificación a largo plazo	Negociaciones	Registros y sistemas
Predecir disponibilidad	Presupuesto	Liquidación de facturas
Determinación de la política	Contratante	Manejo de requisiciones
	Técnicas de reducción de costos	Consultas / cotizaciones
		Determinaciones de precios, etc.

Fuente: Apostolova, Kroon, Richter y Zimmer, 2015

El aprovisionamiento estratégico busca garantizar el uso eficiente de los esfuerzos del equipo de abastecimiento y del tiempo por medio de la visibilidad del gasto, toma de decisiones objetivas y una herramienta de gestión de proyectos. (William y Payne, 2012)

**Visibilidad.** Según (William y Payne, 2012), la visibilidad de los procesos del negocio, problemas operativos y detalles del gasto proporcionada por el abastecimiento estratégico puede no haber estado disponible para la administración o las partes interesadas. En ese sentido, se busca recopilar y analizar esta información, con el fin de determinar como la compra de un producto o servicio se ajusta con las necesidades de operación, desde la identificación de la necesidad hasta el uso del producto o servicio. Es por ese motivo que se requiere identificar:

*¿Qué comprar?*

*¿Cuánto comprar?*

*¿Cuándo comprar?*

*¿Cómo comprar?*

*¿Dónde comprar?*

Toda esta información obtenida es necesaria realizar un abastecimiento estratégico que garantice que se utilizan los procesos y herramientas más eficientes.

**Objetividad.** Anteriormente las compras y gastos eran administrados por una o muchas personas, bajo ninguna supervisión de la administración y sin una justificación sobre la selección de proveedores. Mediante el abastecimiento estratégico se pretende identificar los verdaderos requisitos de la organización, así poder identificar proveedores y puntos de precios que cumplan adecuadamente con estos requisitos, permitiendo coordinar esfuerzos con objetividad que justifiquen los costos y los requisitos empleados.

El proceso se debe realizar en primer lugar con la identificación de los requisitos muchos antes de la identificación de los proveedores, y las partes interesadas deben tomar una decisión de estos requisitos antes de que se presenten alternativas sobre el acuerdo existente.

(William y Payne, 2012)

**Herramienta de gestión de proyectos.** Finalmente, (William & Payne, 2012) afirma que un proceso de abastecimiento estratégico bien diseñado se convierte en una herramienta de gestión de proyectos, garantizando un horizonte claro en relación, al camino que se debe seguir y permite hacer uno más eficiente de tiempo. Intentar reducir los costos sin un proceso formal establecido puede llegar a terminar mal, si es que no se han determinado los roles de los miembros del equipo, sin identificar los pasos a seguir y sin establecer plazos.

### **Globalización y abastecimiento estratégico**

Como consecuencia de la globalización, se generaron ciertos beneficios como el empleo y la prosperidad para los países de Tercer Mundo y otras compañías del primer mundo, esto también generó importaciones baratas para los consumidores, que a su vez generó presiones

en búsqueda de la reducción de costos, obligando a todo el mundo a ser más eficiente, debido a que las fronteras entre mercados internacionales fueron desapareciendo, obligó a las empresas a optar por estrategias, especialmente en el campo de las compras (Apostolova, Kroon, Richter y Zimmer, 2015).

Las organizaciones se dieron cuenta que la globalización permitió por el lado del comprado, la liberación de fronteras entre mercados internacionales que le ofrecía la oportunidad de ahorrar en costos. Además, por el lado de ventas proporcionaba la apertura de nuevos mercados, al mismo tiempo generarían relaciones con proveedores más colaborativos que podría permitir obtener una ventaja competitiva (Apostolova, Kroon, Richter y Zimmer, 2015).

Es así como debido al paso del tiempo y la globalización, las empresas se ven obligadas a volverse innovadoras y competitivas, el punto de partida era iniciando una transformación de las funciones y actividades del departamento de compras. Como parte del cambio debían realizar mejores estudios de mercados y búsqueda de potenciales proveedores para obtener un equilibrio entre calidad y precio.

### **Beneficios y Oportunidades del Abastecimiento Estratégico**

Uno de los beneficios que proporciona el abastecimiento estratégico es la evaluación de patrones de gasto y la identificación de oportunidades. Al mismo tiempo, conduce a la eficiencia y genera ahorros producto del poder de compra, aprovechamiento de la economía de escala y reduciendo los costos de transacción; otros beneficios que aporta son un mayor conocimiento del negocio y mejores relaciones con los proveedores. “Una empresa no puede ser competitiva si no logra reducir sus costos o al menos sostenerlos, para poder defender su posición en el mercado” (Cruz, 2007:5).

El aprovisionamiento estratégico impulsa la eficiencia de adquisición al mismo tiempo que satisface los requerimientos del cliente y hace uso eficiente del dinero. Adicional a ello,

mejora el rendimiento del proveedor, ya que proporciona una mejor claridad de los requisitos, fomenta soluciones innovadoras, mejora la estructura y permite lograr. Cabe precisar que, todos estos beneficios pueden ser logrados si previamente se identificaron las oportunidades.

Las oportunidades potenciales de mejora están relacionadas con el rendimiento de la calidad y entregas variadas o deficientes, el tiempo de espera, calidad de información o poca innovación de proveedores.

### Modelo de Abastecimiento Estratégico en la Gestión de Compras

El Abastecimiento Estratégico agregara un valor muy grande a la empresa que lo implemente, junto con algunas otras herramientas y técnicas que ya son empleadas actualmente.

Según afirma A. T. Kearney (Clegg y Montgomery, 2005) existen 7 pasos básicos para emplear en el proceso de abastecimiento estratégico, los cuales serán objeto de análisis:

*Figura 6. Los 7 pasos del Modelo de Abastecimiento Estratégico*



Fuente: Clegg y Montgomery, 2005

**Primer paso: Perfil de la categoría.** La intención de este primer paso es comprender el gasto interno de la organización con relación a los bienes y servicio que se adquieran; así como entender el mercado externo en el que se desenvuelve. Una vez que se haya comprendido estos dos aspectos se podrá determinar la mejor estrategia de abastecimiento y contar con una mejor posición cuando se requiera realizar negociaciones. Para obtener un perfil de categoría, debemos agrupar una serie de productos de proveedores similares esta segmentación nos ayudara a poder identificar potenciales de ahorro.

**Análisis de Gasto.** Consiste en identificar el gasto total de la organización con un proveedor, hasta hacer un análisis sobre la cantidad de usuarios que tienen la misma necesidad, el volumen de compra y los términos y condiciones que se cuentan con el actual proveedor.

**Análisis de Necesidad.** También se requiere realizar reuniones con los usuarios clave, la finalidad de estas reuniones es obtener la mayor información sobre las necesidades que requiere, el desempeño deseado del proveedor y conocer que otras mejoras le gustaría lograr.

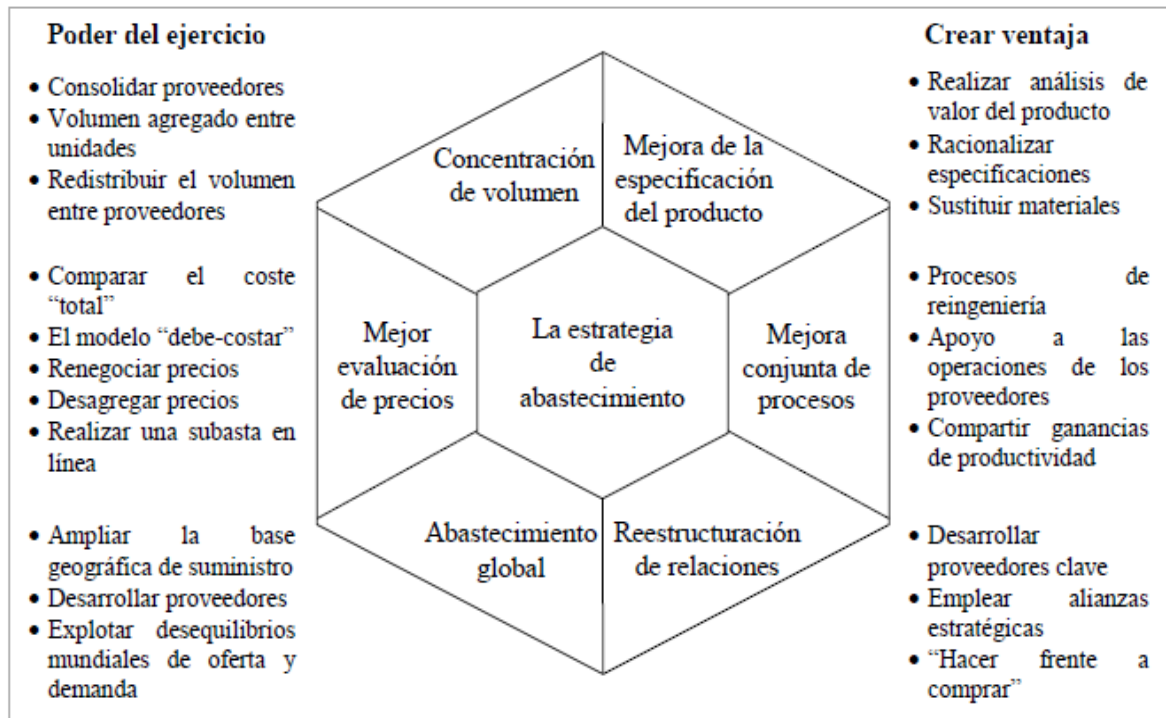
**Análisis del mercado de suministro.** Este análisis sirve para entender el mercado en donde el proveedor se desenvuelve y a qué grado el mercado presiona al proveedor. La investigación de mercado proporcionara la experiencia necesaria para llevar a cabo una adquisición más efectiva. Identificando las fuentes potenciales de suministro, las características de los productos comerciales, las características del mercado, los estándares de artículos comerciales y las mejores prácticas, las tecnologías emergentes, las capacidades de los proveedores y las oportunidades de apalancamiento.

Un análisis de las cinco fuerzas de Porter permitirá consolidar información acerca del mercado, ya que este permitirá un análisis con relación al nivel de competencia de la industria brindando una información transparente; también se puede realizar un análisis FODA (Fortalezas, Debilidades, Oportunidades y Amenazas) para identificar el estado del negocio del proveedor.

**Segundo paso: Seleccionar la estrategia de aprovisionamiento.** Una vez que se ha ejecutado el paso 1, es momento de enfocarse en el mercado, ya que la empresa deberá alinear el producto seleccionado a estudio con la estrategia principal de la empresa. En llevar a cabo lo mencionado previamente, se requiere el uso de la Matriz de Kraljic, en donde se evalúa la relevancia que tiene para las operaciones de negocio; con esa

información, se procederá a elegir la mejor estrategia de compras. A continuación, se presenta una serie de estrategias que se pueden utilizar dependiendo el tipo de producto requerido.

Figura 7. Estrategias de Abastecimiento



Fuente: Clegg y Montgomery, 2005

Si los productos o servicios están dentro de la categoría "No críticas" o "Apalancamiento", la estrategia sugerida a seguir es la de "Concentración de Volumen" (consiste en la conglomeración del gasto total para obtener apalancamiento con el proveedor) y "Mejor precio de Evaluación" (consiste en la negociación del precio).

Por otro lado, los productos o servicios que se ubiquen en la categoría de "Cuello de botella" o "Estratégico", se sugiere emplear las estrategias de "Especificaciones de producto" (consiste en que el proveedor adapte mejor su producto a las necesidades de la organización), "Mejora de la especificación del producto" (consiste en trabajar junto con el proveedor para proporcionar mejorar y agregar valor) y "Reestructuración de relaciones"

(consiste en establecer relaciones de largo plazo con los proveedores a cambio de precios preferenciales).

Según afirma (Clegg y Montgomery, 2005) otra estrategia a considerar es la gestión de la demanda, que consiste en determinar si se requiere adquirir la misma cantidad o si sería adecuado reducirlo.

**Tercer paso: Generar un portafolio de proveedores.** Posterior a la definición de la estrategia de abastecimiento, se va a necesitar ampliar la base de proveedores e identificarlos proveedores potenciales, esto permitirá tener una cantidad limitada. Cabe precisar, que, durante la búsqueda de proveedores potenciales, no se debería excluir ni a los más pequeños ni a los más nuevos en el mercado, además se debería considerar a los proveedores que en procesos anteriores fueron descartados, esto se debe a que puedan crecer, mejorar y aumentar su cuota en el mercado producto de que se convirtieron más competitivos en el mercado.

Para poder delimitar la cantidad de proveedores se tendrá que desarrollar criterios de selección y estos dependerán de varios factores. Algunos de los criterios más relevantes son la calidad, capacidad de respuesta, el servicio, precio, condición de pago y beneficios logísticos como en transporte o almacenamiento.

**Cuarto paso: Seleccione la ruta de implementación.** Por lo general la ruta de implementación tradicional que suelen utilizar los departamentos de compras es las solicitudes de propuestas. En la RFP, el comprador va a establecer sus requisitos, las especificaciones y pedir a los proveedores que detallen sus propuestas económicas y/o técnicas. Exigir a los proveedores que completen un determinado formato es esencial para este proceso, en el cual detallaran los precios, esto permitirá realizar una comparación de ofertas con una base estándar.



La evaluación del RFP depende de un conjunto de criterios y ponderaciones, se puede emplear un RFP electrónico, usado generalmente para que todos los proveedores consideras puedan participar, al mismo tiempo este medio permite acelerar el proceso y simplificar el análisis de las respuestas.

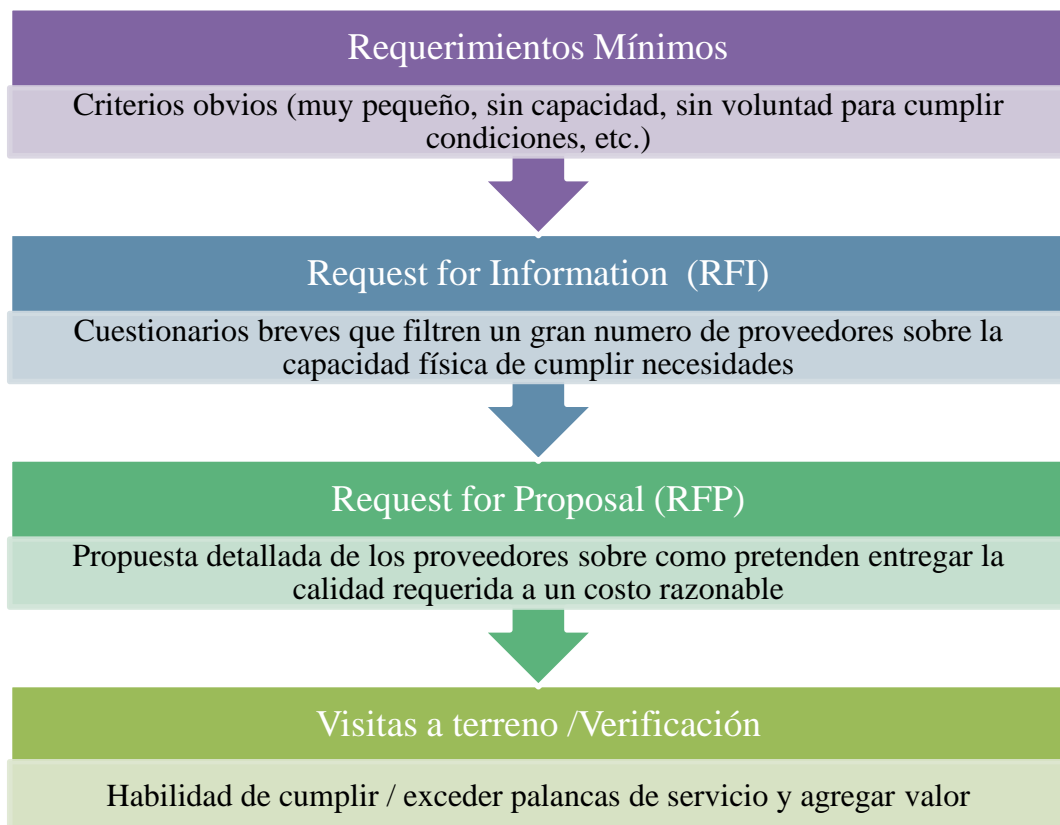
Los proveedores serán invitados a una ronda negociación, solo se procederá a esta etapa con los proveedores que sean atractivos para la organización o hayan obtenido un puntaje aceptable luego de haber analizado el RFP. Las negociaciones se pueden dar en do modalidades; de acuerdo con la situación se pueden optar por realizar de manera virtual o física (cara a cara), el objetivo final de estas reuniones es obtener la mejor oferta posible.

**Quinto paso: La negociación y selección de proveedores.** Para el desarrollo del proceso de abastecimiento estratégico es necesario e importante preparar el equipo de negociación. La información incluida en el RFP es clave, así como el análisis de necesidad y el análisis de mercado de proveedores. Es así como se podrá obtener una mejor idea sobre cuál es nuestra postura actual para la negociación.

Un proceso de negociación puede tardar tiempo, debido a puede requerirse programar varias reuniones con cada uno de los proveedores potenciales antes de tomar una decisión final. En cada reunión será conveniente realizar un acta que documente todo los acuerdos y posibles puntos conflictos que se presenten, esto llega a su fin una vez que se haya llegado a un consenso de ambas partes y que todo haya quedado por escrito.

Una gran lista larga de proveedores potenciales puede requerir un enfoque de varios niveles para filtrar a los candidatos inadecuados:

Figura 8. Proceso para Filtrar Proveedores



Fuente: Clegg y Montgomery, 2005

**Sexto paso: Integrar proveedores.** En el hipotético escenario que se haya optado por trabajar con un proveedor nuevo y esto implique el termino de relaciones comerciales con uno antiguo, será de vital importancia identificar cualquier problema que pudiera surgir durante el proceso la transición por ese motivo se recomienda contar con un plan de implementación. Otros detalles para considerar son, las implicaciones organizaciones, crear nuevos procedimiento o procesos solo si se considere necesarios y, por último, comunicar los cambios a todos los usuarios relacionados al requerimiento.

**Séptimo Paso: Supervisar el mercado de suministro y el rendimiento del proveedor.**

Cuando ya se cuenta con el nuevo acuerdo, es necesario planificar por adelantado acerca del próximo ejercicio de contratación y además de ello, deberá permanecer al tanto de las

condiciones del mercado ya que esto le permitirá contar con parte del trabajo en otra ocasión que se desea renovar el servicio (Clegg y Montgomery, 2005).

### **Estructuras organizacionales para administrar el suministro**

Para poder determinar la estructura de la organización, esta se debe coordinar con la estructura y la estrategia corporativa. Adicional a ello, se debe considerar el tamaño de la organización y la necesidad de especialización (Johnson, Leenders y Flynn, 2012: 43).

**Organizaciones pequeñas y medianas.** Está claro que se debe asignar la función de suministro a profesionales especializados para poder alcanzar las metas y estrategias que la compañía establezca y poder hacerlo de manera eficiente. Sin embargo, por lo general en las empresas pequeñas, se le asigna la responsabilidad del suministro a diversos individuos que carecen de la experiencia y conocimientos, pero estos deben contar con capacidades y habilidades flexibles. A medida que el tamaño de la empresa crece y se desarrolle, la idea de asignarle la función a un profesional especializado cobra importancia.

**Organizaciones grandes.** Para compañías grandes las alternativas estructurales van desde la centralización por un extremo hasta la descentralización en el otro. El grado de centralización se refleja en la cantidad de gastos que administra o controla el área encargada de los suministros a nivel corporativo. Las organizaciones deberán aclarar su estructura en función de la estrategia corporativa, entre los modelos de estructura más comunes están (Apostolova, Kroon, Richter y Zimmer, 2015):

**Centralizado.** la autoridad y responsabilidad de la mayoría de las funciones se le asigna a una sola organización permitiéndole tener más control y eficiencia de recursos, además que le permite reducir costos

**Combinado.** la autoridad y la responsabilidad es compartida entre una organización y las divisiones de negocio.

**Descentralizada.** la autoridad y responsabilidad de las funciones se encuentran dispersas entre las diversas divisiones de la organización.

### **Estructuras de suministro centralizadas y descentralizadas**

Se deben contemplar las ventajas y desventajas en relación con la centralización y la descentralización. La estructura de suministro que adopte la empresa al final puede afectar el procedimiento y sistemas, pero el personal debe concentrarse en maximizar las ventajas de la estructura y minimizar las desventajas. Los especialistas del área pueden desarrollar o implementar estrategias para superar los obstáculos que se pueda manifestarse en el camino, y al mismo tiempo aprovechar en su totalidad de las oportunidades de la estructura organizacional que se haya elegido (Johnson, Leenders y Flynn, 2012: 44).

El principal motivo de la centralización es mantener un fuerte control sobre las actividades logísticas y beneficiarse de las eficiencias que pueden ocurrir al concentrar todas las actividades logísticas de toda la corporación bajo un mismo departamento (Ballou, 2004).

### **Beneficios al centralizar el área de compras**

Permite a una empresa realizar estructuras por cada categoría de gastos asignándoles un líder, esto involucra realizar mejora continua en el proceso de compras y obtener sinergias por consolidación de volumen, por lo que los compradores comienzan a tener mejor conocimiento, eso a su vez mejora la estandarización, el nivel de servicio, la confiabilidad y la visibilidad.

Otro beneficio, es que permite establecer procesos homogéneos, estandarizados, aplicando mejores prácticas que permitirán saber cómo tratar a las categorías críticas proporcionando menores plazo de respuesta, también se obtiene una mejor planificación y visibilidad de la demanda

Finalmente, permite implementar herramientas de compras que agilizaran el proceso de compras asegurando transparencia y trazabilidad de información.

## **Estandarización y Simplificación**

La estandarización se define como un acuerdo sobre tamaño, diseño, calidad y otras características. La simplificación se puede aplicar a artículos cuyo diseño o tamaño ya están homogeneizados o como un paso previo a la estandarización. De manera simultánea, se obtienen ventajas de adquisición en términos de un costo inicial bajo, de menores inventarios y de la diversidad en la selección de las fuentes (Johnson, Leenders y Flynn, 2012: 136).

Un diseño simplificado requiere por lo general un menor número de piezas, producto de la eliminación de componentes innecesarios esto impacta a la reducción de costos, adicional a ello, otro beneficio de la simplificación también da como resultado la reducción de proveedores y menos transacciones, realizar el cambio hacia la estandarización requiere el apoyo de la alta dirección y los involucrados. (Monczka, Giunipero, Handfield y Patterson, 2009).

## **Herramientas para establecer estrategias de compras en una empresa**

En esta oportunidad con fines prácticos, abordaremos a continuación dos herramientas que permiten definir las compras desde una perspectiva más estratégica, es importante gestionar los productos y las relaciones con los proveedores.

**Clasificación ABC.** Vilfredo Pareto en el siglo XIX, observo que independiente del país se estudiara, la riqueza se concentraba en una pequeña parte de la población. Esto lo llevo a desarrollar la curva que lleva su nombre o también conocido como el análisis ABC, actualmente es aplicable a una amplia variedad de situaciones, es usado tanto en las compras como para inventarios se basa en el valor monetario; por ejemplo, puede ser aplicado a los artículos comprados, al número de proveedores y otros aspectos más.

Figura 9. Aplicación del Análisis ABC

Clase	Porcentaje de artículos totales en el inventario	Porcentaje de dinero total invertido en el inventario
A	10	70-80
B	10-20	10-15
C	70-80	10-20

Fuente: Johnson, Leenders y Flynn, 2012

El análisis ABC agrupa artículos en categoría A B o C. Los artículos A son productos con un alto valor, son muy importantes en términos financieros, en general se llevan en cantidades pequeñas estas se ordenan y requieren de revisión frecuente. Sin embargo, los artículos B se ubican entre las categorías A y C y son muy conveniente para un enfoque sistemático con revisiones, pero no tan frecuentes que los artículos A. Es importante resaltar que algunos artículos B o C pueden requerir revisiones similares que la categoría A debido a que pueden representar un riesgo de suministros o puedan presentar otras consideraciones especiales (Johnson, Leenders y Flynn, 2012:187).

El administrador del área de compras debería concentrarse a entender la estructura de costos del proveedor para poder identificar oportunidades de ahorros o para encontrar iniciativas conjuntas a fin de eliminar, reducir o evitar costos. Dependiendo del posicionamiento estratégico del proveedor, los artículos que se encuentren en la categoría A podrían ser productos diferenciados o mercancías. Si son de tipo personalizado, la reducción se podría lograr de decisiones internas de la compañía, como podrían ser cambios en las especificaciones o en el diseño. Caso contrario y se trate de mercancías, las reducciones de costos podrían venir de la organización del proveedor. (Johnson, Leenders y Flynn, 2012:254).

**Matriz Kraljic.** Peter Kraljic describió la Matriz por primera vez en el artículo “Purchasing must become Supply Management” en la revista de Harvard Business Review con el objetivo de minimizar la vulnerabilidad del suministro y hacer uso del poder de

compra potencial, Kraljic (1983) fue el primero en introducir el modelo en el área de compras, haciendo referencia a que se debe adoptar diferentes estrategias dependientes del impacto y riesgo del suministro. Es común la utilización de la Matriz ya que permite definir la posición de proveedores y / o categorías individuales.

Esta Matriz consta de dos ejes; el primer eje evalúa el riesgo de compra o el grado de facilidad con que se puede adquirir una categoría específica (bien o servicio) en el mercado, el segundo eje evalúa el impacto financiero potencial de la categoría de compra para el desempeño general del negocio. Los dos ejes, dan como resultado una Matriz de dos por dos con cuatro grupos de productos: los no críticos, elementos de apalancamiento, elementos de cuello de botella y estratégicas.

El riesgo del suministro se ve afectado por tres factores (Apostolova, Kroon, Richter y Zimmer, 2015: 48):

**Riesgo de mercado.** Mide la disponibilidad de proveedores potenciales para los productos, tipo de mercado (monopolio, oligopolio) y barrera de entrada de nuevos proveedores al mercado.

