

UNIVERSIDAD TÉCNICA FEDERICO SANTA MARÍA

Departamento de Ingeniería Comercial

MBA



ANÁLISIS DE MADUREZ DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS EN LA MEDIANA EMPRESA CHILENA, CÓMO Y POR QUÉ LLEVARLA A UN NIVEL ESTRATÉGICO.

Tesina de Grado presentada por

Elizabeth Cáceres Castro

Como requisito para optar al grado de

MBA. Magíster en Gestión Empresarial

Director de Tesina: Dr. Hugo Osorio Zelada

Septiembre 2017

TÍTULO DE TESINA:

ANÁLISIS DE MADUREZ DE LA FUNCIÓN DE COMPRAS EN LA MEDIANA EMPRESA CHILENA, CÓMO Y POR QUÉ LLEVARLA A UN NIVEL ESTRATÉGICO.

.

AUTOR:

ELIZABETH CÁCERES CASTRO

TRABAJO DE TESINA, presentando en cumplimiento parcial de los requisitos para el Grado de MBA Magíster en Gestión Empresarial de la Universidad Técnica Federico Santa María.

Observaciones: _____

Sr.

Sr.

Sr.

Santiago, Septiembre 2017

Todo el contenido, análisis, conclusiones
y opiniones vertidas en este estudio son
de mi exclusiva responsabilidad.

Nombre.....

Firma.....

Fecha.....

Dedicado a mis padres, quienes, con su esfuerzo, perseverancia y muchas veces postergación lucharon por darnos la mejor educación a mí y a mis hermanos y nunca aceptaron un “no puedo de mi parte”.

A mi hija Valentina, mi fuente de mi energía, mi cable a tierra y mi inspiración.

A mi esposo, familia y amigos, les doy las gracias por su apoyo y mantener su fe en mí.

Abstract

Chilean industry evolution and more demanding customers and consumers have shown to the companies the importance of focus their processes in order to achieve agility, innovation and to exceed the expectations of the customers and consumers, and at the same time the importance of cost control. Procurement department is a transversal area in which the mentioned concepts can be addressed at the same time, however only big companies have been able to implement a strategic approach on their purchases.

Current study measured the maturity level of the procurement function in Chilean medium-sized companies through a field work that approached 24 companies and based on the maturity model adjusted and implemented by Ubeda Calsia in their study on 2014

It was established that medium-sized companies have a low level of maturity, however companies are already spoken about a strategic approach of procurement and therefore is a desirable and sought state by professionals responsible for purchasing,

It was also determined that studied companies should set up their maturity target on Sourcing (level 3). A simple action plan is proposed in order to allows companies in Passive level (level 1) to achieve this goal in four years, and achieving economic benefits from 12% of the affordable spend in the first year to 5% of affordable spend in year 4.

Finally, a practical case was executed, wish have allowed to build the improvement plan that should be implemented by San Rafael Ingeniería. With this plan, company should achieve savings ranging from 58 million of chilean pesos in the first year and to stabilize in 25 million of chilean pesos in year 4,

Resumen Ejecutivo

La evolución del mercado chileno y la mayor exigencia de parte de los consumidores ha mostrado a las empresas la necesidad de reenfocar sus procesos de manera de lograr agilidad, innovación y exceder las expectativas de los clientes, y al mismo tiempo la necesidad de controlar los costos. El departamento de compras es un área transversal en el que se puede abordar al mismo tiempo los conceptos mencionados, sin embargo, sólo las grandes empresas han sido capaces implementar un enfoque estratégico en sus compras.

El presente estudio midió el nivel de madurez de la función de compras en la mediana empresa chilena mediante un trabajo de campo que abordó 24 empresas y que se basó en el modelo de madurez utilizado por Ubeda Calsia en su medición del año 2014.

Se estableció que las medianas empresas poseen un bajo nivel de madurez, sin embargo, el enfoque estratégico ya es un tópico del que se habla en estas empresas y por lo tanto es un estado deseable y buscado por los responsables de compras.

Se determinó también que las medianas empresas deberían ponerse como meta el nivel de madurez Sourcing (nivel 3), para lo cual se propone un plan de acción simple que permitirá a empresas en nivel Pasivo (nivel 1) a alcanzar ese objetivo en un plazo de cuatro años y logrando beneficios económicos que van desde un 12% del spend abordable en el primer año a un 5% del spend abordable en el año 4.

Finalmente, se realiza un caso práctico con el cual se establece el plan de mejora que debería implementar la empresa San Rafael Ingeniería, con la cual debería conseguir ahorros que van desde los 58 millones de pesos en el primer año y que se estabilizan en 25 millones de pesos en el año 4.

Índice

Abstract.....	4
Resumen Ejecutivo	5
I. Introducción.....	10
II. Origen y Propósito del Estudio.	10
III. Objetivos.	13
1. Objetivo General.	13
2. Objetivos Específicos.....	13
IV. Alcance del Estudio.....	14
V. Metodología	15
VI. Estado del Arte.....	17
1. Antecedentes	17
2. Marco Teórico	19
VII. Desarrollo.....	30
1. Situación actual de las Medianas Empresas en Chile.....	30
2. Plan propuesto para alcanzar el nivel Sourcing	47
3. Impacto de la