**Riesgo de desempeño.** Mide la calidad y desempeño de los proveedores.

**Riesgo de complejidad.** La complejidad de los productos afecta el riesgo de suministro.

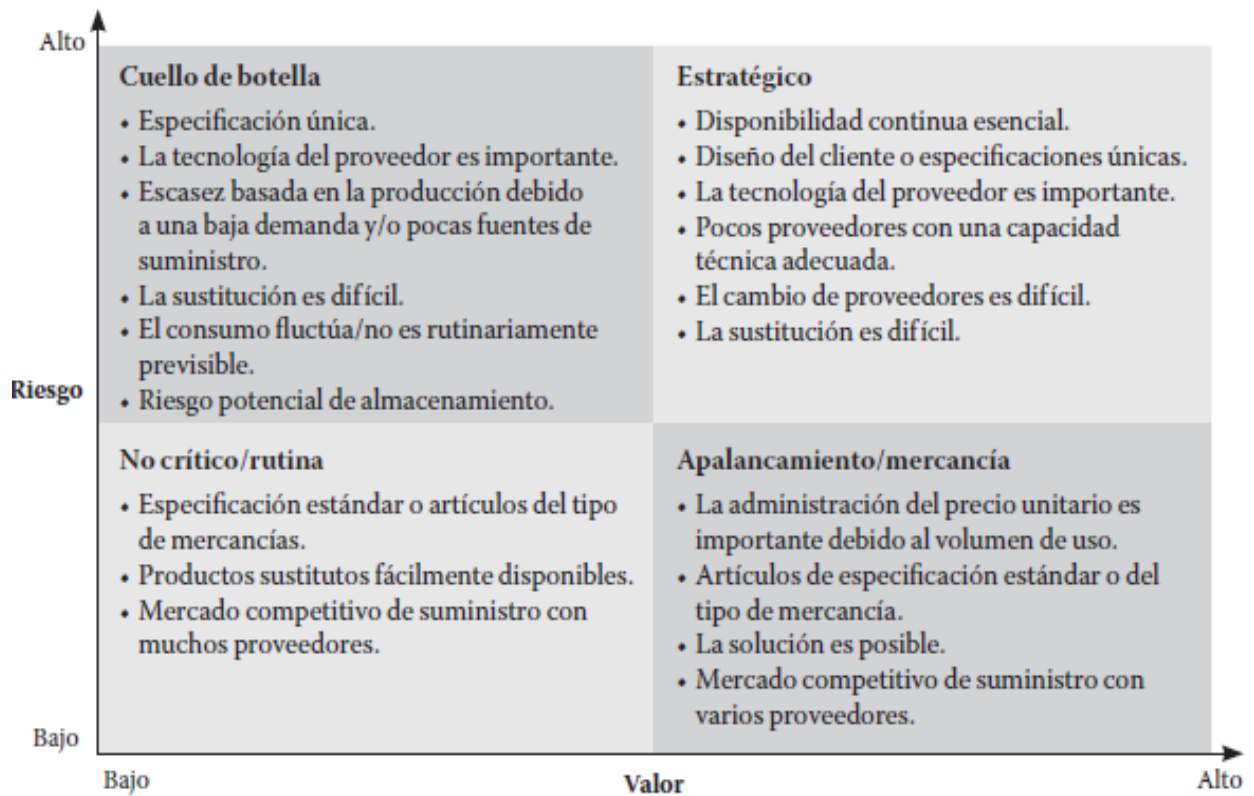
El impacto del beneficio se puede definir con el uso de tres factores (Apostolova, Kroon, Richter y Zimmer, 2015: 48):

**Impacto en la rentabilidad.** Indicador de la ganancia que normalmente se obtiene de la compra de cada producto.

**Importancia de la compra.** Esto aborda la importancia del producto para la empresa.

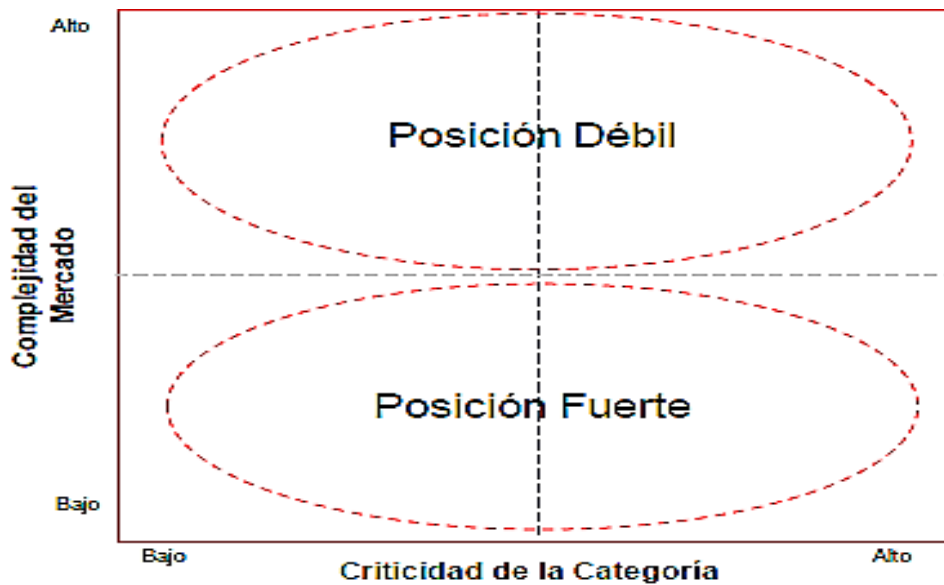
**Valor de compra.** Esta es una medida de los costos tangibles e intangibles de los productos trae con ellos.

Figura 10. Matriz de Kraljic



Fuente: Apostolova, Kroon, Richter y Zimmer, 2015

Figura 11. Complejidad de Mercado/Criticidad de Categoría



Fuente: Apostolova, Kroon, Richter y Zimmer, 2015



Como se puede apreciar en el gráfico, la Matriz presenta cuatro cuadrantes, donde cada uno posee sus propias características, y por lo tanto se requiere un enfoque de compra diferente, los cuales se detallan líneas abajo:

***Compras Estratégicas.*** Para los elementos estratégicos, el riesgo de suministro y el impacto en los beneficios son altos por lo que se requiere una estrecha relación con los proveedores. En ese sentido, la estrategia para este cuadrante sería contar con una alianza estratégica, el cual consistirá en establecer relaciones a largo plazo, y hasta se podría realizar una integración vertical con el proveedor (Apostolova, Kroon, Richter y Zimmer, 2015).

***Compras de Apalancamiento.*** Los elementos de apalancamiento tienen un bajo riesgo de suministro y un alto beneficio impacto. Las compras de este cuadrante poseen una gran importancia estratégica, por lo tanto, la adquisición de estos productos se puede emitir con diferentes proveedores, lo recomendable es explotar su poder de compra, gestionar estas compras mediante una selección de proveedores y realizar negociaciones orientadas a obtener el máximo beneficio para la empresa (Apostolova, Kroon, Richter y Zimmer, 2015).

***Compras cuello de botella.*** Artículos de cuello de botella se caracterizan porque pueden causar problemas de desabastecimiento debido a que los proveedores son escasos o con un alto poder de negociación. En ese sentido, la estrategia deberá ser mantener volúmenes de materiales requeridos o contar con un stock de seguridad, llevar el control de proveedores actuales, contar con proveedores alternativos, deben manejarse con cuidado, de modo que el riesgo de suministro se minimice (Apostolova, Kroon, Richter y Zimmer, 2015).

***Compras no críticas.*** Los elementos no críticos, suelen realizarse a través de muchos proveedores y por lo tanto causan altos costos logísticos. Por lo tanto, la estrategia debe

ser enfocada en la reducción de costos, estandarización del producto, optimización de los volúmenes de pedidos y niveles de inventario, reduciendo el número de proveedores a través de la categorización de materiales (Apostolova, Kroon, Richter y Zimmer, 2015).

Para la creación de la estrategia de categoría basado en la complejidad de mercado y en la criticidad, se establece un set de 8 opciones primarias de estrategias:

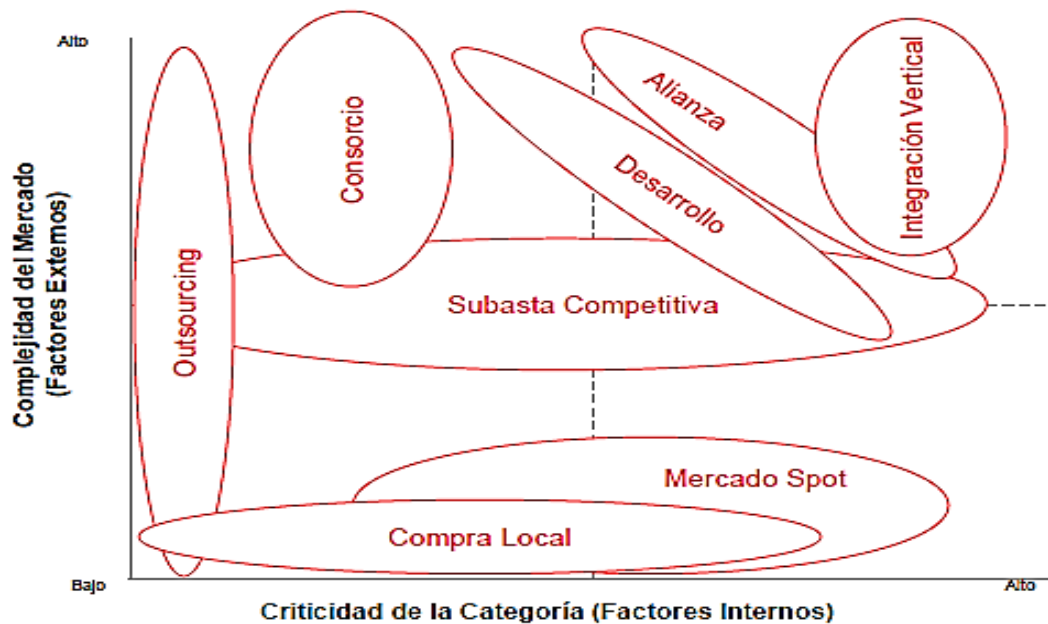
*Figura 12. Estrategias de las Categorías*



Fuente: Apostolova, Kroon, Richter y Zimmer, 2015

Cada ubicación dentro del mapa de complejidad / criticidad empujará la opción de estrategia de categoría de largo plazo:

*Figura 13. Distribución de las Estrategias*



Fuente: Apostolova, Kroon, Richter y Zimmer, 2015

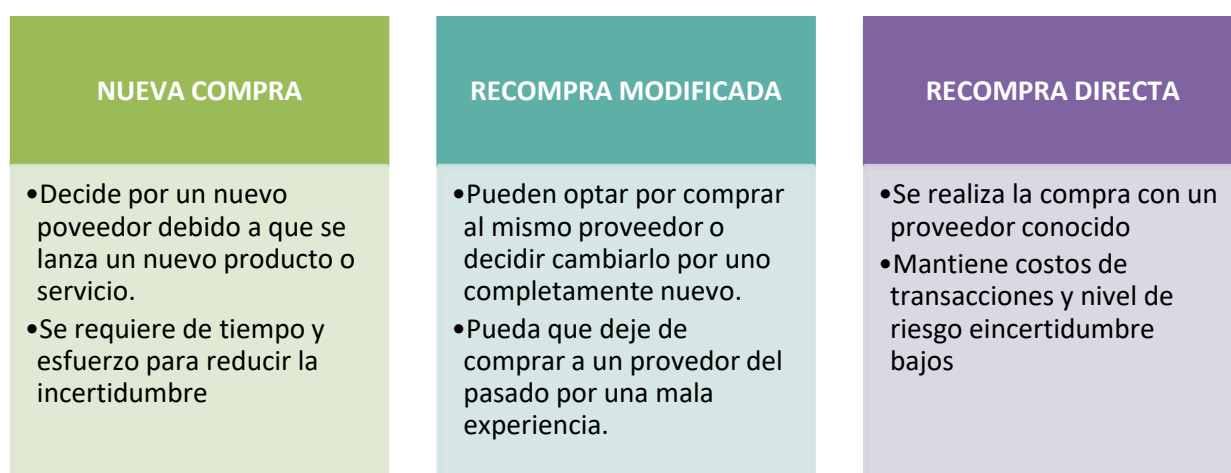
## Gestión de Proveedores

Tiene como objetivo realizar de manera correcta todos los procesos relacionados con el proveedor ya que ahora es visto como un socio estratégico, así mismo, que permitan el correcto planeamiento del abastecimiento

### Selección y Evaluación de proveedores

El proceso de abastecimiento estratégico solo puede comenzar cuando la organización determina la importancia y los beneficios de los productos, componentes y servicios. Luego de ello, identifica en algún cuadrante de la Matriz Kraljic, para finalmente tomar la decisión acerca de la fuente de proveedores que puedan ser nuevo y desconocidos u optar por proveedores que ya han suministrado o aun continúen suministrando. En otras palabras, se trata de la decisión de realizar una nueva compra completa, una recompra modificada o una recompra directa (Apostolova, Kroon, Richter y Zimmer, 2015). Dependiendo de las variables de Kraljic y de la complejidad de los bienes, las organizaciones compradoras pueden elegir entre estas 3 opciones:

*Figura 14. Tipos de Compras*



Fuente: Elaboración Propia

### Criterios de selección para un proveedor

Podemos elaborar una lista de todos aquellos criterios a considerar acorde al requerimiento, se le debe de asignar una calificación a cada uno de los criterios

seleccionados; dicha calificación puede variar según el rango de importancia que se le dé a cada uno. Cuando ya se tiene la lista de posibles proveedores se comienza a solicitar la siguiente información:

***Calidad.***

Calidad del producto. Se debe dar mucha importancia a este criterio, en algunos casos se hacen evaluaciones comparativas de las características técnicas, este criterio es utilizado para conseguir un producto de una determinada calidad. De tener productos que poseen la misma calidad, se recomienda escoger el más económico.

Características técnicas. El proveedor debe proporcionar todas las características del equipo o maquinaria al cliente, a fin de poder elegir el más apropiado y también para que pueda ser comparado.

Garantía. Deberá ser lo más extensa posible

Personal capacitado. De acuerdo con el requerimiento, se debe cumplir con el perfil solicitado por el cliente.

Servicio postventa. Se dice al servicio posterior a la compra puede estar relacionado con el mantenimiento o reparación de lo comprado.

***Condiciones económicas.***

Precio por unidad. Optar por precios competitivos, considerar un precio justo con relación a la calidad, de ser conveniente solicitar al proveedor descuentos de precio por compra de grandes cantidades.

Forma pago. Puede ser al crédito o contado según la política de la organización.

Pago de pólizas y seguros.

Descuentos por pronto pago.

***Otras condiciones.***

Período de validez de la oferta.

Condiciones de terminación del contrato.

Plazos de entrega. Tiempos que se adecue a los requerimientos de la organización.

Devolución de mercancía.

Experiencia de la empresa. Certificar haber trabajado en empresas similares.

Recomendaciones de otras empresas: Trabajos anteriores cartas de recomendación, muestras, etc.

Capacitada de atención. Se necesita que el proveedor tenga una demanda elevada para poder hacer frente a los pedidos que se requieran.

Infraestructura. Deberá contar con capacidad para producir grandes cantidades de producto de buena calidad y a un tiempo prudente.

Legalmente establecida. Que cuente con las obligaciones tributarias, que cuente con certificados.

### **Selección de proveedores.**

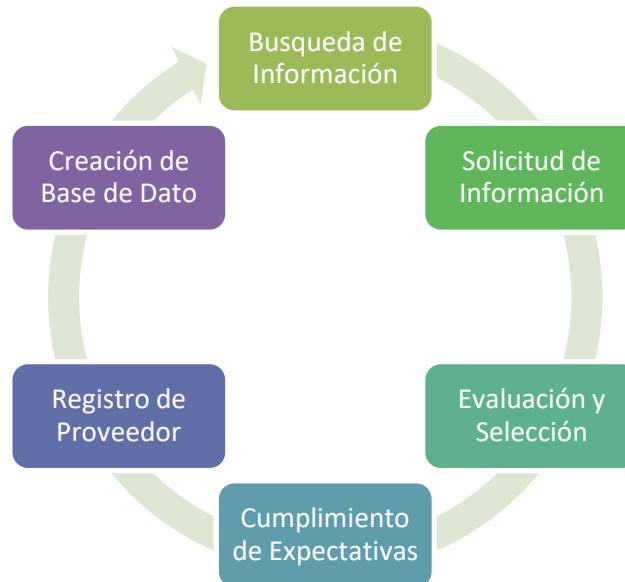
Antes de seleccionar al proveedor adjudicado, la empresa debe decidir si utiliza a uno o múltiples proveedores. Trabajar con un solo proveedor a veces puede ser útil cuando se trabaja en secuencias o no se quiere perder un diseño especial, pero contar con múltiples puede salvaguardarnos en caso de alguno falle.

Una forma de saber el número adecuado de proveedores es analizar el impacto que tendrá la elección de múltiples o de un solo proveedor. Si opta por la pluralidad de proveedores debe deberse a que tienen funciones un poco diferentes entre sí, lo que nos haría deducir que la base del suministro sea demasiado grande.

En contraste, a menos que agregar un proveedor con una capacidad única y valiosa aumente claramente el costo total, la base del suministro puede ser muy pequeña. Sin importar el mecanismo que se utilice para la selección del proveedor, este debe estar basado con el costo total de utilizar un proveedor y no sólo el precio de compra (Chopra y Meindl, 2008: 432).

La selección de los posibles proveedores se debe eliminar conforma la lista de criterios establecidos y por otras consideraciones que el especialista de compra así lo decida.

Figura 15. Proceso de selección de proveedores



Fuente: Elaboración propia

**Búsqueda de información.** Se considera todas las fuentes de información existentes para poder encontrar a las empresas.

**Solicitud de Información.** Se cuenta con una lista de posibles proveedores, se inicia contacto directo o vía telefónica para solicitar información necesaria para considerarlos en la selección de proveedores potenciales. Cuando ya hayamos obtenido la información necesaria se podrá continuar hacer la evaluación con los criterios establecidos para poder así elegir al socio estratégico más conveniente.

**Evaluación y Selección.** Se recomienda realizar cuadros comparativos de las condiciones y sus características., de esta forma será mucho más sencillo tomar una decisión final.

**Cumplimiento de Expectativas.** El encargado de compras verifica si cumple con las expectativas en cuanto a los criterios solicitados.

**Registro de Proveedores.** Elección del proveedor más conveniente en algunos casos pueden ser más de uno eso dependerá del producto o servicio que se necesite.

**Creación de Base de Datos.** Se toma información del proveedor seleccionado para ser registrado en la base de datos de la organización.

### **Costo Total**

Este análisis permitirá identificar oportunidades de ahorros, pero no en criterios tradicionales como el precio, plazo de entrega y condiciones de pago. Por medio de otros costos involucrados como son el costo de inventario, costos de transacción, costos de mantenimiento, entre otros costos que puedan estar involucrados para poder asegurar la entrega. El abastecimiento estratégico incrementa el valor de la compra identificando ahorros no solo en el precio de compra si no los costos ocultos de la adquisición.

Según afirma (Chopra y Meindl, 2008: 47) el concepto de costo total es el equilibrio de todos los costos que se encuentran en conflicto entre sí y puedan afectar el resultado de una decisión logística particular.

### **Entendimiento del Total Cost of Ownership**

Los ahorros por el gasto son sólo una parte del TCO (Costo total de propiedad). Los otros componentes del TCO también presentan oportunidades de ahorro.

**Precio.** Por lo general los profesionales de compra se enfocan en el precio. Hay numerosas palancas para mejorar la negociación del precio final de la transacción.

- Apalancamiento de volumen
- Compartir utilidades
- Estructura de incentivos y desempeño
- Reducciones garantizadas

**Costos Administrativos y de Procesos.** Personal administrativo y sistemas están involucrados en ordenar, recibir y pagar por los bienes y servicios comprados.

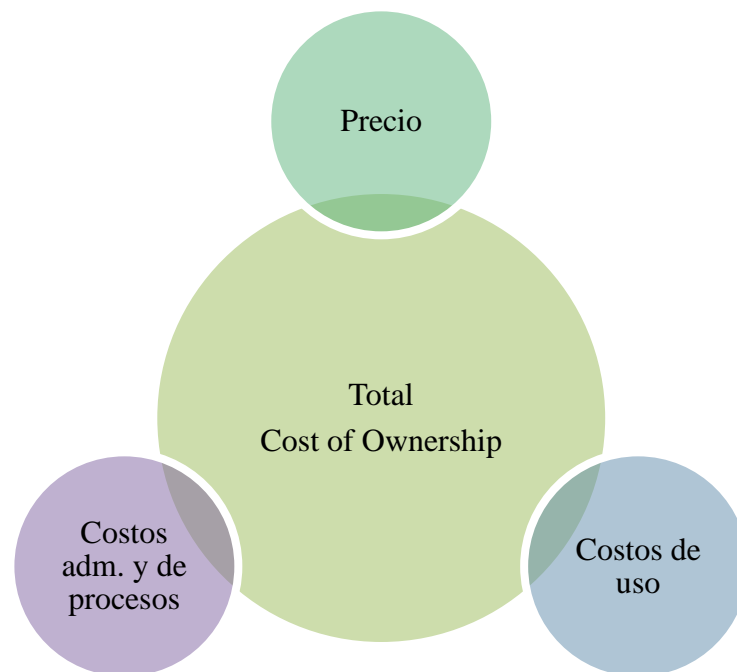
Procesos simplificados y/o automatizados pueden reducir el TCO.

- Facturación consolidada
- Compras online
- Procesamiento de OC
- Recepción
- Inventario sin stock
- Reporteo de desempeño
- Calidad

**Costos de uso.** La manera en que los materiales son usados presenta una de las mayores fuentes potenciales para reducir el TCO.

- Diseño de producto
- Especificaciones de producto
- Estandarización
- Productos con vida extendida
- Variación en el producto final
- Transporte
- Eliminación

*Figura 16. Costos Totales*



Fuente: Elaboración propia



## **2.3. Definición de términos básicos**

### **Abastecimiento estratégico**

El abastecimiento estratégico es considerado como una gestión inteligente de las compras es un proceso planificación y de acciones proactivas, enfocado en la búsqueda de oportunidades de ahorro y a evaluar las capacidades de las nuevas fuentes de abastecimiento que atenderán las futuras necesidades de la organización con el fin satisfacer las necesidades del negocio y agregar valor a la compañía. (William y Payne, 2012)

### **Atención al cliente interno**

Una buena gestión de compras permitirá mejorar la atención de los clientes internos, su participación en los procesos es fundamental para poder cubrir sus expectativas y crear estándares de calidad. Así mismo, hay que considerar sus opiniones y reclamos, ya que estos representan una oportunidad de mejora.

### **Calidad**

Este criterio verifica el cumplimiento de todas las especificaciones y características técnicas del producto o servicio, también se puede evaluar la capacidad del proveedor de poder atender el volumen total de nuestro requerimiento sin problemas, cumpliendo con ciertos estándares de calidad en sus proceso y materiales. (Sangri, 2014)

### **Capacitación**

Al departamento de compras y a las áreas involucradas en el requerimiento es necesario capacitarlo para asegurar una eficiente aplicación de las actividades de adquisición, deben conocer los procedimientos y objetivos poder alcanzar los resultados deseados, es necesario contar con la colaboración de los usuarios clave desde un inicio para que pueda lograr el cambio deseado. (Sangri, 2014)

### **Cartera de Proveedores**

Centralización de toda información de los proveedores en un listado en función a una valoración total obtenida a lo largo de todo el tiempo que haya o continúe suministrando productos o servicio a una empresa. Existen proveedores poco vitales como también hay quienes resultan estratégicos para la empresa puesto que repercuten de manera considerable en los costos de la empresa y se convierte en un factor importante para conseguir productos o servicio de calidad a un precio justo.

### **Centralización**

En el abastecimiento, el concentran ciertas actividades y procesos de manera global, puede representar un gran beneficio debido a que cuenta con mayor poder de negociación frente al proveedor. Esta centralización puede no solo significar la centralización de las actividades de adquisición, sino que puede significar la concentración de los conocimientos para que haya un flujo abierto de comunicación en toda la organización. (Ballou, 2004)

### **Clasificación ABC**

Es una herramienta analítica utilizada por la administración que le permite identificar donde se concentra las categorías con mayor volumen de consumo anual de dinero, los pocos ítems clasificados como A son los significativos para el negocio y por ende resulta conveniente prestarle mayor atención porque tendrá un mayor impacto en los resultados. (Monczka, Giunipero, Handfield y Patterson, 2009)

### **Costos**

Se denomina costos a toda inversión de actividades y recursos que se realiza con el fin de mantener o adquirir un bien o servicio. Esta característica es de suma importancia, tanto para el comprador, ya que exigirá reducir el precio lo más posible sin perder sus estándares de calidad, como para el proveedor ya que en algunas ocasiones sacrificará la utilidad con tal de tener la adjudicación del proceso. (Sangri, 2014)

### **Costos Totales**

Las operaciones logísticas incluidas para determinar el costo total de la cadena de abastecimiento (costos de aprovisionamiento, costo de inventario, costo de almacenamiento y costo de distribución) incluyen desde el almacenamiento del producto hasta el usuario final, se recomienda profundizar los costos logísticos porque permite conocer las utilidades, la rentabilidad y la eficiencia de las operaciones realizadas, así como los recursos empleados. (Orjuela Castro, Chinchilla Ospina y Suárez Camelo, 2016)

### **Estandarización**

La proliferación de variedad de productos puede incrementar inventarios y disminuir la capacidad de control. La utilización del concepto de estandarización es clave, de manera que proporcione un control más eficaz sobre la variedad de partes, suministros y materiales que deben manejarse dentro del canal de suministros. (Ballou, 2004)

### **Estrategia de Compra**

La estrategia de aprovisionamiento se define como una metodología enfocada a reducción de costo total de la adquisición de bienes y servicios evaluando estrategias alternativas. El objetivo es identificar mejores enfoques y técnicas apropiadas para el abastecimiento, con el menor riesgo posible, al menos costo total, con la mejor calidad y de una selección de proveedores idónea. (Monczka, Giunipero, Handfield y Patterson, 2009)

### **Gestión de proveedores**

Se encarga de gestionar las relaciones con los proveedores de los productos o servicios que requiera la organización, su objetivo es lograr obtener el mayor beneficio económico y otros beneficios adicionales.

### **Matriz Kraljic**

Es una herramienta utilizada por el comprador para determinar que estrategias de compras emplear por cada tipo de producto o servicio, la finalidad de esta Matriz es minimizar el

riesgo de suministro y aumentar la rentabilidad, al mismo tiempo se desea mantener la calidad y desarrollar socios estratégicos. (Johnson, Leenders y Flynn, 2012)

### **Optimización de resultados del proceso**

Un proceso es un flujo de actividades interrelacionadas con un objetivo común, aprovechando cada recurso que cuente la organización para desarrollar sus actividades. Por medio de nuevos modelos o procedimientos se busca optimizar el desempeño de gestión de compras con el objetivo de optimizar los tiempos y las coordinaciones con los departamentos a los que les da servicio; comprar al mínimo precio, sin olvidar, la calidad, volumen y la pronta utilización de lo adquirido; así como también mejorar el trinomio costo-beneficio-utilidad. (Sangri, 2014)

### **Precio de Compra**

Es el valor monetario que el comprador estará dispuesto a pagar por la adquisición de un determinado bien o servicio. El precio es una variable que en algunas ocasiones resulta ser la más importante, ya sea por unidad o por grandes volúmenes, debe ser exacto con el objetivo de que pueda ser negociado. (Sangri, 2014)

### **Selección y Evaluación de Proveedores**

Dentro de los procesos de la gestión de proveedores esta la selección y evaluación de proveedores, se plantea como objetivo escoger al mejor proveedor de un grupo de oferentes, utilizando la mejor metodología. Se definen los criterios necesarios y se ponderan utilizando un análisis jerárquico.

### **Servicio**

Para el criterio del servicio al cliente se considera la disponibilidad de inventario, velocidad de entrega y precisión para cumplir con los requerimientos encomendados a los proveedores. El nivel de servicio cuenta con parámetros muchas veces establecidos por la competencia, el usuario final espera cubrir sus expectativas en relación con el servicio o

producto y que sus requerimientos sean atendidos según las condiciones pactadas, caso contrario evaluara como un nivel de servicio bajo. (Ballou, 2004)

### **Tiempo**

Lo consideramos como el tiempo de respuesta frente a necesidades urgentes o por resarcimiento y el cumplimiento en la entrega de bienes o servicio, esencialmente para evaluar a un proveedor en este criterio se consideran fechas (tiempo promedio de entrega), como también el cumplimiento parcial o total de la prestación del servicio o la entrega de un producto. (Chopra y Meindl, 2008)

## Capítulo III: Hipótesis y Variables

### 3.1. Hipótesis y/o Supuestos básicos

#### Hipótesis principal

El modelo de abastecimiento estratégico en las compras no productivas incide en la optimización de resultados en una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Perú.

#### Hipótesis secundarias

El modelo de abastecimiento estratégico optimiza la reducción de costos en las compras no productivas en una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Perú.

El modelo de abastecimiento estratégico optimiza la atención del cliente interno en las compras no productivas en una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Perú.

### 3.2. Variables o Unidades de análisis

Para el desarrollo de esta investigación se seleccionó las variables descritas líneas abajo con el objetivo de analizar la incidencia que genera la variable independiente como estímulo frente las variables dependientes o respuesta.

#### Variable Independiente

Tomando como base la formulación del problema general, se concluye que la variable independiente es: Abastecimiento estratégico; ya que se identificó que esta variable incide en la elaboración de aspecto que mejorar el proceso de compras sujeto a investigación.

El Abastecimiento Estratégico está enfocado en la identificación de una base de proveedores óptimos, con lo que se puedan desarrollar relaciones a largo plazo convirtiéndolos en socios estratégicos para la organización, así mismo alcanzar objetivo como la disminución de gastos mantenimiento y/o mejorando la calidad y servicio.

#### Variable Dependiente

Tomando como base la formulación del problema general, se concluye que la variable independiente es: Optimización de resultados del proceso, ya que se identificó que esta

variable depende de la implementación del Abastecimiento estratégico y al mismo tiempo es posible mejorar el proceso en términos de costos y nivel de satisfacción del cliente interno producto de un abastecimiento estratégico.

La optimización de resultados del proceso de compras es la reducción o eliminación de recursos o gastos innecesarios, con el objetivo mejorar los niveles de eficiencia y efectividad al menor costo posible que le permita a la organización que lo ejecute ser competitivo y rentable. Cabe resaltar que para la ejecución del proceso intervienen personas, recursos tecnológicos, materiales, tiempo, entre otros recursos; la correcta utilización de estos determina el nivel de satisfacción de los clientes y la rentabilidad de la organización.

*Tabla 1. Variables de la Investigación*

Variables
VI
X: Implementación del Abastecimiento Estratégico
VD
Y: Optimización de Resultados

Fuente: Elaboración Propia

### 3.3. Matriz lógica de consistencia

FORMULACION DEL PROBLEMA	OBJETIVOS	HIPÓTESIS	VARIABLES	DIMENSIONES	INDICADORES	TECNICAS E INSTRUMENTOS
<p><b>Problemática Principal:</b> ¿Cómo la implementación de un modelo de abastecimiento estratégico en las compras no productivas incide en la optimización de resultados en una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Perú?</p>	<p><b>Objetivo General:</b> Describir como la implementación de un modelo de abastecimiento estratégico en las compras no productivas incide en la optimización de resultados en una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Perú.</p>	<p><b>Hipótesis General:</b> El modelo de abastecimiento estratégico en las compras no productivas índice en la optimización de resultados en una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Perú.</p>	Abastecimiento Estratégico	Acciones Preliminares	Capacitación (Evaluar el nivel de capacitación)	<p><b>Enfoque:</b> Cuantitativo</p> <p><b>Tipo de investigación:</b> Inv. Aplicada</p> <p><b>Nivel de Investigación:</b> Descriptivo</p> <p><b>Diseño:</b> Diseño No experimental transversal,</p> <p><b>Población:</b> Todos los colaboradores de una empresa del sector automotriz</p> <p><b>Muestra:</b> No probabilística, elementos de la muestra N°= 66</p> <p><b>Técnicas:</b> Observación estructurada. Encuesta escrita.</p> <p><b>Instrumentos:</b> Registro anecdótico. Cuestionario.</p>
					Centralización (Analizar las actividades de compras y consolidar el gasto)	
					Estandarización (Evaluar procesos existentes y asegurar la trazabilidad de la información)	
				Estrategia de Compras	Clasificación ABC (Identificar categorías prioritarias y examinar la segmentación de proveedores)	
					Matriz Kraljic (Evaluar Criticidad de la Categoría)	
				Gestión de proveedores	Cartera de proveedores (Identificar y organizar data de proveedores potenciales)	
Evaluación y Selección de proveedores (Examinar y monitorear rendimiento de proveedores)						
¿De qué modo, la implementación del abastecimiento estratégico en las compras no productivas optimiza la reducción de costos en una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Perú?	Describir como el modelo de abastecimiento estratégico optimiza la reducción de costos en las compras no productivas en una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Perú	El modelo de abastecimiento estratégico optimiza la reducción de costos en las compras no productivas en una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Perú	Optimización de resultado de proceso	Costos	Precio de Compra (Evaluar todos los costos y utilizar tácticas de negociación)	
¿De qué manera, la implementación del abastecimiento estratégico en las compras no productivas optimiza la atención del cliente interno en una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Perú?	Describir como el modelo de abastecimiento estratégico optimiza la atención del cliente interno en las compras no productivas en una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Perú	El modelo de abastecimiento estratégico optimiza la atención del cliente interno en las compras no productivas en una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Perú			Atención del cliente Interno	Costo Totales (Identificar los costos asociados)
						Calidad (Frecuencia de incumplimiento)
					Tiempo (On time In full)	
					Servicio (Nivel de servicio)	



## Capítulo IV: Método

### 4.1. Tipo y método de investigación

Teniendo en cuenta la naturaleza y propósito de la investigación, donde evidencie el nivel de relación entre dos variables, el **tipo de investigación es aplicada, método descriptivo y de diseño no experimental.**

Para el presente estudio, el diseño de la metodología de la investigación es un proceso secuencial que tiene como finalidad la obtención de resultados que evidencie una posible mejora para la empresa. En ese sentido se ha elegido el **enfoque de investigación es cuantitativa**, llevando a cabo un estudio tipo encuesta aplicado a los clientes internos.

En cuanto al enfoque cuantitativo, tiene como fin profundizar los conocimientos adquiridos con relación al Modelo de Abastecimiento Estratégico y su incidencia en la optimización de los resultados del proceso que conlleva la gestión de compras, permitiendo ampliar la información que se cuenta sobre la implementación del modelo en el contexto empresarial peruano. Por otro lado, se realizó una recolección de datos a una muestra, dicha información que fue recolectada por medio de encuestas, permitiendo obtener información que valide las hipótesis planteadas.

### 4.2. Diseño específico de investigación

Para el diseño de la investigación fue No experimental de tipo transversal. Eso quiere decir, que para ejecutar la presente investigación no se manipulo ninguna variable del estudio, Es estudio es transversal, porque solo se recolectará y analizará información correspondiente al proceso actual en un periodo determinado. Se aplicó un estudio tipo encuesta, se realizó una serie de preguntas a los clientes internos de la empresa.

En este diseño se consideró la propuesta de implementación del Abastecimiento estratégico para optimizar los resultados de proceso de compras en una empresa del sector automotriz con sede en el distrito de Ate.

### 4.3. Población, Muestra o Participantes

#### Población

La población del presente trabajo de investigación son todos los colaboradores de un empresa del sector automotriz en el distrito de Ate, el cual cuenta con diversas gerencias: Gerencia corporativa contraloría, Gerencia corporativa procesos & sistemas, Gerencia de administración y finanzas, Gerencia de clientes y marketing, Gerencia de desarrollo de red, Gerencia de maquinarias, Gerencia de marcas y productos, Gerencia de operaciones y logística, Gerencia de personas, Gerencia de retail, Gerencia dercoparts y Gerencia general

*Tabla 2. Población y Muestra*

Gerencia Corporativa Contraloría	2
Gerencia Corporativa Procesos & Sistemas	3
Gerencia de Administración y Finanzas	47
Gerencia De Clientes y Marketing	21
Gerencia De Desarrollo De Red	7
Gerencia de Maquinarias	65
Gerencia De Marcas y Productos	31
Gerencia de Operaciones y Logística	71
Gerencia de Personas	25
Gerencia de Retail	159
Gerencia Dercoparts	37
Gerencia General	2
<b>TOTAL</b>	<b>470</b>

Fuente: Elaboración Propia

#### Muestra.

Es recomendable no hacer el estudio a toda la población total porque esta puede ser muy amplia, por ese motivo se conveniente establecer una muestra que sea representativa y posea características homogéneas, resulta ser la alternativa más conveniente en términos de tiempo,

costo y conveniencia. (Mayorga y Araujo, 2013). Para esta investigación vamos a utilizar un tamaño de población finita aplicando la siguiente formula:

$$n = \frac{N * z_{\alpha/2}^2 * p * (1 - P)}{\epsilon^2 * (N - 1) + z_{\alpha/2}^2 * p * (1 - P)}$$

**Datos:**

**N** = Total de la población 470 colaboradores

**Z** = 1.96 con un nivel confianza del 95%

**p** = Probabilidad de éxito de 40%

**q** = 1 – p (en este caso 1-0.40 = 0.60)

**Error** =11%

**Donde:**

$$n = \frac{470 * 1.96^2 * 0.40 * (1 - 0.40)}{0.11^2 * (470 - 1) + 1.96^2 * 0.40 * (1 - 0.40)}$$

$$n = \frac{430.33}{6.60}$$

$$n = 65.50 \cong 66$$

Se les va a aplicar el instrumento de recogida de datos a 66 colaboradores.

#### 4.4. Instrumentos de recogida de datos

Para el desarrollo de esta investigación se planteo aplicar como instrumento de recolección de información al cuestionario, fue elaborado en base de preguntas cerradas y respuestas de tipo Likert, Las preguntas que se propuso con finalidad validar las hipótesis formuladas en la presente tesis. La elaboración del cuestionario fue revisada antes de ser ejecutado, debíamos asegurarnos de que cada pregunta esté relacionado a un indicador, y este a su vez con una dimensión y este último con una variable. Todo esto con el fin de preservar las propiedades básicas de todo instrumento de medición: la confiabilidad y su validez. La aplicación del cuestionario fue mediante el procedimiento de muestreo, se realizó las preguntas a todos los colaboradores hasta completar con la cantidad de encuestas necesarias determinadas en la muestra.

#### 4.5. Técnicas de procesamiento y análisis de datos

Para el proceso y análisis de data en primer lugar, se realizó una recopilación de información por medio de los cuestionarios, este un proceso meticuloso y difícil, los datos obtenidos fueron codificados y se trasladaron a una hoja de cálculo del Excel; derivándose de ello, información necesaria para el trabajo de investigación. Posterior de ello, el procesamiento y análisis de información, se realizó por medio del software estadístico de mayor uso: “Statistical Package for the Social Sciences”, conocido por sus siglas SPSS, para así obtener tablas de frecuencias por cada una de las preguntas elaboradas y para la construcción de tablas de contingencia producto del cruce de las preguntas correspondientes a la variable dependiente y la variable independiente, con el propósito de probar la hipótesis de asociación mediante el test de la chi-cuadrada.

##### 4.5.1. Escala de Likert

Este método fue desarrollado por Rensis Likert en 1932, según (Hernández, Fernández y Baptista, 2014) consiste en un conjunto de ítems presentados en forma de afirmaciones y para medir la reacción del sujeto encuestado se agrupa en tres, cinco o siete categorías, luego a cada punto se le asigna un valor numérico. Así, el participante tiene una puntuación por cada afirmación y al final su puntuación total, sumando las puntuaciones obtenidas en relación con todas las afirmaciones.

*Tabla 3. Escala Likert*

1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Sin importancia	De poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
No satisfecho	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho
Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente

Fuente: Elaboración Propia

#### 4.5.2. Coeficiente de Correlación de Pearson

El coeficiente  $r$  de Pearson puede variar de  $-1.00$  a  $+1.00$ , donde:

*Tabla 4.* Coeficiente de Correlación de Pearson.

Nivel de medición de las variables	Interpretación
<b>-0.90</b>	Correlación negativa muy fuerte
<b>-0.75</b>	Correlación negativa considerable
<b>-0.50</b>	Correlación negativa media
<b>-0.25</b>	Correlación negativa débil
<b>-0.10</b>	Correlación negativa muy débil
<b>0.00</b>	No existe correlación alguna entre las variables
<b>+0.10</b>	Correlación positiva muy débil
<b>+0.25</b>	Correlación positiva débil
<b>+0.50</b>	Correlación positiva media
<b>+0.75</b>	Correlación positiva considerable
<b>+0.90</b>	Correlación positiva muy fuerte
<b>+1.00</b>	Correlación positiva perfecta

Fuente: Elaboración Propia

Si  $S$  o  $P$  es menor del valor  $0.05$ , se dice que el coeficiente es significativo en el nivel de  $0.05$  (95% de confianza en que la correlación sea verdadera y 5% de probabilidad de error). Si es menor a  $0.01$ , el coeficiente es significativo al nivel de  $0.01$  (99% de confianza de que la correlación sea verdadera y 1% de probabilidad de error). (Hernández, Fernández y Baptista, 2014).

#### 4.6. Procedimiento de ejecución del estudio

Para poder entender como un modelo de abastecimiento estratégico llega a incidir en los resultados del proceso de gestión de compras de las compras no productivas en una empresa del sector automotriz con sede en el distrito de Ate, se planteó seguir un procedimiento de recolección de datos, ya que requiere de instrumentos de medición que sirva para analizar e

interpretación los resultados obtenidos de las preguntas elaboradas de acuerdo a la escala Likert para medir actitudes y conocer el grado de conformidad del encuestado, las encuestas se aplicaron a la muestra total que representan ser clientes internos claves, producto de ello se obtuvo información que sirvió para comprobar las hipótesis planteadas.

El primer paso que se siguió es la elaboración de cuestionarios que contuvo preguntas filtro, cerradas y de respuesta simples. El segundo paso, fue la identificación de la muestra más representativa de toda la población, una vez delimitado mi espacio se aplicó las encuestas dentro de un periodo determinado en este caso se consideró en un plazo no mayor a siete días. El tercer paso, fue consolidar la información y procesarla por el SPS, por medio del Excel se elaboraron cuadros y gráficos dinámicos que permitieron sintetizar la información con el objetivo de lograr expresar y plantear de forma clara la información obtenida por medio de la investigación

## Capítulo V: Resultados y Discusión

### 5.1. Datos Cuantitativos

- 1) Considera Ud. que el personal encargado de compra se encuentra capacitado para realizar sus funciones.

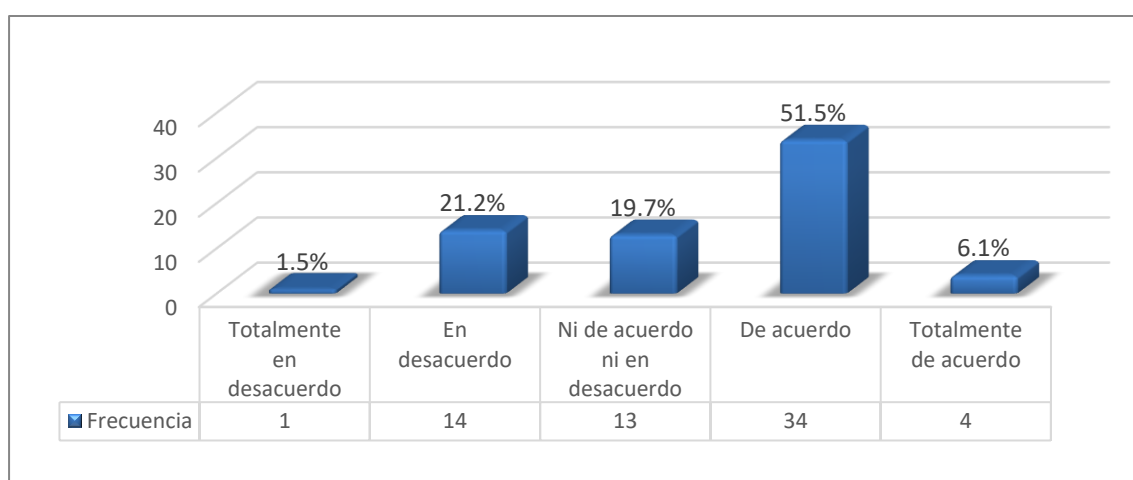
Tabla 5. Nivel de desempeño

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1.5	1.5
	En desacuerdo	14	21.2	22.7
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	13	19.7	42.4
	De acuerdo	34	51.5	93.9
	Totalmente de acuerdo	4	6.1	100.0
	Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto al indicador sobre el nivel de capacitación, se observa que el 1,5% afirma estar totalmente en desacuerdo y el 21,2% está en desacuerdo, es decir que para solo el 22,7% de la muestra indica que el área de compras no tiene un nivel adecuado para desempeñar sus actividades. En cambio, el 51,5% está de acuerdo y solo el 6,1% está totalmente de acuerdo con respecto a que los colaboradores que forman parte del área de compas tienen un nivel de desempeño alto.

Figura 17. Nivel de desempeño



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Tomando de base los resultados obtenidos, se puede deducir que el 57,6% de los encuestados considera que el nivel de los encargados de realizar las adquisiciones es deficiente, esto se debe a la poca preocupación de mantener actualizados de nuevos conocimientos a los encargados de realizar dichas actividades, lo que nos permite concluir de la poca preocupación de realizar capacitaciones frecuentes y la falta de inversión en el personal para que puedan adquirir nuevos conocimientos y así poder desarrollar mejor sus funciones.

2) Considera Ud. que el personal encargado de compras mejoraría su gestión si es capacitado.

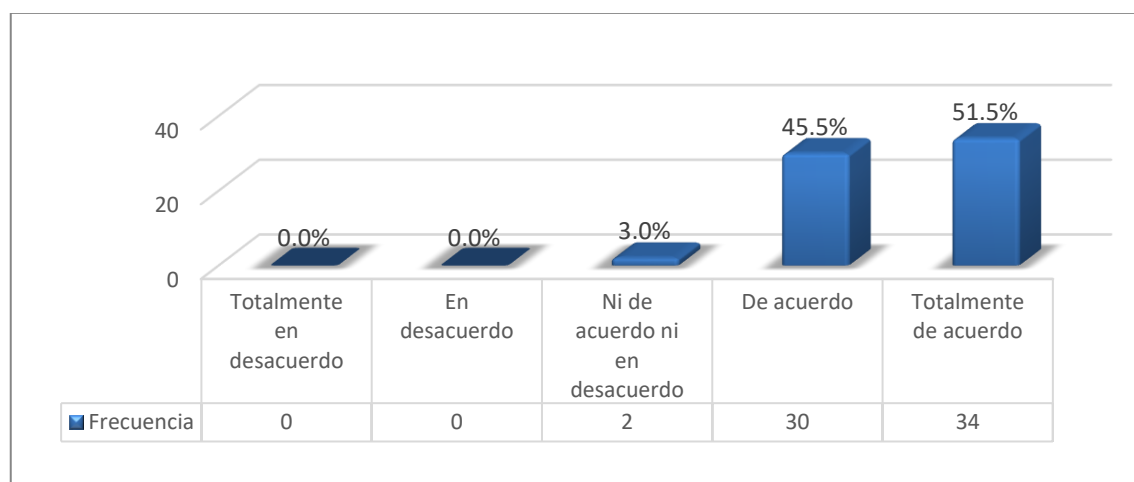
*Tabla 6. Capacitación y desempeño laboral*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	2	3.0	3.0
	De acuerdo	30	45.5	48.5
	Totalmente de acuerdo	34	51.5	100.0
	Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto al indicado de capacitación y desempeño laboral, se observa que solo 3% de los encuestado indica que no habría una mejora en el desempeño del personal aun así este sea capacitado. Por otro lado, el 45,5% está de acuerdo y el 51,5% está totalmente de acuerdo que habría una mejora en el nivel desempeño ya que actualmente no es la óptima.

*Figura 18. Capacitación del personal*



Fuente: Elaboración Propia



**Interpretación:** De acuerdo con los resultados obtenidos, el indicador de capacitación y desempeño laboral nos muestra que el 97% de los encuestados afirman que el nivel del desempeño del personal encargado de compras mejoraría si es capacitado. Con esto podemos concluir que por una falta de preocupación por la formación de sus colaboradores se ve reflejado en una baja capacidad de aplicar nuevas metodologías de trabajo en sus actividades llevando a que no cuente con un nivel suficiente para llevar a cabo sus responsabilidades y poder alcanzar sus objetivos.

3) Considera Ud. importante la centralización de las responsabilidades para las cotizaciones y decisiones de compras.

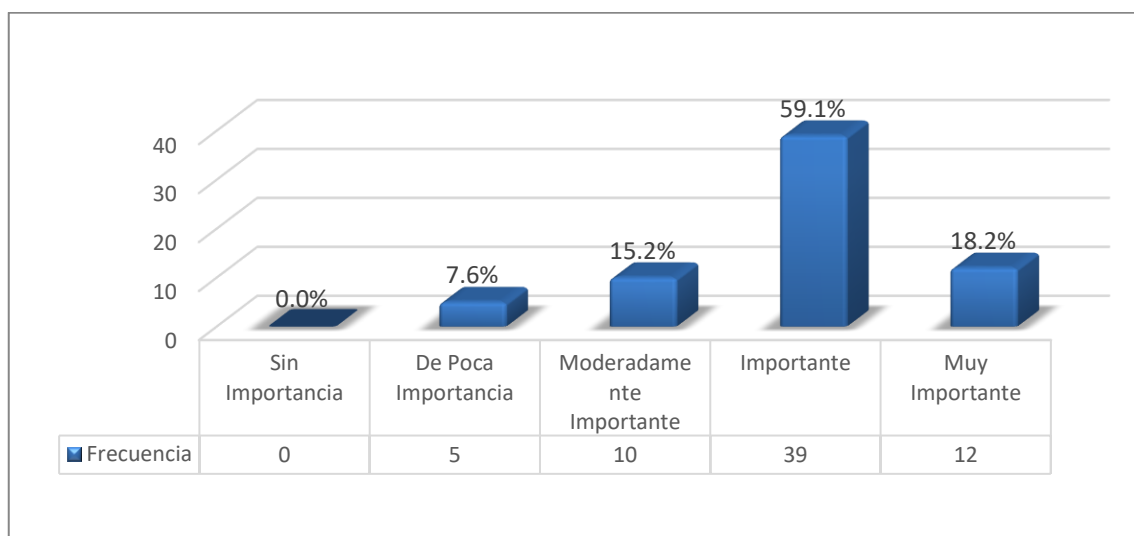
*Tabla 7. Importancia de la centralización*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	De Poca Importancia	5	7.6	7.6
	Moderadamente Importante	10	15.2	22.7
	Importante	39	59.1	81.8
	Muy Importante	12	18.2	100.0
	Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto a la importancia de la centralización, se observa que el 7,6% afirma ser de poca importancia y el 15,2% lo considera moderadamente importante, es decir que para el 22,7% de la muestra indica que la centralización de las responsabilidades para las cotizaciones y decisiones de compras no refleja importancia alguna. Por otro lado, el 59,1% considera que es importante y el 18,2% afirmó que es muy importante.

*Figura 19. Nivel de Importancia sobre la centralización*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** En base de los resultados, se observa que el indicador de importancia sobre la centralización solo el 22,7 % de los encuestados considera de poca o moderada importancia que las decisiones de compras sean realizadas solo por un área, mientras que más del 77% de los colaboradores afirmaron que es importante consolidar los requerimientos en una sola área, de esta forma se logra un mayor control sobre las adquisiciones y permite otorgar poder de negociación. Esta información nos permite tener un conocimiento más amplio sobre sus prioridades y la falta de conocimiento del impacto que podría lograr la centralización, esto nos indica que aún tenemos que transmitir a algunos colaboradores el beneficio que podríamos alcanzar por medio de esta acción preliminar.

4) Estaría Ud. acuerdo que el área de compras centralice todas las adquisiciones de bienes y servicios que realiza la empresa.

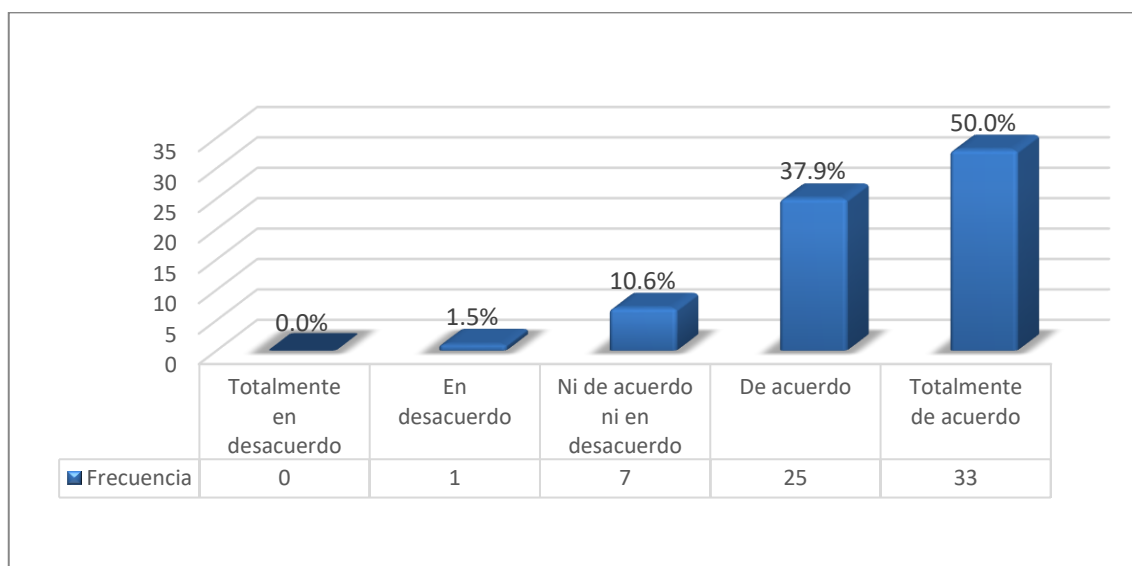
Tabla 8. Aceptación de la centralización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	1.5	1.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	10.6	12.1
	De acuerdo	25	37.9	50.0
	Totalmente de acuerdo	33	50.0	100.0
	Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto al indicador de aceptación sobre la centralización, se puede identificar que el 1,5% afirma estar en desacuerdo y el 10,6% está ni de acuerdo ni en desacuerdo, es decir que para el 12,1% de los colaboradores no se encuentran de acuerdo con relación a la centralización de las compras. Por otro lado, el 37.9% manifiestan estar de acuerdo y el 50% está totalmente de acuerdo en la centralización de todas las adquisiciones de bienes y servicios.

Figura 20. Nivel de aceptación sobre centralización



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** De acuerdo con los resultados, se observa en el indicador de aceptación sobre la centralización que el 87,9% de los colaboradores se encuentran conformes con la decisión de centralizar las funciones de compras, con el apoyo de los colaboradores la

transición no será negativa ya que hay un alto porcentaje que aceptaría el cambio. La centralización de las adquisiciones de la empresa permitirá obtener oportunidades de reducción de costos y estandarización de procesos en base de nuevas metodologías que aplicaran los colaboradores del área de compras, el proporcionar poder de acción y control genera mayores oportunidades para optimizar los resultados de un proceso de compras

5) Con que frecuencia Ud. ha podido obtener información histórica de sus requerimientos sin problemas.

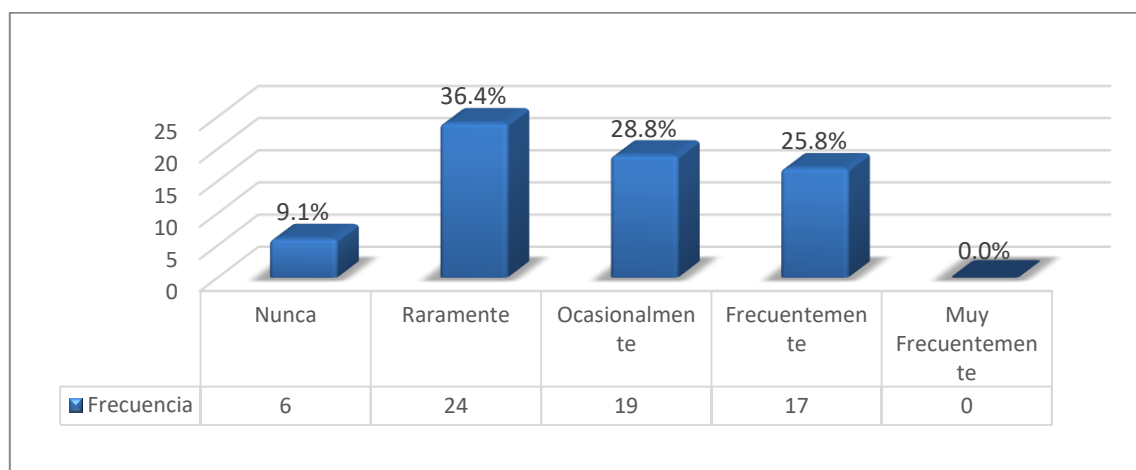
*Tabla 9. Frecuencia para obtener información histórica*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	6	9.1	9.1
	Raramente	24	36.4	45.5
	Ocasionalmente	19	28.8	74.2
	Frecuentemente	17	25.8	100.0
	Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto a la frecuencia para obtener información histórica, se puede observar que el 9,1% afirma que nunca ha obtenido información historia sin que se le presente algún problema y el 36,4% raramente lo ha hecho, es decir que para el 74,2% de los colaboradores afirma que obtener información histórica sobre sus requerimientos les resulta problemático. Por otro lado, solo el 25,8% manifiestan que frecuentemente obtiene información sin dificultad.

Figura 21. Frecuencia para obtener información histórica



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** En base de los datos obtenidos, se puede observar que la frecuencia para obtener información relacionada a las adquisiciones pasadas resulta ser contra productivo para muchos colaboradores, el 74,2% afirman que ha sido complicado obtener una data que les permita analizar sus gastos a mayor detalle. La importancia de la información es clave para poder planificar los gastos en el futuro y poder identificar a que servicio o productos estamos destinando la mayor parte del presupuesto, si el usuario no cuenta con información confiable no podrá realizar una proyección de gastos precisa y podría ocasionar desviaciones en su presupuesto.

6) Considera Ud. que uniformizar los requerimientos permitirá generar un abastecimiento oportuno y preciso.

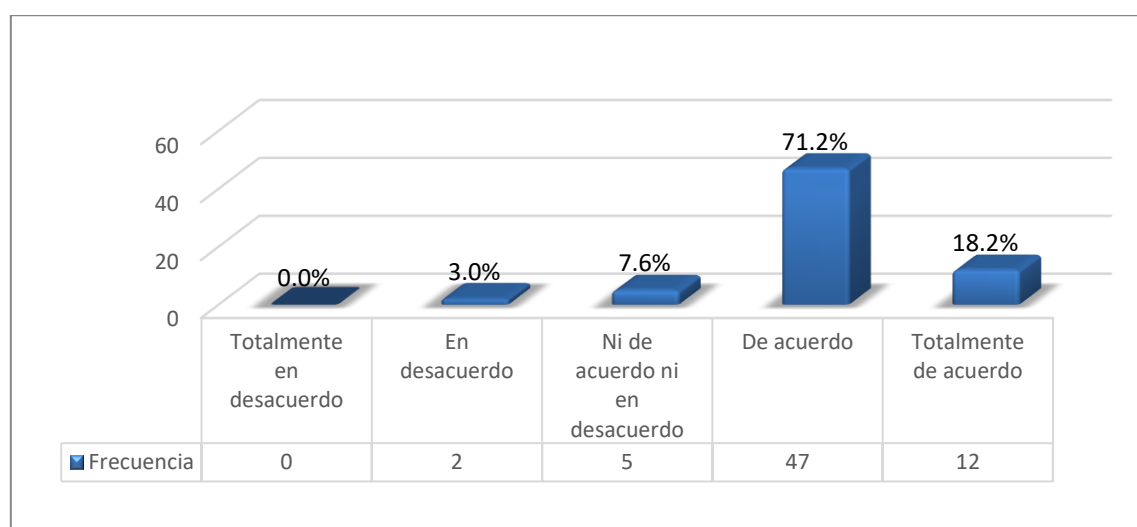
Tabla 10. Aceptación de la estandarización

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	3.0	3.0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	5	7.6	10.6
	De acuerdo	47	71.2	81.8
	Totalmente de acuerdo	12	18.2	100.0
	Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto al indicador de aceptación de la estandarización, se puede observar que el 3% manifiesta están en desacuerdo y el 7,6% no manifiesta una opinión positiva ni negativa, es decir que solo el 10,6% de los encuestados rechaza la estandarización de los requerimientos. Por otro lado, el 71,2% indica que están de acuerdo y el 18,2% están totalmente de acuerdo, lo que significaría que la mayor parte de los colaboradores si están de acuerdo de llevar a cabo la homogenización de requerimientos.

*Figura 22. Aceptación de la estandarización*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Tomando de base los resultados obtenidos, se puede deducir que más del 89% de los encuestados acepta la decisión de estandarizar los requerimientos, con esto se pretende poder cotizar o licitar un producto o servicio más completo reduciendo significativamente el número referencias y diseños, la finalidad de la estandarización y simplificación es que brinde al proveedor una información más clara de las necesidades. Con lo que podemos deducir que la homogenización de la oferta permite reducir la complejidad del proceso por eso es indispensable que esto se desarrolle durante la fase inicial del lanzamiento, y esto se logrará con la participación de los representantes de todas las áreas involucradas y con ciertos inputs que los proveedores nos puedan proporcionar.

7) Tengo conocimiento de cuales son mis gastos más representativos que impactan en mi presupuesto.

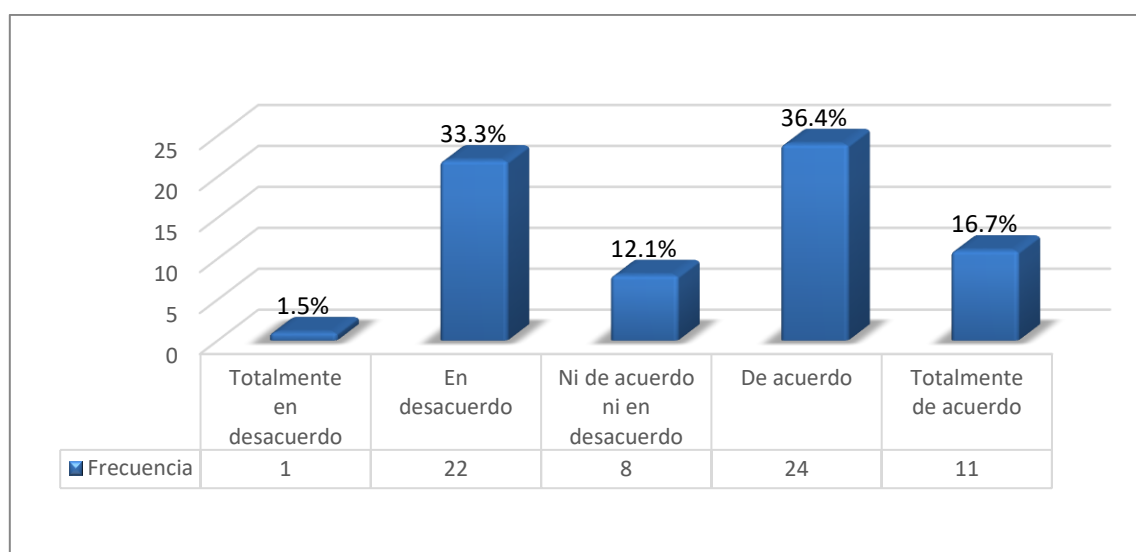
*Tabla 11. Conocimiento del presupuesto*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1.5	1.5
	En desacuerdo	22	33.3	34.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	8	12.1	47.0
	De acuerdo	24	36.4	83.3
	Totalmente de acuerdo	11	16.7	100.0
	Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto al indicado sobre el conocimiento del presupuesto, se aprecia que el 1,5% afirma estar totalmente en desacuerdo y el 33,3% está en desacuerdo, es decir que para el 34,8% de la muestra afirma que no tiene conocimiento sobre los gastos más representativos que afectan su presupuesto. Por otro lado, el 36,4% considera que está de acuerdo y el 16,7% está totalmente de acuerdo que conoce plenamente cuáles son sus gastos más representativos que actualmente están afectando su presupuesto.

*Figura 23. Conocimiento del presupuesto*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** En base de los resultados obtenidos, se puede deducir que el 53% de los colaboradores encuestados afirma tener un conocimiento total de los gastos más representativos que afectan su presupuesto, el beneficio de tener el presupuesto permite controlar el uso de recursos y lograr que estos sean más eficientes sin obtener desperdicios. Y debido a que los presupuestos están basados en actividades y ligados a una estructura monetaria es importante que se pueda identificar que gastos son los de mayor impacto e importancia para focalizar todos los esfuerzos para conseguir la reducción de costos.

8) Considera Ud. que cuenta con la cantidad adecuada de proveedores para sus requerimientos.

*Tabla 12. Cantidad de proveedores adecuada*

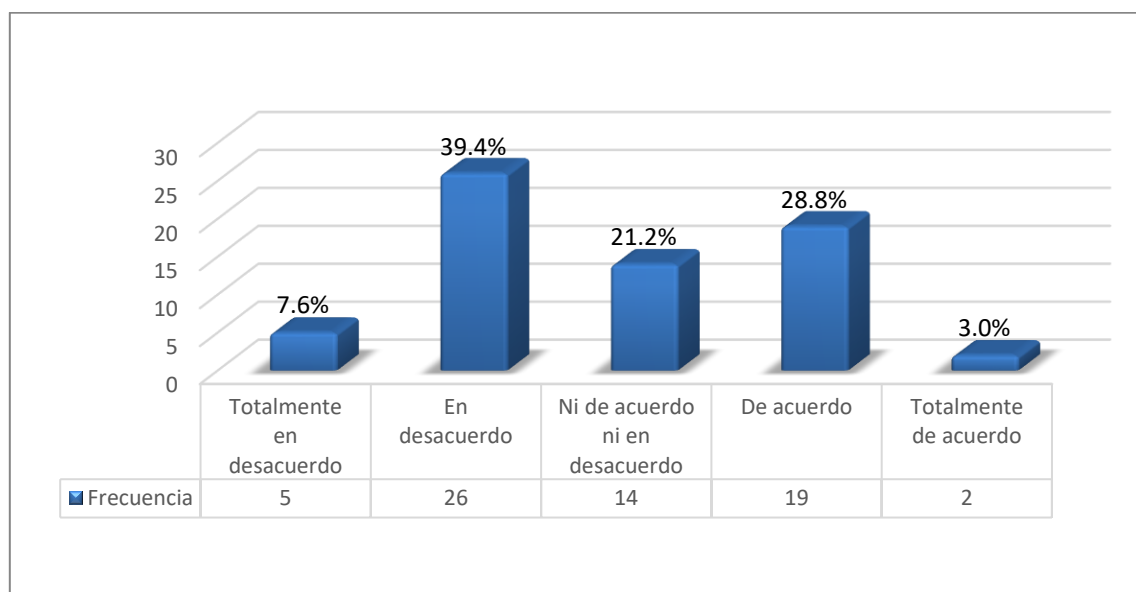
		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	5	7.6	7.6
	En desacuerdo	26	39.4	47.0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	14	21.2	68.2
	De acuerdo	19	28.8	97.0
	Totalmente de acuerdo	2	3.0	100.0
	Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto al indicado sobre la cantidad de proveedores adecuada, se aprecia que el 7,6% afirma estar totalmente en desacuerdo y el 39,4% está en desacuerdo, es decir que para el 47% de los encuestados indican que no cuentan con la cantidad adecuada de proveedores para atender sus requerimientos. Por otro lado, el 28,8% indica estar de acuerdo y solo el 3% está totalmente de acuerdo en relación con el portafolio de proveedores con los que cuenta actualmente.



Figura 24.. Cantidad de proveedores adecuada



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** En base de los resultados obtenidos, se puede deducir que el 31,8% de los encuestados indica estar de acuerdo con la cantidad de proveedores con los que cuenta para cubrir sus necesidades. Sin embargo, con relación al 47% que indica no estar de acuerdo podemos deducir que actualmente no se cuenta con un portafolio de proveedores adecuados para ciertos servicios, al no contar con el número idóneo de proveedores podemos afectar la operatividad diaria de la empresa, en ese sentido se considera adecuado contar con cierta pluralidad de proveedores para mitigar el riesgo. Previamente a determinar la cantidad de proveedores hay que identificar con cuantos proveedores actualmente cuenta cada área para determinado servicio, ya que puede darse el caso de que cuenten con una lista muy amplia de proveedores, pero no los contemplan con falta de conocimiento o caso contrario podemos contar con un solo proveedor y estemos poniendo en riesgo las operaciones.

9) Parte de sus funciones diarias, implica identificar y reducir los gastos más representativos.

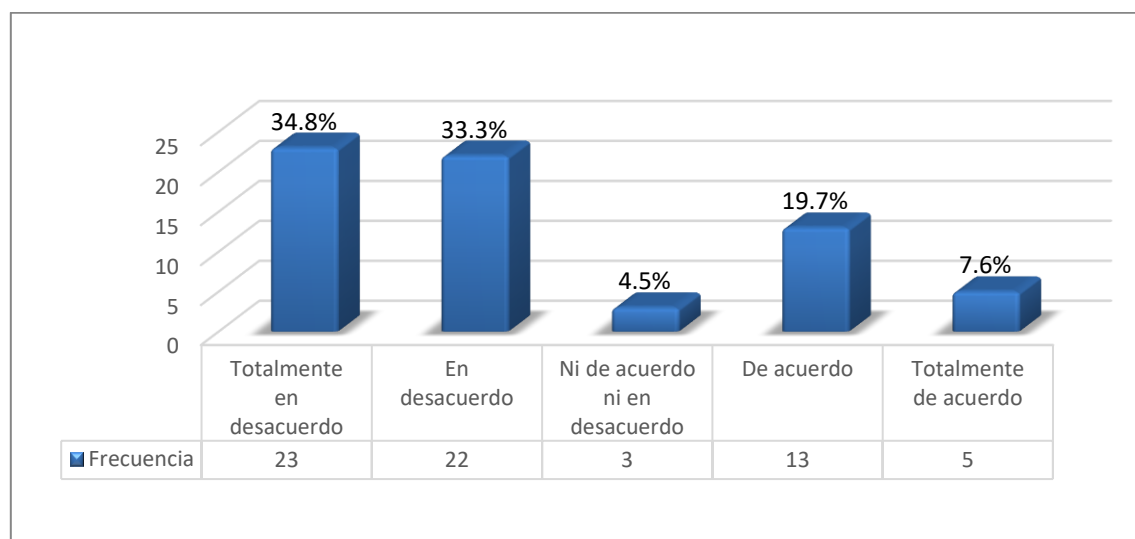
Tabla 13. Reducción de gastos

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	23	34.8	34.8
	En desacuerdo	22	33.3	68.2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	3	4.5	72.7
	De acuerdo	13	19.7	92.4
	Totalmente de acuerdo	5	7.6	100.0
	Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto al indicador de reducción de gastos, se aprecia que el 34,8% afirma estar totalmente en desacuerdo y el 33,3% está en desacuerdo, es decir que para el 68,2% de los encuestados afirman que no es parte de sus funciones la identificación o reducción de gastos. Por otro lado, se aprecia que el 19,7% indica estar de acuerdo y solo el 7,6% está totalmente de acuerdo que parte de sus obligaciones es lograr la disminución de los gastos generados por las adquisiciones que gestiona.

Figura 25. Reducción de gastos



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** En base de los resultados obtenidos, se puede concluir que solo el 27,3% de los colaboradores firma que parte de sus funciones es la identificación y reducción de gastos

representando un porcentaje muy bajo, pero es comprensible debido a que esta es una función que debería recaer en el área de compras ya que parte de sus objetivos específicos es la reducción de costos sin sacrificar la calidad y el nivel de servicio, esto evidencia que es necesario que las compras se centralicen y que un especialista de compras siempre participe en los procesos para poder obtener los mejores beneficios de cada negociación

- 10) Previamente a iniciar un proceso de compra Ud. realiza un análisis sobre el desempeño de las industrias/mercados relevantes relacionados al rubro del servicio que requiera.

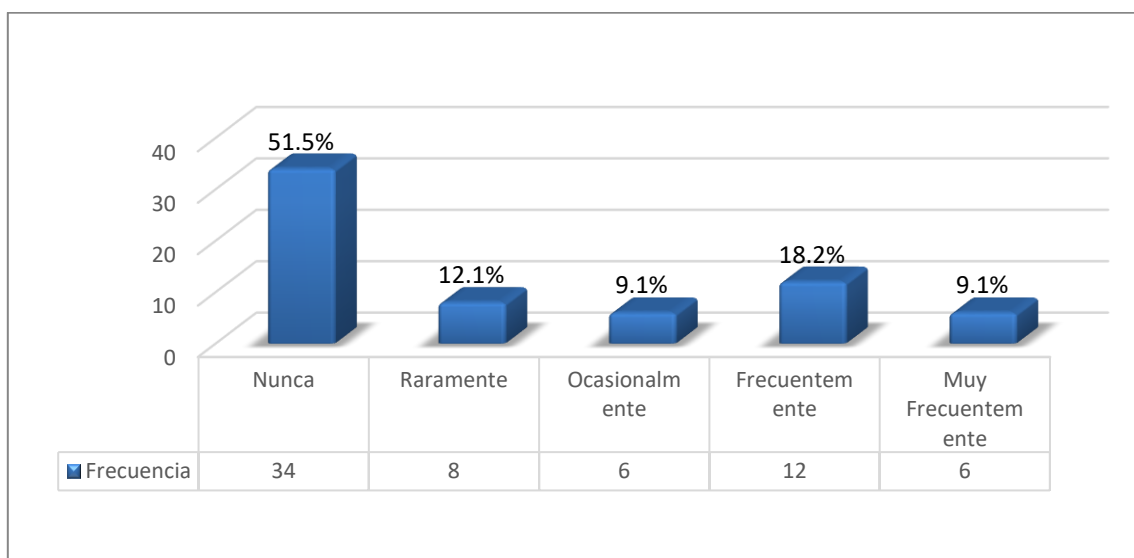
*Tabla 14.* Frecuencia sobre análisis de industrias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	34	51.5	51.5
	Raramente	8	12.1	63.6
	Ocasionalmente	6	9.1	72.7
	Frecuentemente	12	18.2	90.9
	Muy Frecuentemente	6	9.1	100.0
	Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto al indicador de frecuencia sobre análisis de industrias, se aprecia que el 51,5% nunca ha realizado el análisis y el 12,1% indica haberlo hecho raramente, es decir que para el 63,6% de los encuestados antes de realizar un proceso de compras no realizan un análisis sobre el desempeño de las industrias/mercados. Por otro lado, se aprecia que el 18,7% indica frecuentemente lo realiza y solo el 9,1% realiza un estudio acerca de cómo se desempeña el rubro de negocio que presente cotizar o licitar.

Figura 26. Frecuencia sobre análisis de industrias



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** De acuerdo con los datos obtenidos, se puede afirmar que solo el 27,3% de los encuestados realiza periódica o frecuentemente un estudio de las industrias antes de iniciar un proceso de compras ciertamente es un nivel muy bajo considerando que no se puede realizar una negociación si no sabemos cuál es nuestra posición frente al proveedor, lo cual nos puede poner en desventaja o en otro caso podemos llegar a desaprovechar oportunidades que podrían proporcionarnos beneficios. El mercado es muy fluctuante, un día podemos contar con una empresa muy bien posicionada y brindarnos el mejor servicio; y al otro día puede presentar problemas financieros y caer en deficiencia de servicio, o puede ser el caso de que aparezca una empresa que inicialmente no era competente y ahora se encuentre mejor posicionada. En ese sentido, se recomienda que el porcentaje de personas que es consciente de la evaluación de las industrias incremente y eso espera lograr con el apoyo del área de compras.

- 11) Considera Ud. importante la continuidad del abastecimiento y mitigar el riesgo de desabastecimiento.

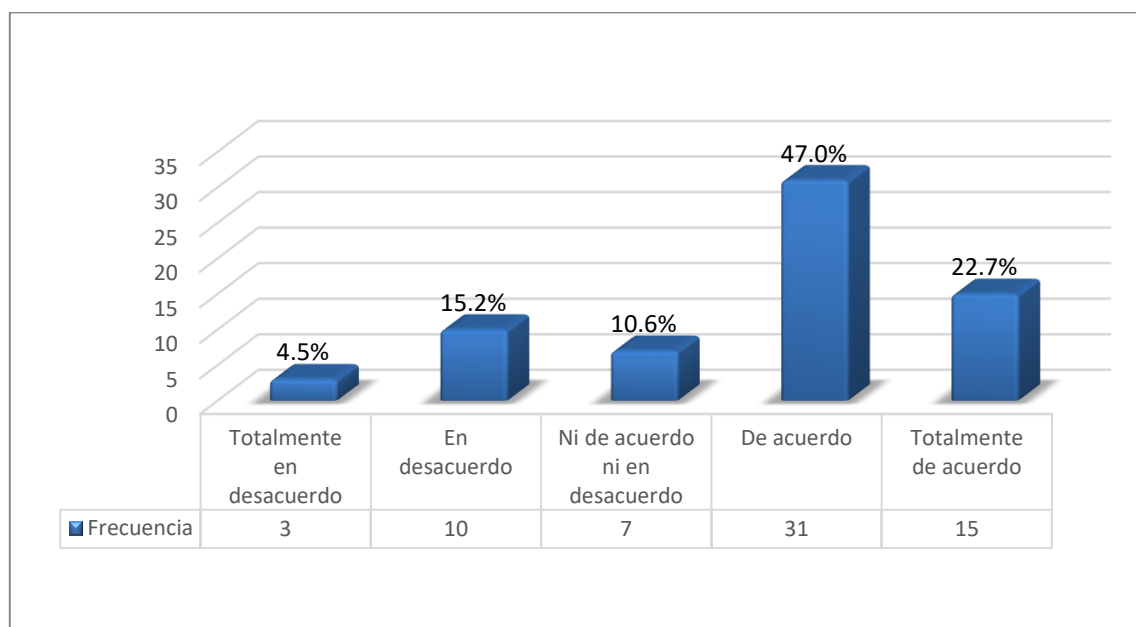
Tabla 15. Importancia del desabastecimiento

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Sin Importancia	3	4.5	4.5
	De Poca Importancia	10	15.2	19.7
	Moderadamente Importante	7	10.6	30.3
	Importante	31	47.0	77.3
	Muy Importante	15	22.7	100.0
	Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto al indicador sobre la importancia del desabastecimiento, se puede afirmar que el 4,5% lo considera sin importancia y para el 15,2% es de poca importancia, es decir que para el 19,7% no es de mucha importancia si están desabastecidos. Por otro lado, se aprecia que para el 47% indica que si es importante y como se puede apreciar en el cuadro el 22,7% considera muy importante el desabastecimiento.

Figura 27. Importancia del desabastecimiento



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** En relación con la información obtenida, se puede deducir que para más del 69% de los colaboradores es importante o muy importante el abastecimiento continuo e interrumpido, el motivo es que la falta de una material o servicio podría afectar las operaciones de la empresa pudiendo perjudicarla de manera económica, por tal motivo no se pueden descuidar el suministro de sus necesidades. Por otro lado, hay un 19,7% que expresa no ser de importancia el abastecimiento continuo, pero esto no significa que puedan estar desabastecidos de manera indefinida si no que pueden permanecer un periodo sin que se les suministre siempre y cuando este sea reincorporado en un corto plazo y esto se debe a que no afecta de directamente las operaciones, por ejemplo el servicio de pintura de la fachada de los locales, si bien no afectan las operaciones a largo plazo si no se subsanar podría perjudicar las ventas por precepción del cliente.

- 12) Considera Ud. adecuado determinar la mejor estrategia antes de iniciar un proceso de compra para poder optimizar los resultados.

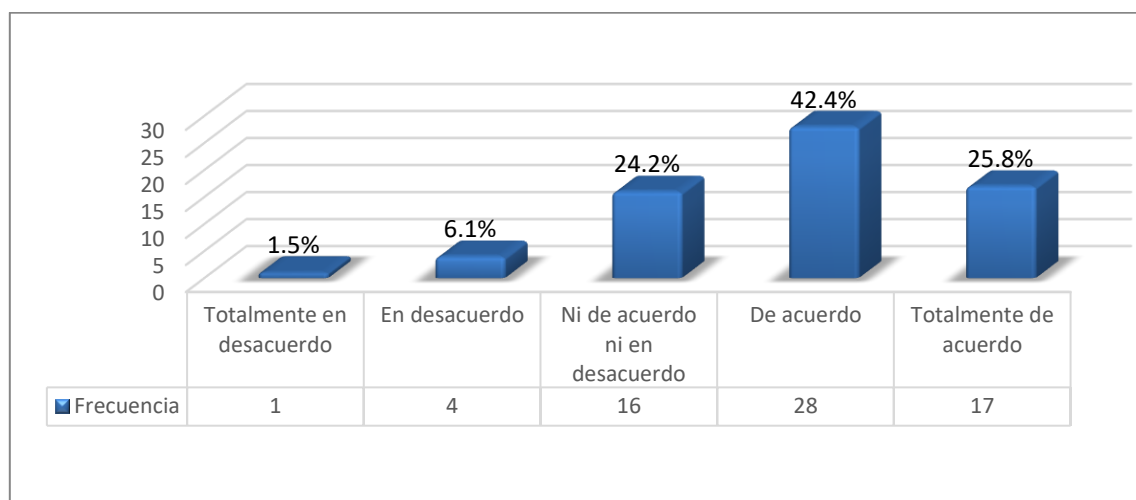
*Tabla 16. Determinación de estrategia de compra*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	1	1.5	1.5
	En desacuerdo	4	6.1	7.6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	16	24.2	31.8
	De acuerdo	28	42.4	74.2
	Totalmente de acuerdo	17	25.8	100.0
	Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto al indicador sobre la determinación de estrategia de compras, se puede apreciar que el 1,5% está totalmente en desacuerdo y el 6,1% afirma estar en desacuerdo, es decir que el 7,6% no considera adecuado determinar una buena estrategia antes de iniciar un proceso de compra. Por otro lado, se aprecia el 42,4% indica estás de acuerdo y el 25,8% se encuentra totalmente de acuerdo.

Figura 28. Determinación de estrategia de compra



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** De acuerdo con la información obtenida, se puede deducir que para 68, 2% de los colaboradores están de acuerdo de que se debe terminar una estrategia de abastecimiento antes de iniciar un proceso de compras, aunque no se ha podido evidenciar que todos utilicen una determinada estrategia de acuerdo con la categoría de gasto se percibe que esta parte de la muestra si comprende los beneficios de su aplicación. Por el contrario, el 7,6% estas en desacuerdo, si bien el porcentaje es muy inferior se tiene que lograr que todos los usuarios involucrados comprendan la importancia de esta parte previa para iniciar un proceso de adquisición.

13) ¿Considera Ud. que la búsqueda de nuevos proveedores le resulta fácil?

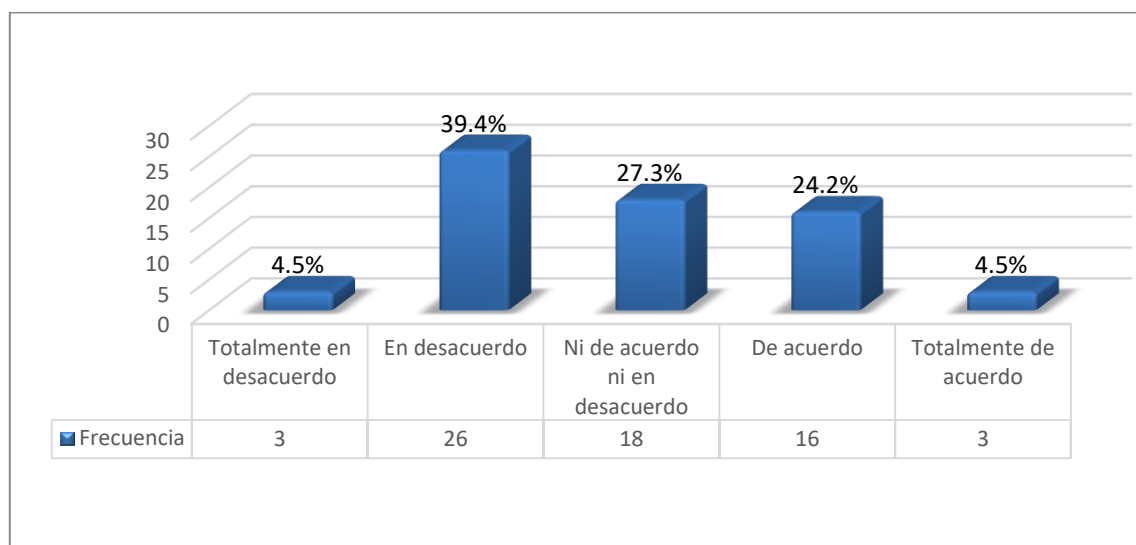
Tabla 17. Dificultad sobre la búsqueda de nuevos proveedores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	3	4.5	4.5
	En desacuerdo	26	39.4	43.9
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	18	27.3	71.2
	De acuerdo	16	24.2	95.5
	Totalmente de acuerdo	3	4.5	100.0
	Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto al indicador de dificultad sobre la búsqueda de nuevos proveedores, se puede evidenciar que el 4,5% indica estar totalmente en desacuerdo, mientras que el 39,4% está en desacuerdo, es decir que para el 43,9% de los encuestado no les resulta un problema la búsqueda de nuevos proveedores. En cambio, el 24,2% están de acuerdo y solo 4,5% está totalmente de acuerdo que no existe dificultad alguna para conseguir nuevos proveedores.

Figura 29. Dificultad sobre la búsqueda de nuevos proveedores



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** En base a la información obtenida, se puede deducir que para 43,9% de los colaboradores les resulta difícil la búsqueda de proveedores porque en ciertos casos estos deben contar con certificados y seguros, por lo que hay proveedores que muchas veces no son formales y se puede cometer el error de convocarlos hasta en ciertos casos adjudicarlos es por ese motivo que debe filtrar a los proveedores solicitándole requisitos previos. La búsqueda de proveedores es una función más por lo que se requiere tiempo esto se debe a que toda búsqueda y recolección de información acerca del proveedor debe ser verificada y validada algunos criterios que se toman son los años de experiencia, clientes actuales y anteriores, certificaciones, entre otros.



14) Con que frecuencia Ud. recurre al área de compras para obtener oferentes calificados.

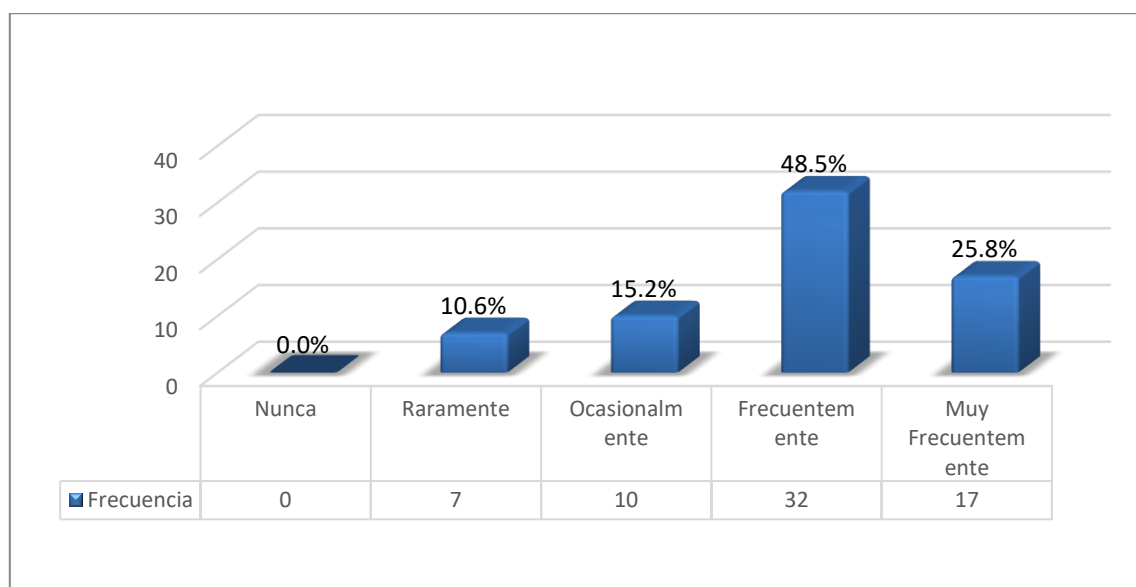
*Tabla 18.* Frecuencia de consultas al área de compras sobre proveedores

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Raramente	7	10.6	10.6
	Ocasionalmente	10	15.2	25.8
	Frecuentemente	32	48.5	74.2
	Muy Frecuentemente	17	25.8	100.0
	Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto a la frecuencia de consultas al área de compras sobre proveedores, se puede evidenciar que el 7% raramente ha acudido, mientras que el 15,2% indica hacerlos ocasionalmente, es decir que para el 25,8% de los colaboradores son muy pocas veces que han recurrido al área de compras para poder obtener nuevos proveedores. En cambio, el 48,5% afirma acudir frecuentemente y el 25,8% lo hace muy frecuentemente.

*Figura 30.* Frecuencia de consultas al área de compras sobre proveedores



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** En base a la información obtenida, se puede deducir que el 74,2% de los colaboradores han recurrido al área de compras para obtener proveedores, la búsqueda de un

proveedor demora de acuerdo con la complejidad del servicio para el cual se requiera además es muy importante una selección adecuada de los proveedores. La búsqueda de proveedores solo debería ser para nuevos procesos, lo ideal es que los proveedores mantengan relaciones durables por un plazo mínimo de un año es necesario reducir las frecuencias de búsqueda de proveedores ya involucra dedicarle horas de trabajo que pueden ser destinados a otras actividades.

- 15) Considera Ud. importante que el área de compras cuente con una cartera de proveedores calificados.

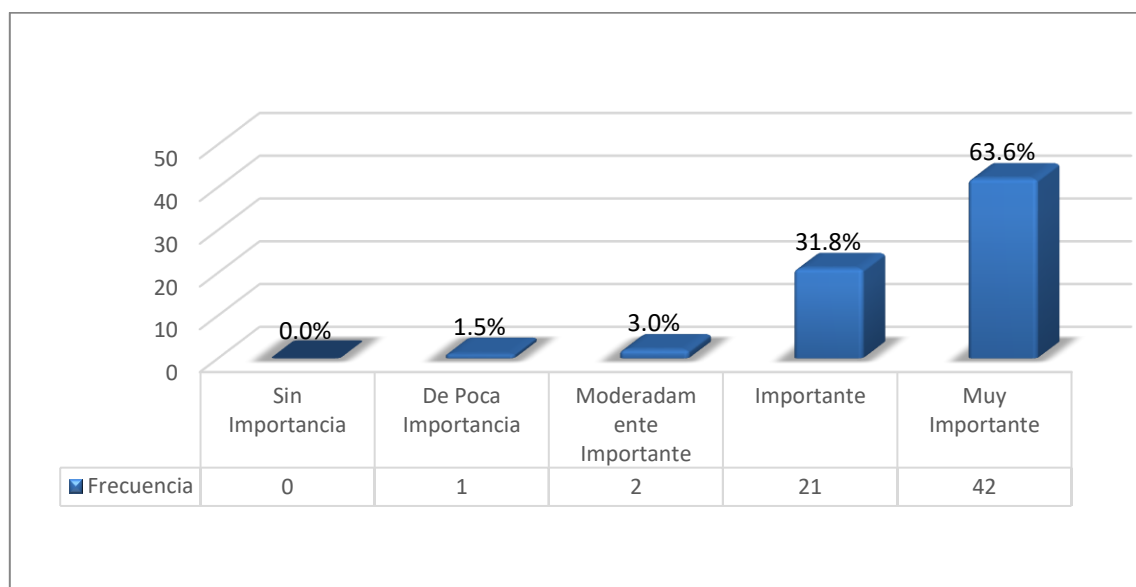
*Tabla 19. Importancia de la cartera de proveedores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	De Poca Importancia	1	1.5	1.5
	Moderadamente Importante	2	3.0	4.5
	Importante	21	31.8	36.4
	Muy Importante	42	63.6	100.0
	Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto al indicador sobre la importancia de la cartera de proveedores, se puede evidenciar que solo el 1,5% indica que es poca importancia contar con una cartera de proveedores calificados que pueda cumplir las expectativas de sus requerimientos. Mientras que para el 31,8% afirma que se importante y para el 63,6% es muy importante que el área de compras posea un portafolio de proveedores calificados.

Figura 31. Importancia de la cartera de proveedores



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** En base a la información obtenida, se puede observar que para más del 95,5% de los encuestados es muy importante que el área encargada de realizar el abastecimiento cuente con una cartera de proveedores calificados, como se apreció en el gráfico anterior, gran parte de los colaboradores recurren frecuentemente en búsqueda de proveedores es por ese motivo que indican que es de alta importancia que cuenten con un portafolio de proveedor para reducir el tiempo de espera, para poder contar con esto es necesario que se identifiquen las categorías de gasto e identificar qué servicios son críticos para la organización. Es recomendable contar con un abanico de proveedores en caso de cambios en el mercado o posibles contingencias que se presenten el objetivo es mitigar riesgos.

16) ¿En general Ud. está satisfecho con el nivel del servicio que le brinda sus proveedores actuales?

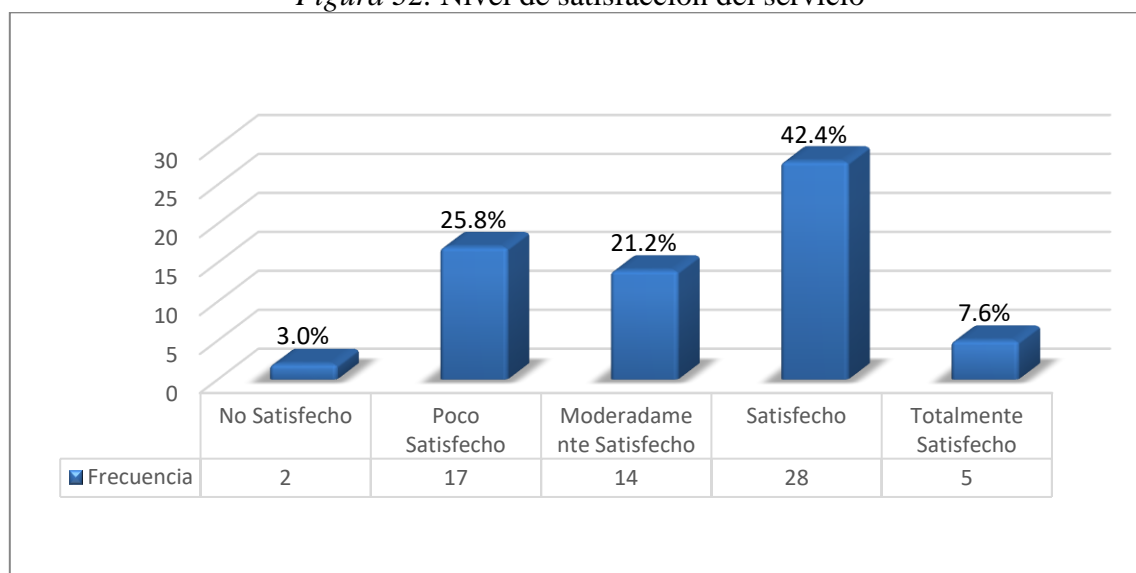
Tabla 20. Nivel de satisfacción del servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	No Satisfecho	2	3.0	3.0
	Poco Satisfecho	17	25.8	28.8
	Moderadamente Satisfecho	14	21.2	50.0
	Satisfecho	28	42.4	92.4
	Totalmente Satisfecho	5	7.6	100.0
	Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto indicador sobre el nivel de satisfacción del servicio, se puede evidenciar que el 3,0% no está satisfecho y el 25,8% indica estas poco satisfecho, es decir que para el 28,8% de los encuestados no están completamente satisfechos con el servicio de sus proveedores actuales. Por otro lado, el 42,4% está satisfecho y el 7,6% se encuentra totalmente satisfecho.

Figura 32. Nivel de satisfacción del servicio



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** En base a la información obtenida, se puede observar que el 50% de los encuestados indica encontrarse satisfecho con el servicio que le brinda los proveedores, el

nivel de satisfacción representa que los usuarios se sienten complacidos con el servicio, cabe precisar que la otra parte de la muestra percibe el servicio como no adecuado por lo que no brindaron una calificación aceptable.

17) Con qué frecuencia califica el servicio de los proveedores.

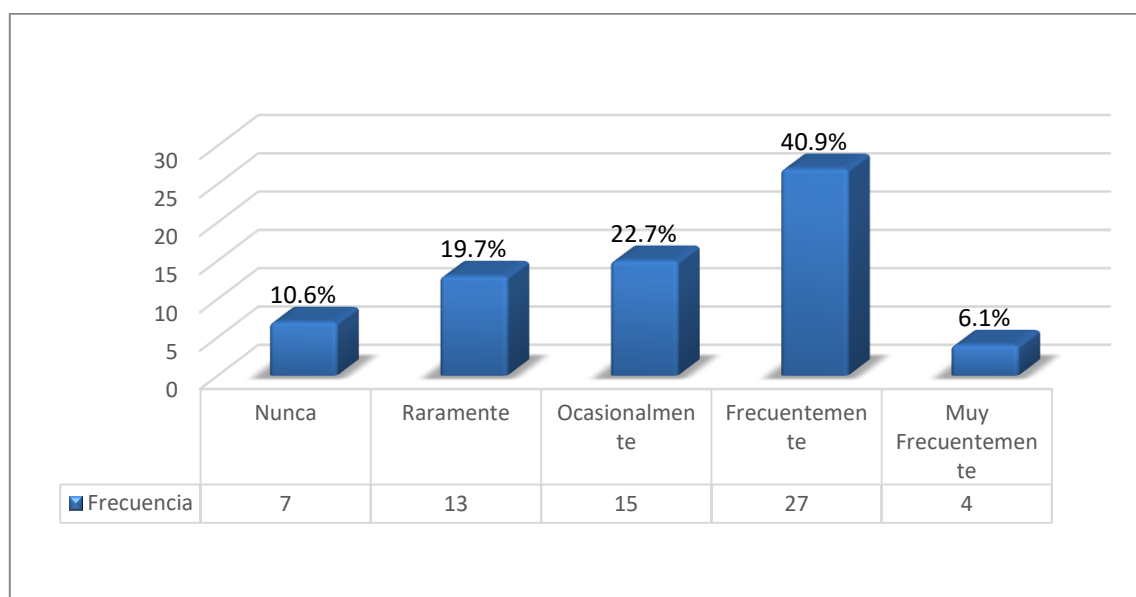
*Tabla 21. Frecuencia de evaluación a los proveedores*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	7	10.6	10.6
	Raramente	13	19.7	30.3
	Ocasionalmente	15	22.7	53.0
	Frecuentemente	27	40.9	93.9
	Muy Frecuentemente	4	6.1	100.0
	Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto a la frecuencia de evaluación de los proveedores, se puede apreciar que el 10,6% nunca lo hace y el 19,7% raramente lo realiza, es decir que para el 30,3% de los encuestados no cuenta con evaluación periódicas a sus proveedores actuales. Por otro lado, el 40,9% afirma realizarlo frecuentemente y el 6,1% muy frecuentemente.

*Figura 33. Frecuencia de evaluación a los proveedores*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** En base a la información obtenida, se puede el 47% de los colaboradores indica que realiza evaluaciones frecuentes a sus proveedores, el resto de la muestra raramente lo realizado simplemente no lo ejecuta. El problema que las evaluaciones las haga cada área usuaria hace que la información pierda trazabilidad y casi siempre no es procesada para obtener los resultados

- 18) Considera Ud. adecuado implementar evaluaciones mensuales sobre el servicio ofrecido de los proveedores.

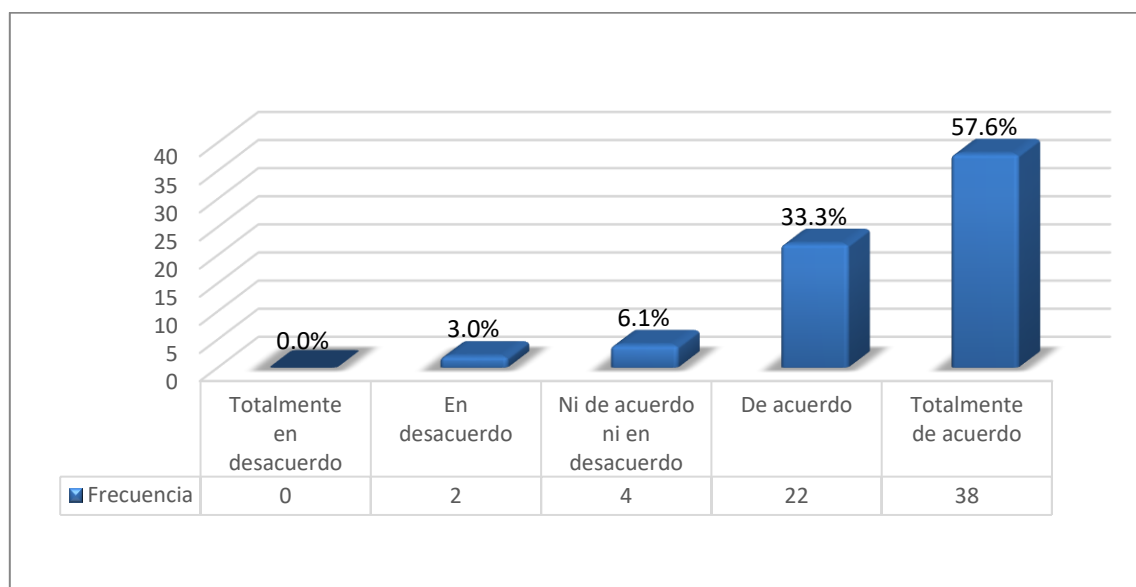
*Tabla 22. Implementación de evaluaciones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	2	3.0	3.0
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	4	6.1	9.1
	De acuerdo	22	33.3	42.4
	Totalmente de acuerdo	38	57.6	100.0
	Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto al indicador de implementación de evaluaciones, se puede evidenciar que el 3,0% está en desacuerdo, es decir que para el 3,0% no están de acuerdo de realizar evaluaciones mensuales a los proveedores. En cambio, el 33,3% manifiesta estar de acuerdo y el 57,6% afirma estar totalmente de acuerdo.

Figura 34. Implementación de evaluaciones



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** En base de la información obtenida, se aprecia que más del 90% está de acuerdo en implementar evaluaciones mensuales a los proveedores, estas deben ser llevadas a cabo por el área de compra y deberán implementar un cuestionario en donde medirán el desempeño del proveedor en varios aspectos de manera periódica para garantizar que los proveedores siguen cumpliendo con los requisitos establecidos y mejorar de acuerdo con las expectativas.

19) Considera Ud. que el precio del producto/servicio que adquiere actualmente no es el valor del mercado?

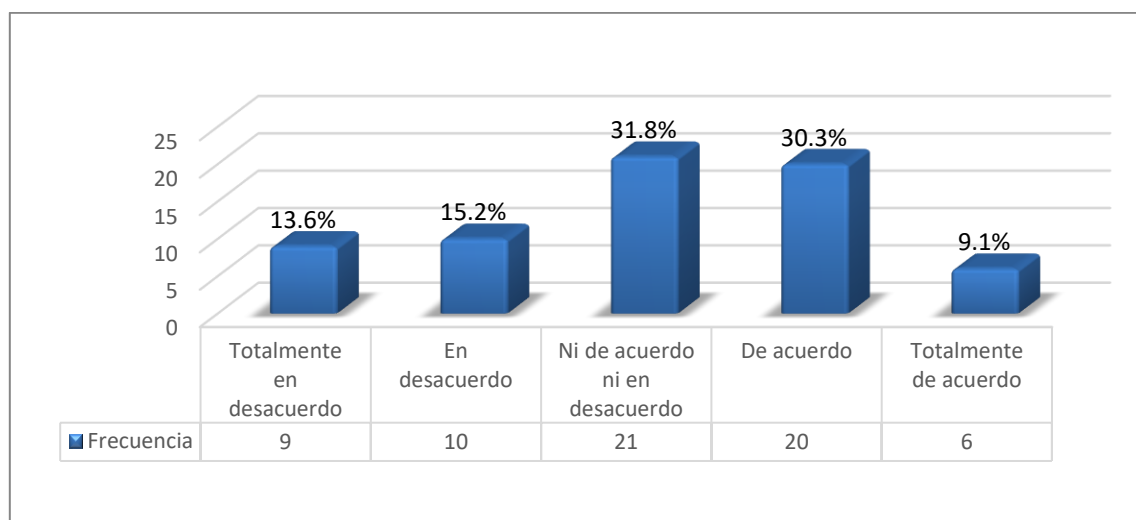
Tabla 23. Tarifas actuales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Totalmente en desacuerdo	9	13.6	13.6
	En desacuerdo	10	15.2	28.8
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	21	31.8	60.6
	De acuerdo	20	30.3	90.9
	Totalmente de acuerdo	6	9.1	100.0
	Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto al indicador de tarifas actuales, se puede apreciar que el 13,6% estar totalmente en desacuerdo y el 15,2% manifiesta estar en desacuerdo, esto quiere decir que el 28,8% afirma que las tarifas actuales son adecuadas. Por otro lado, el 30,3% está de acuerdo y el 9,1% está totalmente de acuerdo que los precios que se pagan están sobre estimados.

*Figura 35. Tarifas actuales*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Con relación a la información obtenida, que solo el 28,8% indica las tarifas que actualmente pagan son adecuadas esto evidencia que los usuarios actuales están disconformes con las tarifas que pagan porque se han percatado que los precios están por encima del valor del mercado o están muy por debajo y pueden estar perjudicando las operaciones. Lo ideal es siempre realizar un estudio de mercado de las categorías de gasto más representativas estas pueden ser las de volumen monetario más grande y las que representen criticidad para el negocio.

20) Considera Ud. que cuenta con la capacidad de emplear diversas estrategias durante el cierre de una negociación para alcanzar mejores tarifas y condiciones comerciales.



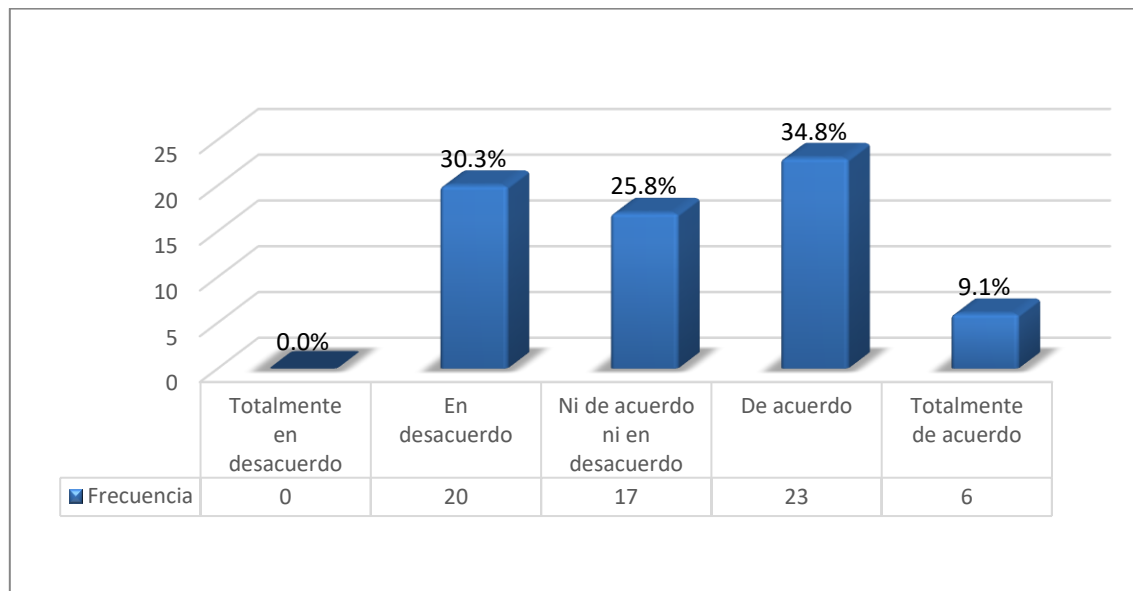
Tabla 24. Capacidad de aplicar estrategias

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	20	30.3	30.3
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	17	25.8	56.1
	De acuerdo	23	34.8	90.9
	Totalmente de acuerdo	6	9.1	100.0
	Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto al indicador de capacidad de aplicar estrategias, se puede observar que el 30,3% indica estar en desacuerdo, es decir que no se consideran capaces de poder emplear estrategias variadas para poder alcanzar mejores tarifas y condiciones comerciales. En cambio, el 34,8% manifiesta estar de acuerdo y solo 9,1% está totalmente de acuerdo de poder alcanzar mejores resultados.

Figura 36. Capacidad de aplicar estrategias



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** De acuerdo con los resultados adquiridos, se puede evidenciar que solo el 43,9% de los encuestados indica contar con la capacidad de emplear estrategias de abastecimiento, esto no es sencillo previamente de debe determinar el impacto que tiene el

servicio en la empresa y el riesgo del suministro, significa el grado de complejidad de la oferta del mercado. Es necesario identificar estos puntos para poder determinar cuál es nuestra posición frente al proveedor, el objetivo es obtener mejores condiciones y tarifas.

21) ¿El área de compras debería involucrarse en las negociaciones para alcanzar la reducción de precios en la adquisición de bienes o servicios?

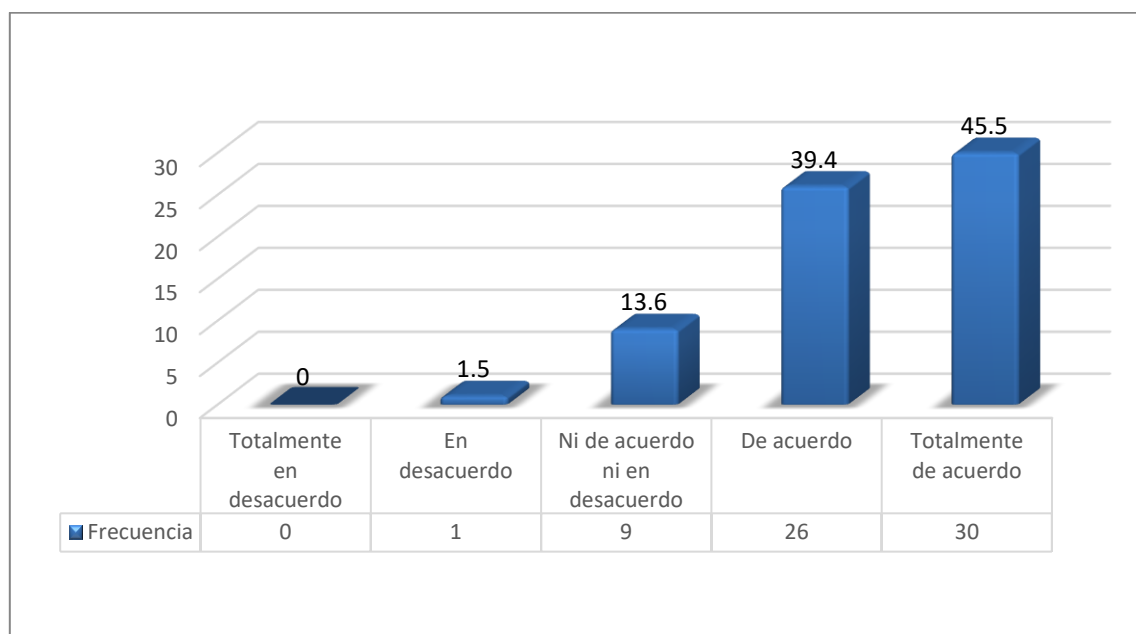
*Tabla 25. Participación del área de compras en las negociaciones*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	1	1.5	1.5
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	9	13.6	15.2
	De acuerdo	26	39.4	54.5
	Totalmente de acuerdo	30	45.5	100.0
	Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto al indicador de participación del área de compras en las negociaciones, se puede evidenciar que el 1,5% indica estar en desacuerdo, es decir no están de acuerdo de que el área de compras participe en los procesos de compras en la función de negociador. En cambio, el 39,4% afirma estar de acuerdo y el 45,5% está totalmente de acuerdo que el área de comprar se involucre como negociador durante los procesos que lleven a cabo.

Figura 37. Participación del área de compras en las negociaciones



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** De acuerdo con los resultados adquiridos, se puede apreciar que el 84,8% de los encuestados afirma estar de acuerdo en que el área de compras participe en las negociaciones de sus procesos, la negociación es un factor clave para poder conseguir productos de calidad a un buen precio, desarrolla alianzas estratégicas o convenios que permitan seguir comprando por volumen a un buen precio.

22) Considera Ud. importante conocer todos los costos asociados a la adquisición de sus requerimientos.

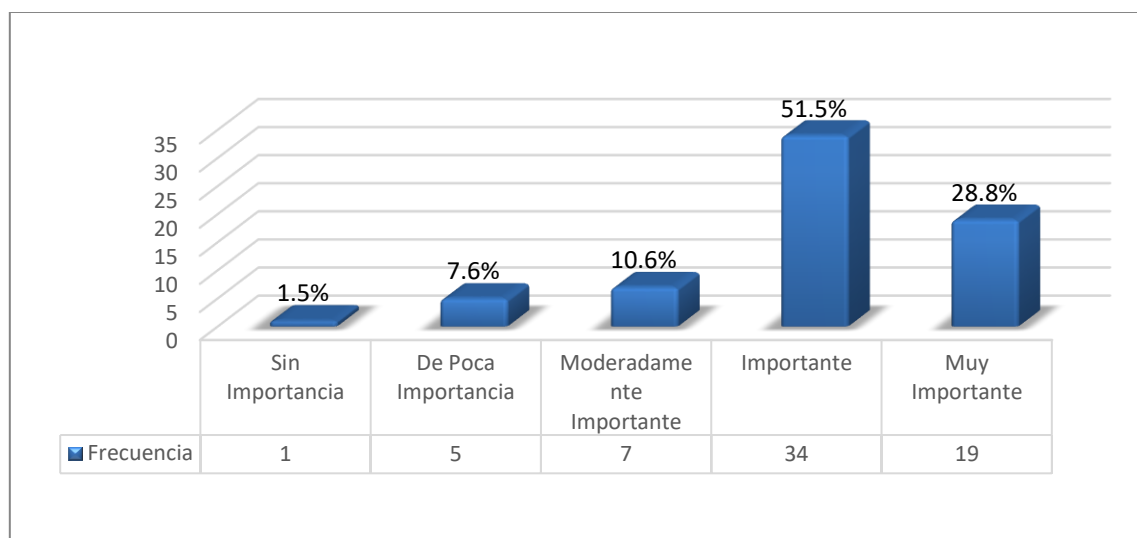
Tabla 26. Importancia de los costos asociados

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Sin Importancia	1	1.5	1.5
	De Poca Importancia	5	7.6	9.1
	Moderadamente Importante	7	10.6	19.7
	Importante	34	51.5	71.2
	Muy Importante	19	28.8	100.0
	Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto a la importancia de los costos asociados, se puede observar que para el 1,5% es sin importancia, mientras que para el 7,6% es de poca importancia, esto quiere decir que el 9,1% indica que no le da nada de importancia a los costos asociados. Por otro lado, el 51,5% si lo considera importante y el 9,1% afirma que es muy importante.

*Figura 38. Importancia de los costos asociados*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** En base a la información obtenida, se puede precisar que el 80,3% de los colaboradores encuestados indica que es muy importante conocer los costos asociados a los servicios que se requieren ya que son una oportunidad de ahorro. Es importante aprender a negociar no solo en base del precio si no también en minimizar el costo total, minimizarlo implica considerar otros criterios de evaluación.

23) Considera Ud. que identificar el tipo y magnitud de los costos totales representan una oportunidad de ahorro.

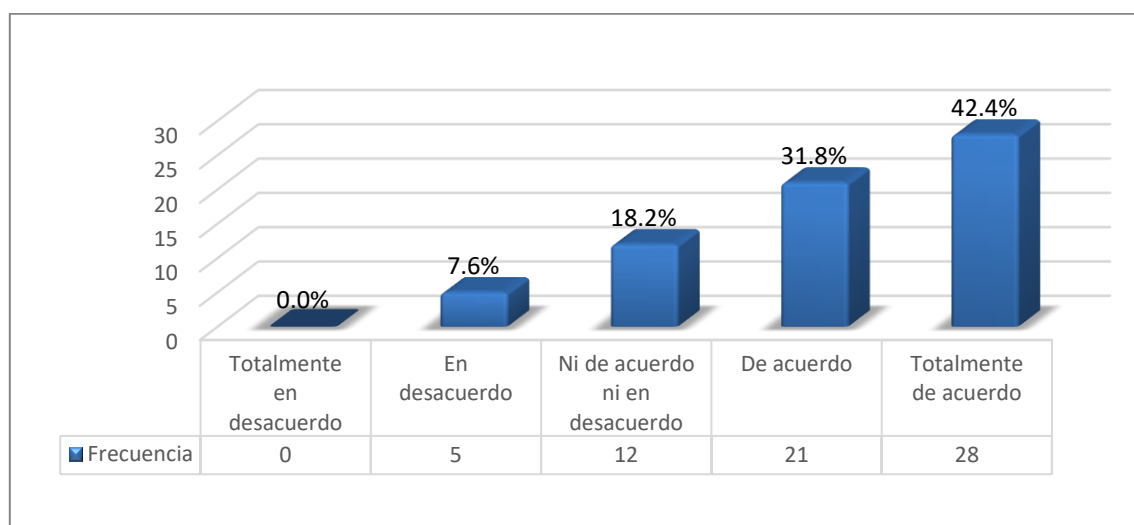
Tabla 27. Identificación de costos totales

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	5	7.6	7.6
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	12	18.2	25.8
	De acuerdo	21	31.8	57.6
	Totalmente de acuerdo	28	42.4	100.0
	Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto indicador identificación de costos totales, se puede evidenciar que el 7,6% manifiesta estar en desacuerdo, esto quiere decir que no están de acuerdo que la identificación de los costos totales podría proporcionar algún tipo de ahorro. Por otro lado, el 31,8% manifiesta estar de acuerdo y el 42,4% indica estar totalmente que se puede obtener ciertos beneficios de estos costos.

Figura 39. Identificación de costos totales



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** De acuerdo con la información obtenida, en donde el 74,2% de los encuestados afirman estar de acuerdo que identificando los costos totales esto representaría una oportunidad de ahorro, ya que estos costos por lo general son ocultos y muchas veces no son detallados en la cotización y no son posibles asignarle un valor monetario, pero

ciertamente si agrega valor al servicio. Son actividades que pueden ser transferidas al proveedor generando un menos costo en las actividades del cliente.

24) ¿Cuándo se lleve a cabo un proceso de compra, Ud. estaría de acuerdo en solicitar a sus proveedores que le brinden detalle sobre los costos relacionados de sus servicios?

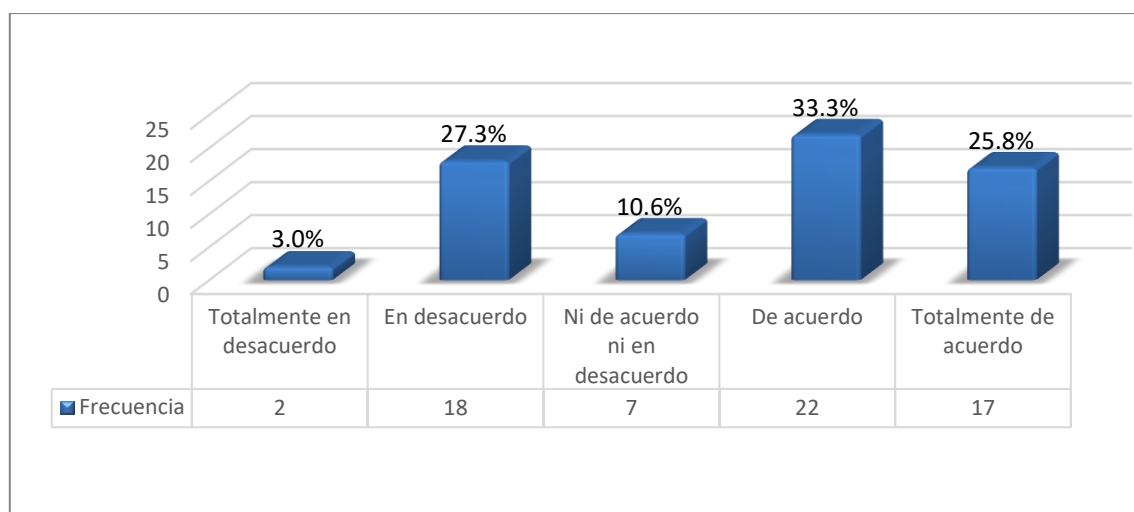
Tabla 28. Costos Totales

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	2	3.0	3.0
En desacuerdo	18	27.3	30.3
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	7	10.6	40.9
De acuerdo	22	33.3	74.2
Totalmente de acuerdo	17	25.8	100.0
Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto al indicador de costos totales, se puede evidenciar que para el 3,0% está totalmente en desacuerdo y el 27,3% está en desacuerdo, esto quiere decir que el 30,3% no les solicita a los proveedores una estructura de costos completa. Por otro lado, el 33,3% están de acuerdo y el 9,1% afirma estar totalmente de acuerdo ya que actualmente si están solicitando al proveedor los costos totales de acuerdo con el servicio que requieren.

Figura 40. Costos Totales



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** De acuerdo con la información obtenida, en donde el 59,1% de los encuestados afirman estar de acuerdo en solicitar información a los proveedores sobre los costos relacionados al servicio que ejecuten, que los colaboradores colaboren permite que el proceso avance y no tenga retrasos, su colaboración permitirá obtener mejores beneficios de una negociación, ya que frecuentemente no se consideran los costos asociados a determinados servicios porque no están detallados en las tarifas de precios para conocerlos hay que ir más al detalle. Cuando el comprador entiende la estructura de costos de los proveedores este puede realizar un negociación y adquisición más inteligente.

25) ¿Con que frecuencia sus proveedores no cumplen con las especificaciones y normas técnicas?

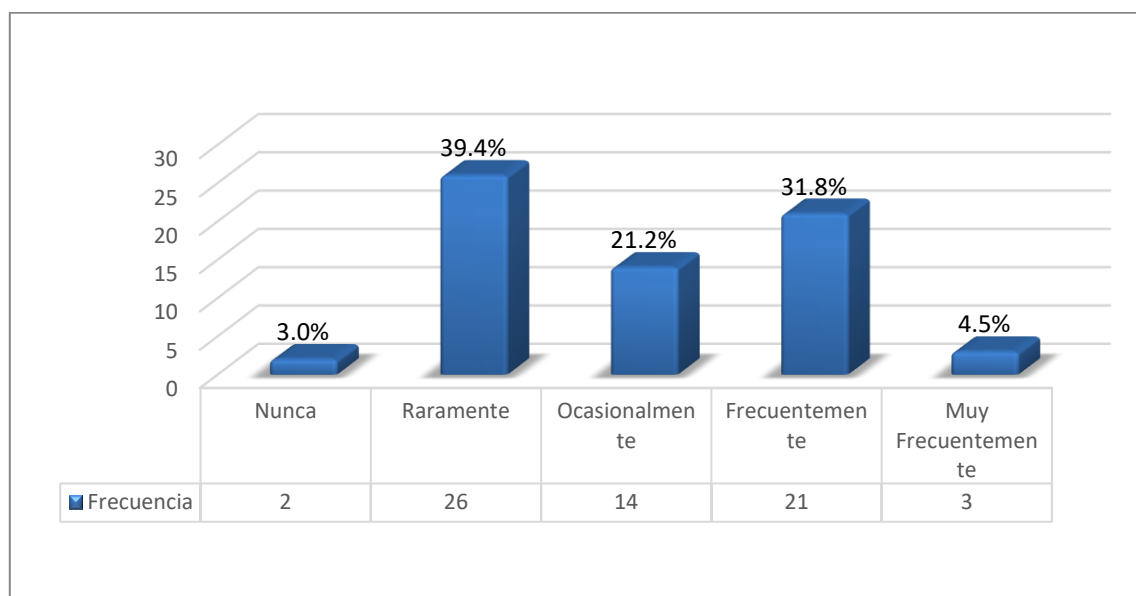
*Tabla 29. Frecuencia de calidad*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Nunca	2	3.0	3.0
	Raramente	26	39.4	42.4
	Ocasionalmente	14	21.2	63.6
	Frecuentemente	21	31.8	95.5
	Muy Frecuentemente	3	4.5	100.0
	Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto a la frecuencia de calidad, se puede apreciar que el 3,0% nunca ha tenido problemas de calidad y el 39,4% afirma que raramente le sucede, esto quiere decir que el 42,4% indica que no ha tenido problemas de calidad con los proveedores. Por otro lado, el 31,8% manifiesta tener problemas frecuentemente y el 4,5% afirma que es muy frecuentemente.

Figura 41. Frecuencia de calidad



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** De acuerdo con la información obtenida, que el 36,9% de los encuestados afirma que los proveedores a menudo y muy frecuentemente cumplen con especificaciones y normas técnicas lo que vendrían a ser estándares de calidad, puede el proveedor llegar a cumplir con las entregas en cuestiones de tiempo y cantidad, sucede que el pedido o trabajo resulta ser inconforme. Las especificaciones técnicas se elaboran previamente al lanzar un proceso, el proveedor seleccionado deberá cumplir características deseadas y necesarias de lo contrario perjudica la operación de la empresa y generaría retrasos, por ese motivo es importante la selección adecuada del proveedor y que las especificaciones sean bien definidas. La calidad del trabajo final que ser conforme y cumplir las expectativas del cliente en ese caso el área usuaria.

26) ¿Recomendaría el servicio brindado por sus proveedores?



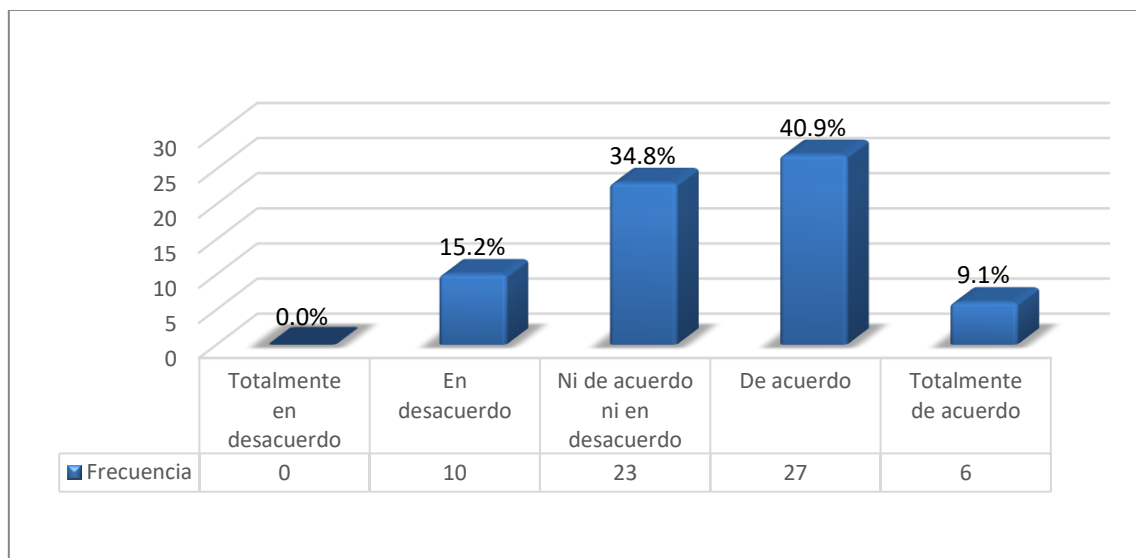
Tabla 30. Recomendación de servicio

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	En desacuerdo	10	15.2	15.2
	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	23	34.8	50.0
	De acuerdo	27	40.9	90.9
	Totalmente de acuerdo	6	9.1	100.0
	Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto al indicado de recomendación de servicio, se puede observar que el 15,2% no está de acuerdo, esto se interpreta de que los usuarios no recomendarían el servicio que actualmente les está brindando sus proveedores. Por otro lado, el 40,9% que está de acuerdo y el 9,1% está totalmente de acuerdo con la calidad del servicio.

Figura 42. Recomendación de servicio



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** De acuerdo con la información obtenida, se puede deducir que solo el 50% de los colaboradores recomendaría el servicio de sus proveedores el resto difiere de esta afirmación ya que se encuentran disconformes con su servicio. La calidad de servicio es importante para que los proveedores permanezcan en el mercado y mantengan las

preferencias de sus clientes, es necesario medir los niveles de satisfacción no solo debemos tener en cuenta la calidad del producto, el bajo costo y la durabilidad, sino no que debemos contemplar que el servicio también este orientado al buen trato en cuestiones de amabilidad y la entrega de buena atención e información. La carencia de muchos de los proveedores es su inflexibilidad en los procedimientos lo que ocasiona que los usuarios no sientan el apoyo de los proveedores.

27) ¿Con que frecuencia sus proveedores realizan entregas en las fechas pactadas?

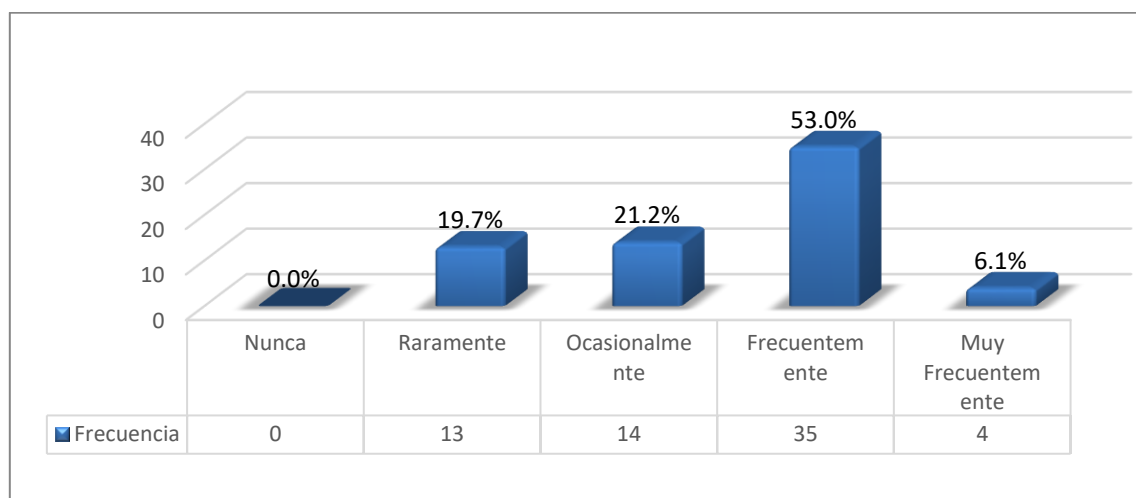
*Tabla 31. Frecuencia de entregas a tiempo*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Raramente	13	19.7	19.7
	Ocasionalmente	14	21.2	40.9
	Frecuentemente	35	53.0	93.9
	Muy Frecuentemente	4	6.1	100.0
	Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto a la frecuencia de entregas a tiempo, se puede apreciar que el 19,7% raramente ha tenido problemas con las entregas, esto quiere decir que solo el 19,7% ha presentado problemas con la puntualidad del proveedor. Por otro lado, el 53% manifiesta que frecuentemente el proveedor cumple con las entregas a tiempo y el 6,1% afirma que es muy frecuentemente.

Figura 43. Frecuencia de entregas a tiempo



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** En base de la información adquirida, se puede deducir que más de 59% de los encuestado asegura el servicio de los proveedores frecuentemente es entregado a tiempo, la importancia del tiempo es vital porque este podrá perjudicar las operaciones o la imagen de la empresa caso contrario se perderá la relación comercial por falta de confianza. En ese sentido aún tenemos que trabajar para que este indicador mejore, ya que mientras las relaciones de los proveedores con las áreas usuarias sean más fuertes y largas en el tiempo ya no tendremos gran cantidad proveedores que son contactados para que puedan atender determinado servicio y por incumplimientos y que lleve a que la relación con el proveedor se termine.

28) ¿Con que frecuencia sus proveedores realizan entregas completas?

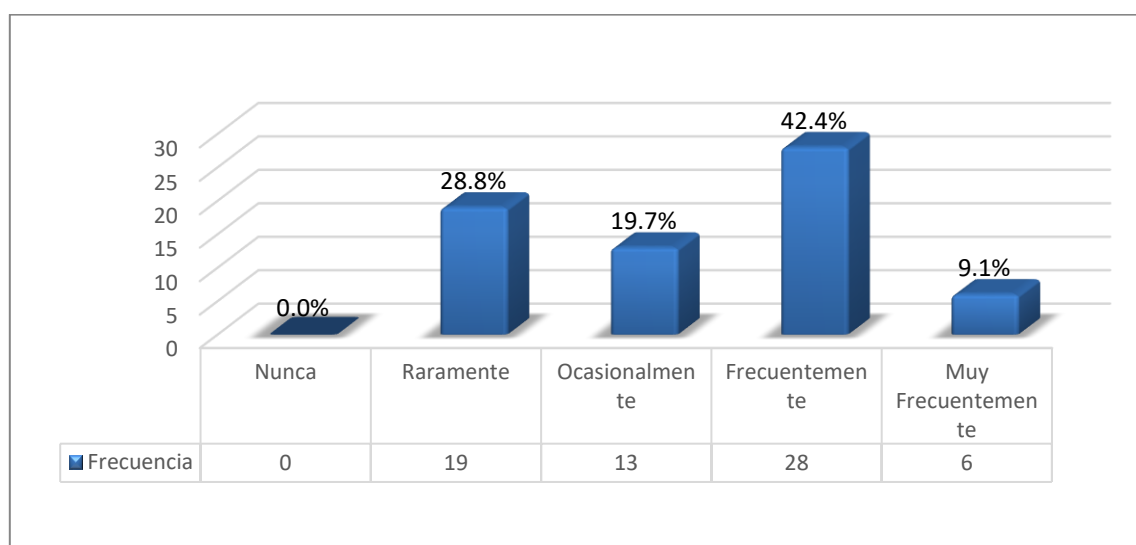
Tabla 32. Frecuencia de las entregas completas

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Raramente	19	28.8	28.8
	Ocasionalmente	13	19.7	48.5
	Frecuentemente	28	42.4	90.9
	Muy Frecuentemente	6	9.1	100.0
	Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto a la frecuencia de las entregas completas, se puede apreciar que el 28,8% indica que raramente se realizan entregas completas, esto quiere decir que el proveedor por lo general no entrega todo el pedido. Por otro lado, el 42,1% manifiesta que frecuentemente se realizan las entregas completas y el 9,1% afirma que es muy frecuentemente.

*Figura 44. Frecuencia de las entregas completas*



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** En base de la información obtenida, se puede deducir que más de 51% de los colaboradores indican que frecuentemente reciben entregas completas, este es una señal que los proveedores cumplen con todo los pedidos y trabajos encomendados sin exigir prorrogas; sin embargo, parte de la muestra percibe lo contrario, para poder continuar requiriendo los servicios de un proveedor es vital que su servicio sea de calidad, eficacia y de puntualidad. Para poder convertir a este agente en un socio estratégico es necesario contar con la confianza y la fidelidad que no nos fallara en el futuro.

29) Considera Ud. que sus proveedores tienen eficiencia en resolución de incidencias.

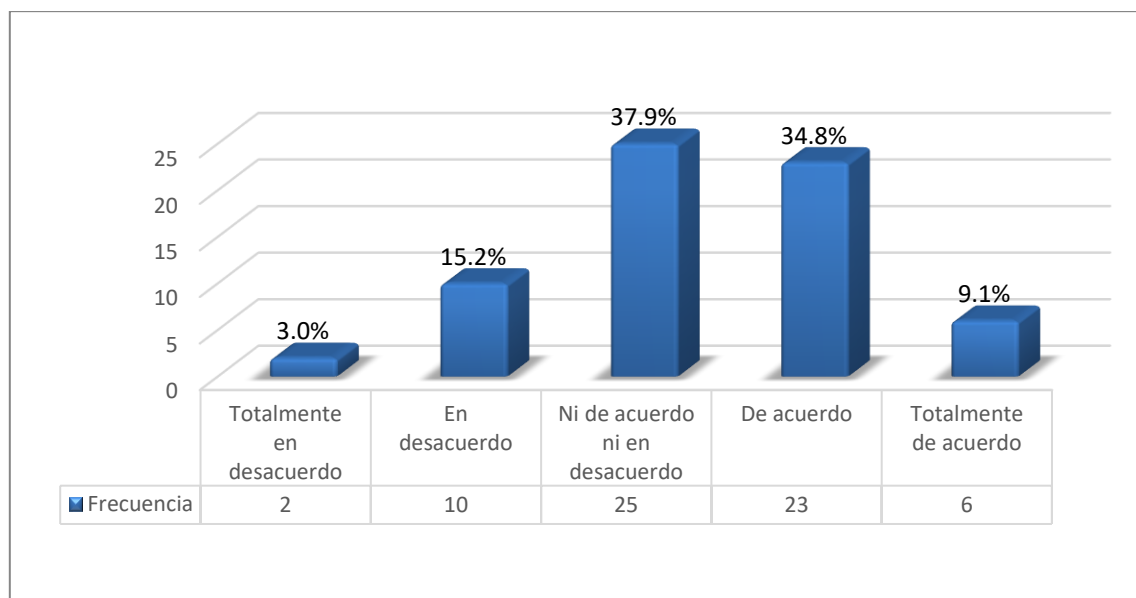
Tabla 33. Eficiencia en resolución de incidencias

	Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido Totalmente en desacuerdo	2	3.0	3.0
En desacuerdo	10	15.2	18.2
Ni de acuerdo ni en desacuerdo	25	37.9	56.1
De acuerdo	23	34.8	90.9
Totalmente de acuerdo	6	9.1	100.0
Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto al indicador de eficiencia en resolución de incidencias, se puede apreciar que el 3,0% está totalmente de acuerdo y el 15,5% está en desacuerdo, esto quiere decir que el 18,2% de los colaboradores están en desacuerdo con relación a la falta de eficiencia de sus proveedores para la resolución de indecencias. Por otro lado, el 34,8% indica estar de acuerdo y el 9,1% afirma estar totalmente de acuerdo acerca de que proveedores tienen la capacidad para encontrar soluciones a los problemas

Figura 45. Eficiencia en resolución de incidencias



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** Tomando de base los resultados obtenidos, se puede deducir que el 43,9% de los colaboradores están de acuerdo que los proveedores si tienen las competencias necesarias para resolver indecencias, siempre aparecen los problemas con los proveedores pero estos deben contar con la capacidad de resolver los problemas que se presenten en el transcurso del proceso de manera rápida, eficaz y eficiente, estas dificultades pueden perjudicar el abastecimiento continuo así que una vez solucionado deberán procurar que esto no vuelva a ocurrir en el futuro y generar un monitoreo. El nivel de servicio dependerá de la cooperación mutua entre el proveedor y el área usuaria para poder sobrellevar de manera inteligente estos acontecimientos fortuitos.

30) Con que frecuencia sus proveedores actuales cumple con los acuerdos prometidos.

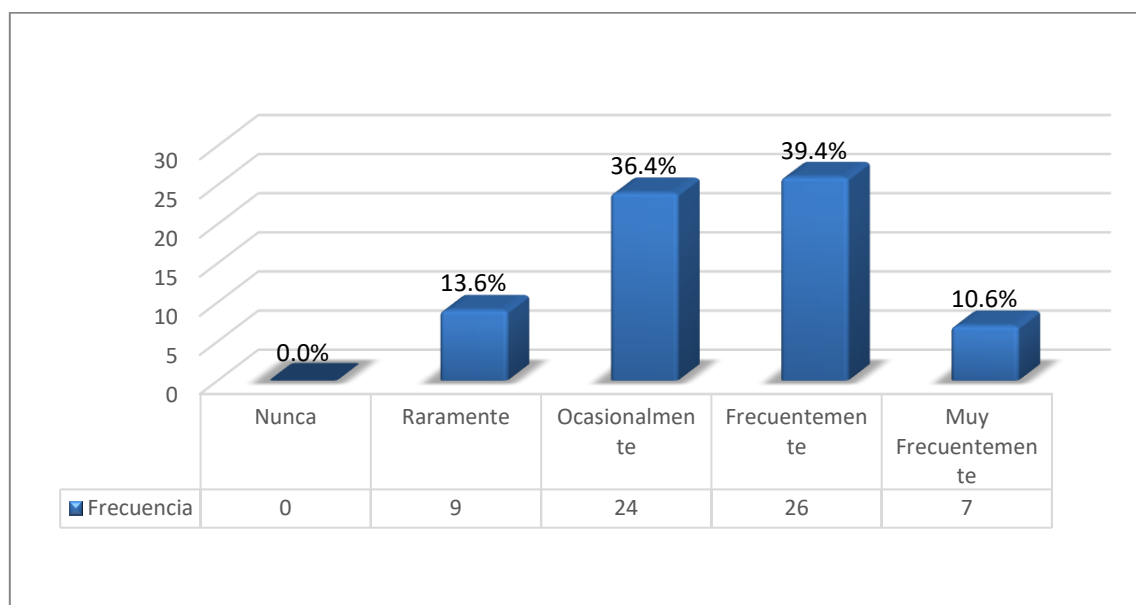
*Tabla 34. Frecuencia de cumplimiento de acuerdos*

		Frecuencia	Porcentaje	Porcentaje acumulado
Válido	Raramente	9	13.6	13.6
	Ocasionalmente	24	36.4	50.0
	Frecuentemente	26	39.4	89.4
	Muy Frecuentemente	7	10.6	100.0
	Total	66	100.0	

Fuente: Elaboración Propia

**Descripción:** Respecto a la frecuencia de cumplimiento de acuerdos, se puede evidenciar que el 13,6% indica que raramente se cumplen los acuerdos, esto quiere decir que los proveedores por lo general no tienen compromiso cuando se comprometen con ciertos acuerdos. Por otro lado, el 39,4% manifiesta frecuentemente y el 10,6% afirma que muy frecuentemente los proveedores si son cumplidos.

Figura 46. Frecuencia de cumplimiento de acuerdos



Fuente: Elaboración Propia

**Interpretación:** En base de los resultados obtenidos, se puede concluir que solo el 50% de los colaboradores afirma que frecuentemente los proveedores cumplen con los acuerdos pactados el resto de la población no muestra una opinión favorable ni negativa lo que evidencia que aún tenemos que mejorar el nivel de servicio y de ser el caso la implementación de contratos penalizados que incentiven al proveedor a cumplir con los acuerdos negociados.

## 5.2. Análisis de Resultados

### 5.2.1. Prueba de Especifica N°1.

- a. **Hipótesis Planteada (H1):** El modelo de abastecimiento estratégico optimiza la reducción de costos en las compras no productivas en una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Perú.
- b. **Hipótesis Nula (H0):** El modelo de abastecimiento estratégico no optimiza la reducción de costos en las compras no productivas en una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Perú.

Nivel de significación considerado  $\alpha = 0.05$

Regla de decisión si  $p \geq \alpha$  se acepta  $H_0$ ; si  $p \leq \alpha$  se acepta  $H_1$

Tabla 35. El abastecimiento estratégico en la optimización de costos

		Optimización de resultado de proceso												Total
		Costos						Atención al Cliente						
		P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	
Abastecimiento Estratégico	P07	X	X						X		X	X	X	6
		X	X						X		X	X	X	
		X	X						X		X	X	X	
	P08	X	X					X					X	4
		X	X					X					X	
		X	X					X					X	
	P09	X	X					X	X	X		X	X	7
		X	X					X	X	X		X	X	
		X	X					X	X	X		X	X	
	P10	X	X		X								X	4
		X	X		X								X	
		X	X		X								X	
P11			X	X						X			3	
			X	X						X				
			X	X						X				
P12				X							X		2	
				X							X			
				X							X			

**Interpretación:** Se pretende validar las hipótesis nula y alternativa planteadas, en la tabla

35 podemos observar el contraste de las preguntas de la variable dependiente “Optimización de resultados” tomando también las dos dimensiones, con las preguntas relacionadas a la dimensión de “Abastecimiento Estratégico” correspondiente a la variable de “Costos”. La hipótesis nula indica que la variable independiente y la variable dependiente no están relacionadas, mientras que la hipótesis alternativa busca encontrar una asociación entre las respuestas de la variable dependiente con las preguntas de la variable independiente. En esta oportunidad se elaboró 19x12 cruces, de donde se obtuvieron tablas de contingencia que permitieron verificar la validez de la hipótesis alternativa, por lo que podemos interpretar de la tabla 35 que las celdas que contienen “XXX” representan que los resultados de la significación asintótica fueron menores al valor 0.05, eso significa que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.



**Resultados:** De acuerdo con la interpretación podemos aprobar la hipótesis planteada (H1) y rechazar la hipótesis nula (H0), esto se debe a que las afirmaciones (P7, P9) permitirán cumplir el logro de (P19,20,30).

### 5.2.2. Prueba de Especifica N°2.

6. **Hipótesis Planteada (H1):** El modelo de abastecimiento estratégico optimiza la atención del cliente interno en las compras no productivas en una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Perú.

b. **Hipótesis Nula (H0):** El modelo de abastecimiento estratégico no optimiza la atención del cliente interno en las compras no productivas en una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Perú.

Nivel de significación considerado  $\alpha = 0.05$

Regla de decisión si  $p \geq \alpha$  se acepta H0; si  $p \leq \alpha$  se acepta H1

Tabla 36. El abastecimiento estratégico y la optimización de la atención del cliente

		Optimización de resultado de proceso												Total
		Costos						Atención al Cliente						
		P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30	
Abastecimiento Estratégico	P01		X X X							X X X		X X X	X X X	4
	P02													0
	P03													0
	P04			X X X										1
	P05	X X X	X X X						X X X			X X X	X X X	5
	P06	X X X									X X X		X X X	3

**Interpretación:** Se desea validar las hipótesis nula y alternativa planteadas, en la tabla 36 podemos observar el contraste de las preguntas de la variable dependiente “Optimización de resultados” tomando también las dos dimensiones, con las preguntas relacionadas a la dimensión de “Abastecimiento Estratégico” correspondiente a la variable de “Atención al Cliente”. La hipótesis nula indica que la variable independiente y la variable dependiente no están relacionadas, mientras que la hipótesis alternativa busca encontrar una asociación entre las respuestas de la variable dependiente con las preguntas de la variable independiente. En esta oportunidad se elaboró 19x06 cruces, por lo que obtuvimos tablas de contingencia que permitieron verificar la validez de la variable alternativa, por lo que podemos interpretar de la tabla 36, que las celdas que contienen “XXX” representan que los resultados de la significación asintótica fueron menores al valor 0.05, eso significa que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

**Resultados:** De acuerdo con la interpretación podemos aprobar la hipótesis planteada (H1) y rechazar la hipótesis nula (H0), esto se debe a que las afirmaciones (P5, P1) permitirán cumplir el logro de (P30).

### 5.2.3. Prueba de Hipótesis General

**a. Hipótesis Planteada (H1):** El modelo de abastecimiento estratégico en las compras no productivas índice en la optimización de resultados en una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Perú.

**b. Hipótesis Nula (H0):** El modelo de abastecimiento estratégico en las compras no productivas no optimiza los resultados en una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Perú.

Nivel de significación considerado  $\alpha = 0.05$

Regla de decisión si  $p \geq \alpha$  se acepta H0; si  $p \leq \alpha$  se acepta H1

*Tabla 37.* El abastecimiento estratégico en la optimización de los recursos

		Optimización de resultado de proceso											
		Costos						Atención al Cliente					
		P19	P20	P21	P22	P23	P24	P25	P26	P27	P28	P29	P30
<b>Abastecimiento Estratégico</b>	P01		X						X		X	X	<b>4</b>
			X						X		X	X	
			X						X		X	X	
	P05	X	X					X			X	X	<b>5</b>
		X	X					X			X	X	
	X	X					X		X	X	X		
	X	X					X		X	X	X		
P07	X	X					X		X	X	X	<b>6</b>	
	X	X					X		X	X	X		
	X	X					X		X	X	X		
P09	X	X					X	X	X		X	X	<b>7</b>
	X	X					X	X	X		X	X	
	X	X					X	X	X		X	X	
P16	X	X				X	X	X		X	X	X	<b>8</b>
	X	X				X	X	X		X	X	X	
	X	X				X	X	X		X	X	X	

**Interpretación:** El objetivo es validar las hipótesis nula y alternativa planteadas, en la tabla 37 podemos observar el contraste de las preguntas de la variable independiente “Abastecimiento Estratégico” en relación con las dos dimensiones dependientes, con las preguntas de las dimensiones de “Costos” y “Atención al cliente”. La hipótesis nula indica que la variable independiente y la variable dependiente no están relacionadas, mientras que la hipótesis alternativa busca encontrar una asociación entre las respuestas de la variable dependiente con las preguntas de la variable independiente. Se realizó cruces de preguntas, de donde se obtuvieron tablas de contingencia que permitieron verificar la validez de la variable alternativa, por lo que podemos interpretar de la tabla 37 que las celdas que contienen “XXX” representan que los resultados de la significación asintótica fueron menores al valor 0.05, eso significa que se rechaza la hipótesis nula y se acepta la hipótesis planteada.

**Resultados:** De acuerdo con la interpretación podemos aprobar la hipótesis planteada (H1) y rechazar la hipótesis nula (H0), esto se debe a que las afirmaciones (P16) permitirán cumplir el logro de (P29).

### 5.3. Discusión de Resultados

5.3.1. Conforme al objetivo específico número 1 describir como el modelo de abastecimiento estratégico optimiza la reducción de costos en las compras no productivas en una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Perú, se pudo evidenciar en la prueba de hipótesis específico número 1 que el nivel de significación era menor de 0.05, por lo que podemos indicar que se cuenta con razones suficientes para poder rechazar la hipótesis nula, por lo tanto se afirma que el abastecimiento estratégico índice de manera significativa en la optimiza la reducción de costos en las compras no productivas en una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Perú.

Tomando como referencia el estudio realizado por Anouk, V. (2017) titulado “Strategic Sourcing Decision Making,paradigm shift from a tactical way of thinking (cost saving) to a strategic way of thinking (value driven)” menciona que para poder tomar una decisión estratégica debemos identificar las categorías y para ello podemos utilizar las herramientas conocidas como ABC y Matriz de Kraljic, estas permiten determinar el posicionamiento de cada categoría de compra, estas deben ser asociadas de acuerdo a sus similitudes. Así mismo, coincide Carolina, G. (2016) con su tesis titulada “Propuesta de mejora del proceso de abastecimiento de componentes en una empresa de transporte aéreo no regular”, en esta investigación se evidencia la importancia de determinar previamente las necesidades de la empresa y la categorización de productos, es necesario tener información real para poder realizar una planificación. Resalta la importancia de realizar análisis del sector para determinar los niveles de precios, la oferta del mercado, entre otros aspectos importantes y esenciales si deseamos obtener verdaderos beneficios cuantitativos y cualitativos.

En base de los datos adquiridos, se concluye que para optimizar los costos se requiere que el personal encargado de las compras conozca los gastos más representativos pero solo alrededor del 53% de los colaboradores conoce que gastos con lo que impactan su

presupuesto, es por ese motivo que se clasifican las compras para identificar que se compra, cuando y porque se compra, otro punto es que las funciones de otras áreas no están enfocadas en la reducción de costos más del 68% de los colaboradores indica que parte de sus funciones no implica la identificación de oportunidades de ahorro es por eso que se identifica importante el involucramiento por parte del equipo de abastecimiento de todos los procesos de compras no productivas, es necesario trabajar conjuntamente con el área usuaria que tiene el requerimiento y con los proveedores para que nos proporcionen las mejores opciones para así poder satisfacer las necesidades de acuerdo a las expectativas y cumpliendo los requerimientos de los usuarios. El abastecimiento estratégico implica realizar un estudio del mercado, de los proveedores y las necesidades de organización previamente se quiera lanzar un proceso por lo que se requiere hacer hincapié de su importancia e involucramiento de los profesionales encargados de realizar las compras.

5.3.2. Conforme al objetivo específico número 2 describir como el modelo de abastecimiento estratégico optimiza la atención del cliente interno de las compras no productivas en una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Peru. se pudo evidenciar en la prueba de hipótesis específico número 2 que el nivel de significación era menor de 0.05, en ese sentido podemos indicar que se cuenta con razones suficientes para poder rechazar la hipótesis nula, entonces se afirma que el abastecimiento estratégico índice de manera significativa en la optimiza la atención del cliente interno de las compras no productivas en una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Perú.

Según lo rescatado por Eduardo, E. (2009) en su tesis titulada “Modelo de Gestión de abastecimiento para correos de Chile” pudimos rescatar la importancia de generar alianzas estratégicas con los proveedores esto permite no solo minimizar un riesgo si no que permite contar con relaciones de largo plazo reducción actividades tácticas como la búsqueda continua de proveedores, es necesario contar con un registro permitirá controlar el nivel de

servicio de brindar. Está muy claro que el abastecimiento estratégico busca optimizar los recursos que se emplea para ello se plantea concentrar en actividades que concentran valor. También me gustaría rescatar la investigación de Phuong P. (2016) titulada “Strategic Purchasing Practices: The Case Study of PAUL Bakery UK” su estudio deja en evidencia la importancia estructuras de proveedores para comprar determinado bien o servicio, si elegimos ser una fuente múltiple podemos distribuir el riesgo, pero también podríamos poner en riesgo las operaciones tanta diversidad se espera alcanzar un equilibrio entre la cantidad de proveedores ya que lo más esencial es trabajar como socios estratégicos por largo plazo reduciendo tiempos de respuestas, mejorando procesos mutuamente y mejorando el nivel de servicio. Así mismo, Dwayne L., Thomas M. y Brett R. (2014) en su investigación llamada “Strategic sourcing and spend analysis: a case study of the Naval Postgraduate School” concluye que el abastecimiento estratégico proporciona a las empresas una mejor gestión creando ahorros a largo plazo y la optimización del nivel de atención a los clientes con el trabajo conjunto de los proveedores enfocados en generar procesos más eficientes, proporcionando rapidez y transparencia en las relaciones con los proveedores,

En base de los resultados obtenidos, alrededor del 50% de colaboradores se encuentra satisfecho con los proveedores actuales, para poder tener proveedores adecuados es necesario realizar una buena gestión de proveedores que comprenden desde la búsqueda y selección de proveedores, como indica el abastecimiento estratégico es necesario seleccionar proveedores que se volverán socios estratégicos con lo que se pueda trabajar una relación de largo plazo, estos deben ser capaces de responder con los requerimientos y resolver incidencias manteniendo un adecuado nivel de servicio. Es necesario trabajar de manera permanente en la búsqueda de proveedores potenciales como ya conocemos el mercado es muy cambiante y podemos encontrar mejores opciones. Si bien tenemos la mitad de la

muestra satisfecha aún tenemos que trabajar en que estos proveedores tengan la capacidad de respuesta que se necesita optimizar las atenciones de los clientes.

5.3.3. Conforme al objetivo general describir como la implementación de un modelo de abastecimiento estratégico en las compras no productivas optimiza los resultados de una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Perú, se pudo evidenciar en la prueba de hipótesis principal que el nivel de significación era menor de 0.05, por lo que podemos indicar que se cuenta con razones suficientes para poder rechazar la hipótesis nula, en ese sentido se afirma que el abastecimiento estratégico índice de manera significativa en la optimización de resultado de una empresa del sector automotriz, sucursal Lima-Perú.

De acuerdo a la conceptualización de abastecimiento estratégico por Sople (2012) , involucra todo proceso de abastecimiento y de selección, para llevarlo a cabo cualquier compra se requiere la aplicación de recursos, el equipo de abastecimiento debe clasificar las compras en grupos estratégicos y no estratégicos para que puedan dedicar los recursos, tiempo y atención suficiente a las compras estratégicas; este proceso tiene efectos económicos que impacta en los estados de resultados y rentabilidad del negocio; por otro lado, otro punto que debe considerar es el nivel de atención al cliente interno que son representadas por las áreas usuarias solicitantes, estas evalúan los resultados del proceso de compras que lleva a cabo el equipo de abastecimiento.

Los autores conocen el alcance del abastecimiento estratégico porque mejora los ingresos y reduce los costos identificando y explotando oportunidades en donde podamos obtener el costo total más bajo, proporcionando nuevos accesos tecnológicos, diseñando acuerdo más flexibles y obteniendo tiempo de respuestas rápidos, ofreciéndole al cliente interno mejores propuestas. Tomando como referencia los resultados del estudio desarrollado por Dwayne L., Thomas M. y Brett R. (2014) en su tesis titulada “Strategic sourcing and spend analysis: a case study of the Naval Postgraduate School” se concluye que con la aplicación del modelo

de abastecimiento estratégico (Strategic Sourcing) permite identificar mejores oportunidades y racionalizar los suministros obteniendo un análisis más preciso sobre lo que compra la empresa, cuanto y a quienes, con esta información el equipo de compras tiene más claro cuales son las necesidades de cada área usuaria y puede consolidarlo en un solo pedido haciendo que los esfuerzos del área encargada ejecute un mejor proceso alcanzando beneficios no solo para las áreas usuarias si no para toda la organización. Así mismo, otra investigación que coincide con su aporte es la de Eduardo, E. (2009) con su investigación titulada “Modelo de Gestión de abastecimiento para correos de Chile” define el modelo como la búsqueda de la optimización de recursos y la eficiencia del proceso de adquisición para poder contar con proveedores potenciales que puedan brindar un alto nivel de servicio sin que esto eleve los costos, pero tampoco represente un riesgo.

De la misma manera, Clegg & Montgomery (2005) en su artículo manifiesta que los profesionales dedicados al suministro se enfrentan constante en obtener más valor de los proveedores, el poder obtener información debido a que las necesidades de los usuarios pueden diferir, a las múltiples relaciones con un mismo proveedor generando duplicación de compras de datos y desaprovechando oportunidades de reducir el gasto total. En ese sentido, por medio de la aplicación del abastecimiento se busca obtener mejoras económicas producto de mejores negociaciones y mejorar el nivel de atención de los clientes, al final un proceso de abastecimiento incide tanto en precios y costos como en la satisfacción de las áreas usuarias.

En base de los resultados obtenidos, para poder mejorar la atención de los clientes es necesario que el equipo de abastecimiento se capacite constantemente si bien más el 50% de los colaboradores piensa que tiene competencia para poder enfrentar los desafíos es importante enseñarles mejores prácticas para desempeñar sus funciones; y la estandarización de los requerimientos permite poder negociar mejor con los proveedores las necesidades del área



esto es importante ya que si el comprador no tiene claro las especificaciones no podrá realizar una buena compra desaprovechando oportunidades. Esto significa que aun debemos trabajar en estos aspectos para poder incrementar la optimización de resultados.

## Capítulo VI: Conclusiones y Recomendaciones

### 5.1. Conclusiones

5.1.1. El abastecimiento estratégico tiene una incidencia significativa en la variable de costos, actualmente los colaboradores se encuentran disconformes con las tarifas que pagan por diversos servicios, pero tampoco se encuentran con la capacidad de realizar una buena negociación para alcanzar mejores beneficios comerciales. En ese sentido para poder lograrlo se requiere de la aplicación de una adecuada estrategia, para tal se requiere el uso de algunas herramientas como la clasificación ABC y la Matriz de Kraljic. La clasificación ABC permitirá agrupar en categorías y brindar información acerca de los gastos más representativos que incurre la empresa, inclusive puede llegar a identificar la concentración de gastos por proveedor. Por otro lado, la Matriz Kraljic ayudará a determinar la mejor estrategia de abastecimiento para cada determinada categoría de gasto en relación con la criticidad del servicio y el impacto financiero del servicio en las operaciones de la empresa.

5.1.2. Los resultados muestran que el abastecimiento estratégico índice significativamente en optimización de la atención del cliente interno en una empresa del sector automotriz, la muestra indica que solo el 50% considera que el personal de compras se encuentra capacitado, por lo que necesitamos reforzar sus conocimientos y brindarles otro método para obtener mejores resultados mientras una parte de los colaboradores se cree capaz de asumir la responsabilidad de gestionar sus compras, pero esto implica más que comprar al menor precio, la participación del área abastecimiento tiene objetivo unificar todos los requerimientos y poder negociar. Además, ya que parte de la implementación del método de abastecimiento estratégico es el agrupar gastos, muchos de los usuarios no han podido obtener información historia acerca del volumen de cuanto consumen o cuantas unidades requieren, en vista de esta necesidad se requiere estandarizar los requerimientos, no podemos

planificar, ni gestionar una compra si no entendemos las necesidades de la organización, con este conocimiento el área encargada podrá realizar un abastecimiento preciso y oportuno. Con el personal capacitado y la estandarización de los requerimientos podemos trabajar con los proveedores de manera conjunta y estos también mejorarían su servicio.

5.1.3. Se puede afirmar que el Abastecimiento estratégico incide significativamente en la optimización de resultados del proceso de compras en una empresa del sector automotriz, para que los usuarios internos se sientan satisfechos debe haber una buena gestión de proveedores pero en este caso no se encuentran satisfechos con el nivel de servicio de los proveedores y esto se ve reflejado en baja capacidad de resolver incidencias, el socio estratégico seleccionado para atender determinadas necesidades de la empresa no se encuentra apto o con la capacidad de atender los requerimientos puede perjudicar las operaciones de la empresa es por ese motivo que es importante la evaluación de los proveedores en varios aspectos no solo la evaluación de la propuesta económica.

## **5.2.Recomendaciones**

5.2.1. Se debe identificar y clasificar cada categoría de compra antes de cualquier paso, esto nos permitirá agrupar y priorizar los gastos más representativos en los que debemos trabajar, esta clasificación permitirá conocer mucho más nuestros gastos desde quien lo requiere, cada cuanto lo requiere, y cuál es su volumen en un año, información necesaria para poder comenzar a planificar. Una vez realizado este paso, se puede realizar un análisis del mercado utilizando una Matriz Kraljic y lo podemos complementar aplicando las cinco fuerzas de Porter. Con información acerca de mis necesidades y el mercado me permitirá alcanzar un mejor poder de negociación frente a los proveedores, se recomienda no solo negociar la tarifa de un servicio si no ver el costo total del servicio y reducir costos en las actividades de la cadena de abastecimiento estos pueden ser transporte, almacenamiento, etc.

5.2.2. Considerando que en la presente investigación existe una incidencia significativa entre el abastecimiento estratégico y la optimización de resultados, se recomienda mejorar la estructura organizacional para administrar el suministro optando por un modelo centralizado para reducir a las áreas usuarios la responsabilidad de las compras no productivas y comenzar a sumirlas el área de abastecimiento, la finalidad es que toda la responsabilidad y gestión se centre en el área especializada bajo personal previamente capacitado brindándoles también la facultades de involucrarse y guiar a los usuarios en todo proceso de compras.

5.2.3. Se requiere mejorar la gestión de proveedores, la búsqueda de proveedores no debe involucrar mucho tiempo y con esto me refiero a que no debe ser una actividad que se deba hacer seguido, es necesario contar con una cartera de proveedores calificados, con la información sobre gastos ya analizadas podremos obtener un vendor list que nos servirá de base el cual debemos evaluar el nivel de servicio brindado hasta la fecha para comenzar a descartar y que solo permanezcan los más calificados. Si elegimos bien a nuestros socios estratégicos no será necesario la búsqueda de proveedores de manera continua ya que se construirán lazos comerciales de largo plazo mediando la firma de contratos, pero si será importante realizar evaluaciones periódicas para evaluar nivel de atención, este debería ser el mismo en todas las áreas cumpliendo aspectos de calidad, tiempo, servicio y expectativas.

### Referencias

- Apostolova, B., Kroon, M., Richter, M., & Zimmer, I. (2015). *Strategic Purchasing: A Global Perspective*. Groningen: Department of Operations, Faculty of Economics and Business.
- Ballou, R. H. (2004). *Logística Administración de la cadena de suministro* (Quinta Edición ed.). México: Pearson Educación.
- Chopra, S., & Meindl, P. (2008). *Administración de la cadena de suministro*. Mexico: Pearson Educación.
- Clegg, H., & Montgomery, S. (2005). Sourcing. *Information Outlook*, 9(12), 34-39.
- Cruz, L. (2007). *Compras un enfoque estratégico*. McGraw-Hill Interamericana.
- Hernández Sampieri, R., Fernández Collado, C., & Baptista Lucio, M. (2014). *Metodología de la Investigación*. Mexico: MCGRAW-HILL / INTERAMERICANA EDITORES, S.A. DE C.V.
- Jin, S., & Vidyaranya, G. (2012). Strategic Outsourcing: An International Journal. *Emerald Article*, 22.
- Johnson, P. F., Leenders, M. R., & Flynn, A. E. (2012). *Administración de compras y abastecimiento* (Decimocuarta ed.). (J. Gómez Mont Araiza, Trad.) México, D.F.: MCGRAW-HILL.
- Martinez Garcia, A., Escrivá Monzó, J., & Savall Llidó, V. (2014). *Gestión de Compras*. España: McGraw-Hill.
- Mayorga, D., & Araujo, P. (2013). *Marketing estratégico en la empresa peruana*. Peru: Universidad del Pacífico.
- Monczka, R. M., Giunipero, L. C., Handfield, R. B., & Patterson, J. L. (2009). *Purchasing and Supply Chain Management*. USA: South Western.

Orjuela Castro, J. A., Chinchilla Ospina, Y. I., & Suárez Camelo, N. (2016). Costos logísticos y metodologías para el costeo en cadenas de suministro: una revisión de la literatura.

*Cuadernos de Contabilidad*,, 370-420.

Sangri, A. (2014). *Administracion de Compras*. Mexico: Grupo Editorial Patria S.A. DE C.V.

Sople, V. (2012). *Supply Chain Management: Text and Cases*. India: Pearson Education.

William, R., & Payne, J. (2012). *Managing indirect spend : enhancing profitability through strategic sourcing*. New Jersey: Wiley corporate F & A series.

## Apéndices

### Apéndice A – Cuestionario



**UNIVERSIDAD RICARDO PALMA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS Y EMPRESARIALES**  
**ESCUELA PROFESIONAL DE ADMINISTRACION Y GERENCIA**



Reciba un cordial saludo, en nombre de la Bachiller Alisson Vásquez Álvarez, como parte del proceso por optar por el grado de Licenciada en Administración y Gerencia en la Universidad de Ricardo Palma, estoy realizando una investigación sobre la implementación del abastecimiento estratégico y su relación con la optimización de resultados en una empresa del sector automotriz con sede en el distrito de Ate.

Agradeceré su participación, que será de gran ayuda para desarrollo de mi investigación. Los datos que se consignan se tratarán de manera anónima.

Se solicita completar el siguiente cuestionario, de acuerdo a las indicaciones presentadas:

#### 1. DATOS GENERALES

Edad: \_\_\_\_ Sexo: F | M Grado de Instrucción:  Secundaria completa  
 Superior no universitaria  
 Superior universitaria

Indique gerencia a la cual pertenece: \_\_\_\_\_

Indicar tiempo laborando en la empresa: \_\_\_\_\_

¿Realiza procesos de compras dentro de su área?  Si  
 No

#### 2. ENCUESTA

A continuación, se presenta un grupo de preposiciones que tienen como objetivo determinar la incidencia de la Implementación de un Modelo de Abastecimiento Estratégico en la Optimización de los resultados. En tal sentido, por cada preposición, exprese su grado de conformidad marcando con una "X" según corresponda su apreciación, utilizando la siguiente escala:

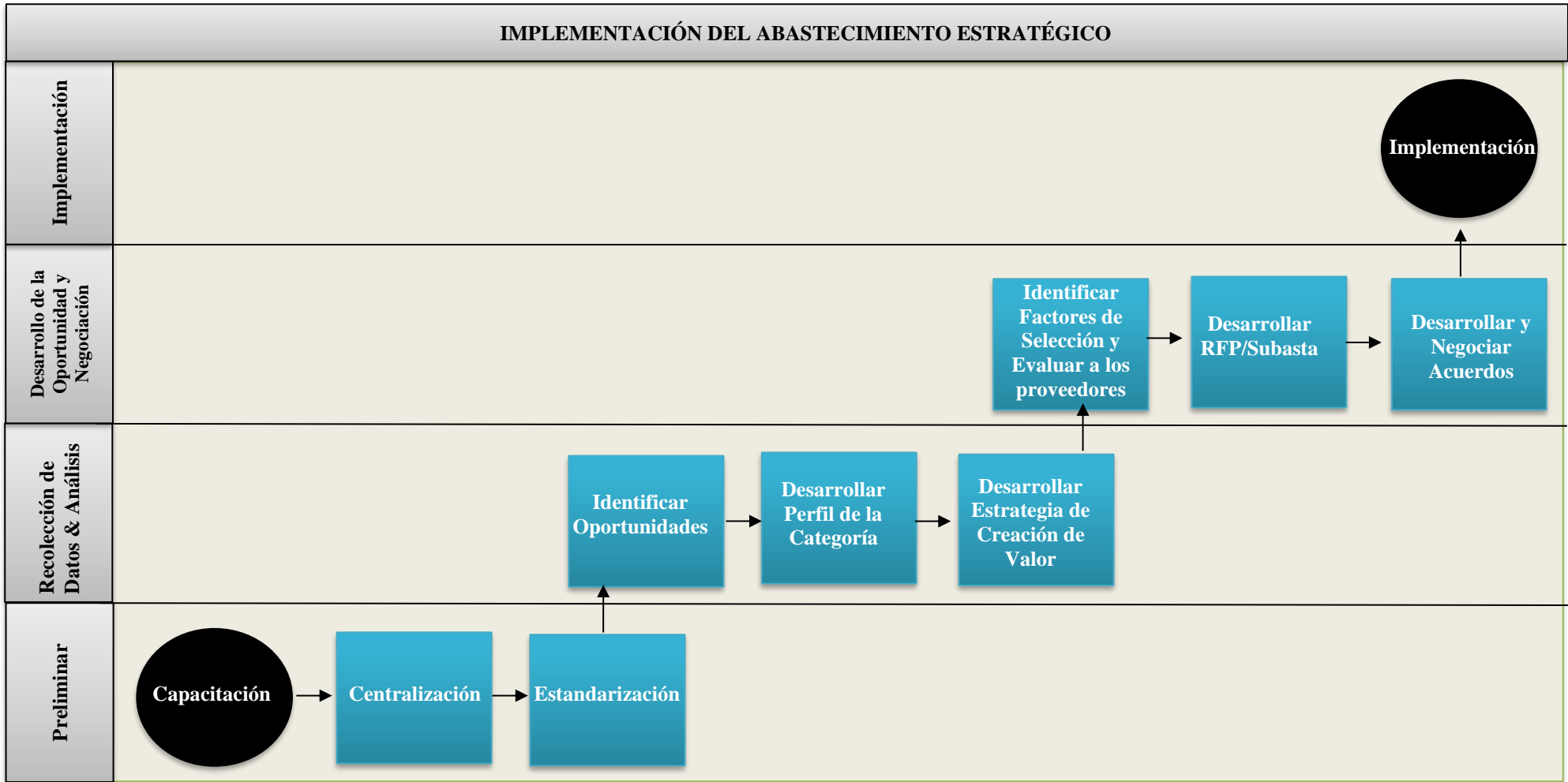
1	2	3	4	5
Totalmente en desacuerdo	En desacuerdo	Ni de acuerdo ni en desacuerdo	De acuerdo	Totalmente de acuerdo
Sin importancia	De poca importancia	Moderadamente importante	Importante	Muy importante
No satisfecho	Poco satisfecho	Moderadamente satisfecho	Satisfecho	Totalmente satisfecho
Nunca	Raramente	Ocasionalmente	Frecuentemente	Muy frecuentemente

	1	2	3	4	5
1. Considera Ud. que el personal encargado de compra se encuentra capacitado para realizar sus funciones.					
2. Considera Ud. que el personal encargado de compras mejoraría su gestión si es capacitado.					
3. Considera Ud. importante la centralización de las responsabilidades para las cotizaciones y decisiones de compras.					
4. Estaría Ud. acuerdo que el área de compras centralice todas las adquisiciones de bienes y servicios que realiza la empresa.					
5. Con que frecuencia Ud. ha podido obtener información histórica de sus requerimientos sin problemas.					
6. Considera Ud. que uniformizar los requerimientos permitirá generar un abastecimiento oportuno y preciso.					
7. Tengo conocimiento de cuales son mis gastos más representativos que impactan en mi presupuesto.					
8. Considera Ud. que cuenta con la cantidad adecuada de proveedores para sus requerimientos.					
9. Parte de sus funciones diarias, implica Identificar y reducir los gastos más representativos.					
10. Previamente a iniciar un proceso de compra Ud. realiza un análisis sobre el desempeño de las industrias/mercados relevantes relacionados al rubro del servicio que requiera					
11. Considera Ud. importante la continuidad del abastecimiento y mitigar el riesgo de desabastecimiento.					
12. Considera Ud. adecuado determinar la mejor estrategia antes de iniciar un proceso de compra para poder optimizar los resultados					
13. Considera Ud. que la búsqueda de nuevos proveedores le resulta fácil?					
14. Con que frecuencia Ud. recurre al área de compras para obtener oferentes calificados					
15. Considera Ud. importante que el área de compras cuente con una cartera de proveedores calificados					
16. En general Ud. está satisfecho con el nivel del servicio que le brinda sus proveedores actuales?					
17. Con qué frecuencia califica el servicio de los proveedores					



	1	2	3	4	5
18. Considera Ud. adecuado implementar evaluaciones mensuales sobre el servicio ofrecido de los proveedores					
19. Considera Ud. que el precio del producto/servicio que adquiere actualmente no es el valor del mercado?					
20. Considera Ud. que cuenta con la capacidad de emplear diversas estrategias durante el cierre de una negociación para alcanzar mejores tarifas y condiciones comerciales.					
21. El área de compras debería involucrarse en las negociaciones para alcanzar la reducción de precios en la adquisición de bienes o servicios?					
22. Considera Ud. importante conocer todos los costos asociados a la adquisición de sus requerimientos					
23. Considera Ud. que identificar el tipo y magnitud de los costos totales representan una oportunidad de ahorro					
24. ¿Cuándo se lleve a cabo un proceso de compra, Ud. estaría de acuerdo en solicitar a sus proveedores que le brinden detalle sobre los costos relacionados de sus servicios?					
25. ¿Con que frecuencia sus proveedores no cumplen con las especificaciones y normas técnicas?					
26. ¿Recomendaría el servicio brindado por sus proveedores?					
27. ¿Con que frecuencia sus proveedores realizan entregas en las fechas pactadas?					
28. ¿Con que frecuencia sus proveedores realizan entregas completas?					
29. Considera Ud. que sus proveedores tienen eficiencia en resolución de incidencias					
30. Con que frecuencia sus proveedores actuales cumple con los acuerdos prometidos					

Apéndice B— Flujograma de la Implementación del Abastecimiento Estratégico



**Apéndice C— Actividades de cada proceso del Abastecimiento Estratégico**

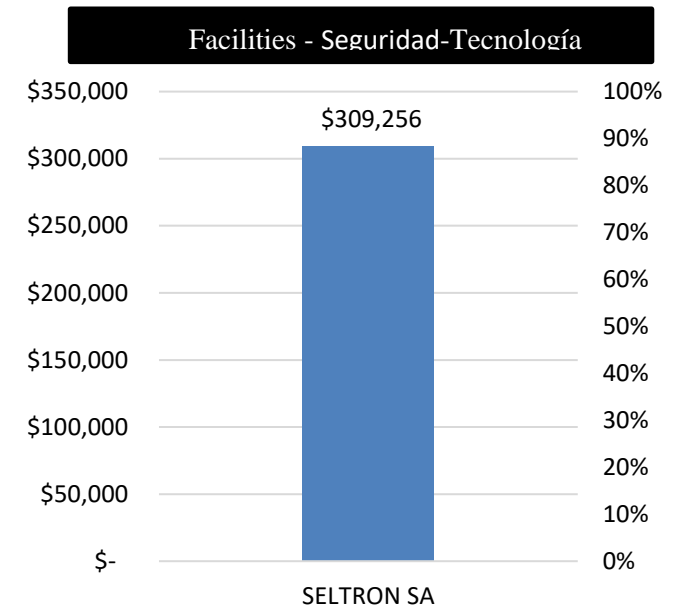
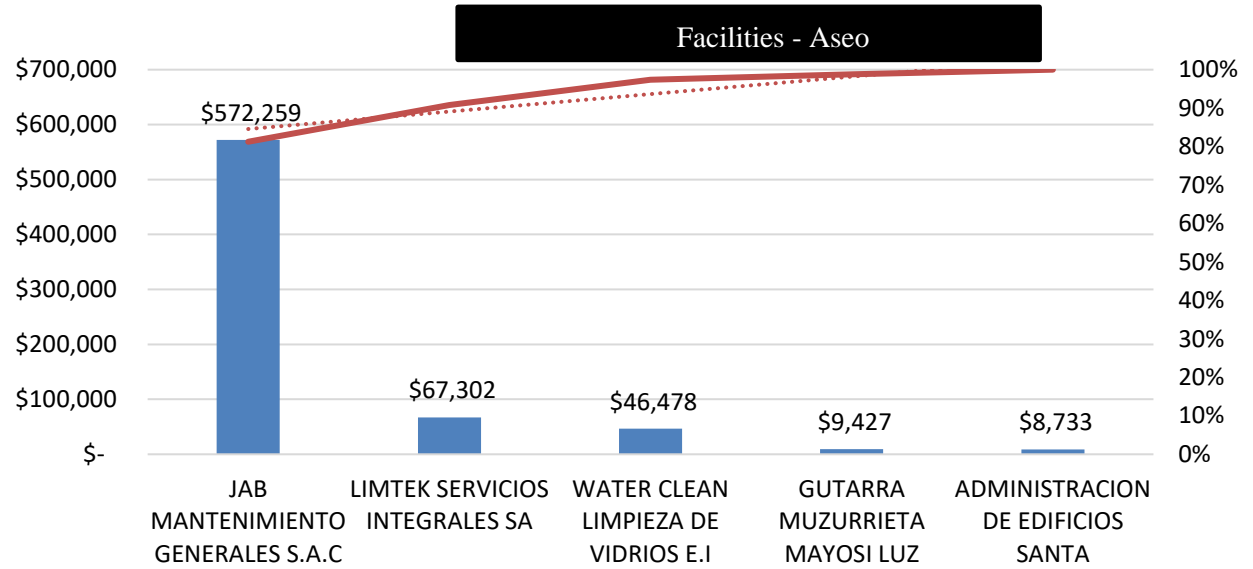
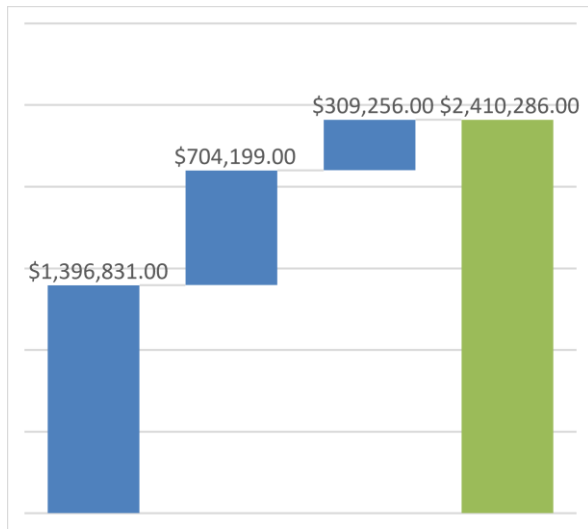
FASES	PROCESOS	ACTIVIDADES
<b>PRELIMINAR</b>	<b>CAPACITACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Liderar los diversos comités de compras</li> <li>• Educación y Concientización</li> <li>• Realizar procesos de licitación</li> <li>• Comunicar impacto del cambio</li> <li>• Comunicar alcance y tiempos del proyecto</li> </ul>
	<b>CENTRALIZACION</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Centralizar la compra de categorías</li> <li>• Realizar análisis y seguimiento del gasto</li> </ul>
	<b>ESTANDARIZACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Establecer las políticas de compras</li> <li>• Establecer los procesos de compras por categorías</li> <li>• Homogenizar requerimientos</li> </ul>
<b>RECOLECCIÓN DE DATOS &amp; ANÁLISIS</b>	<b>IDENTIFICACIÓN OPORTUNIDADES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Recopilar Gasto de Alto Nivel</li> <li>• Identificar y priorizar oportunidades</li> <li>• Desarrollar el enfoque de segmentación de categoría alto nivel</li> <li>• Estimar oportunidades y finalizar el plan de proyecto</li> <li>• Identificar al equipo y movilizar el proyecto</li> <li>• Aprobación de la iniciativa de sourcing</li> </ul>
	<b>DESARROLLAR PERFIL DE LA CATEGORÍA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar Perfil Interno</li> <li>• Evaluar Criticidad de la Categoría</li> <li>• Medir Importancia para el Usuario</li> <li>• Entender el Costo total asociado</li> <li>• Desarrollar Perfil de Industria y Proveedor</li> </ul>

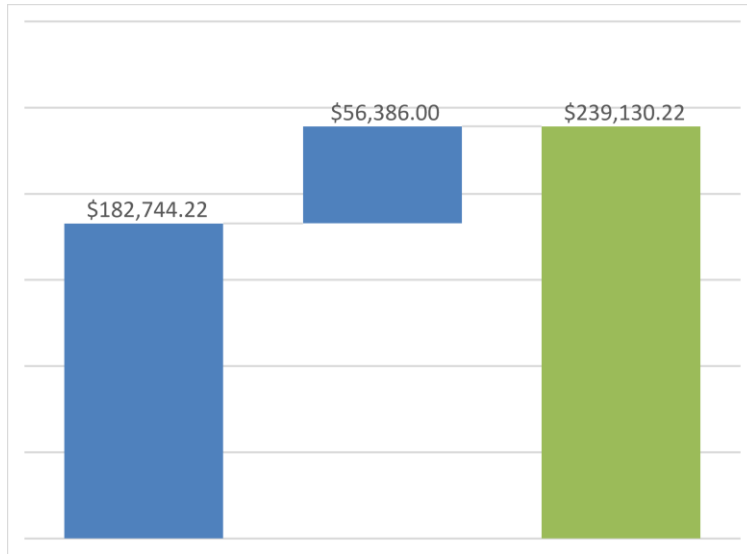
	<b>DESARROLLAR ESTRATEGIA DE CREACIÓN DE VALOR</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Posicionar categoría basado en complejidad y criticidad de mercado Estrategia de la Categoría</li> <li>• Definir Baseline de Categoría</li> </ul>
<b>DESARROLLO DE LA OPORTUNIDAD Y NEGOCIACIÓN</b>	<b>IDENTIFICAR FACTORES DE SELECCIÓN Y EVALUAR A LOS PROVEEDORES</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar proceso de decisión</li> <li>• Actualizar plan de trabajo de la categoría</li> <li>• Precalificar a Proveedores</li> <li>• Evaluar financieramente a proveedores</li> </ul>
	<b>DESARROLLAR RFP / SUBASTA</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desarrollar Modelo de Selección RFP</li> <li>• Gestionar Comunicaciones</li> <li>• Realizar RFP</li> <li>• Responder Preguntas</li> <li>• Revisar Respuestas de RFP</li> <li>• Verificar y Analizar Capacidades</li> </ul>
	<b>DESARROLLAR Y NEGOCIAR ACUERDOS</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preparar Plan de Implementación</li> <li>• Preparar Negociaciones</li> <li>• Negociar Acuerdo de Negocio</li> </ul>
<b>IMPLEMENTACIÓN</b>	<b>IMPLEMENTACIÓN</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalizar Plan de Implementación</li> <li>• Desarrollar Estrategia de Comunicación y de Capacitación</li> <li>• Establecer metas e hitos de desempeño</li> <li>• Iniciar y monitoreo de la implementación</li> <li>• Seguimiento de ahorros</li> </ul>

**Apéndice D— Desarrollo del Abastecimiento Estratégico**

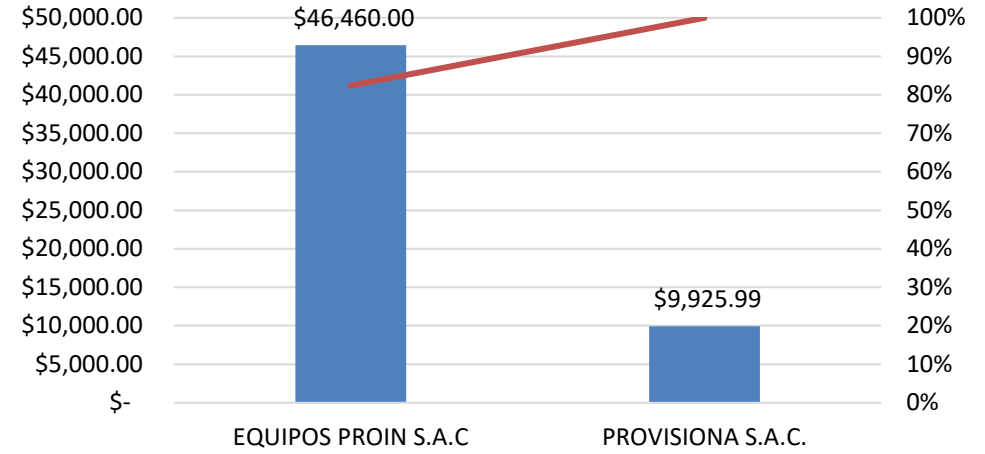
Practice	Categoría Final	Total Spend	Oportunidad de ahorro en primera etapa de Sourcing	Estimación %ahorro promedio en primera etapa de Sourcing	Ahorro potencial (kUSD)
Facilities	Facilities - Aseo	\$ 704,199	Alta	6%	\$ 42.25
Facilities	Facilities - Seguridad-Guardias	\$ 1,396,831	Alta	5%	\$ 69.84
Facilities	Facilities - Seguridad-Tecnología	\$ 309,256	Media	3%	\$ 9.28
Recursos humanos	Recursos humanos - Uniforme	\$ 182,744	Alta	5%	\$ 9.14
Recursos humanos	Recursos humanos - Elementos de protección personal	\$ 56,386	Media	3%	\$ 1.69







**Recursos humanos - Elementos de protección personal**



**Recursos humanos - Uniforme**

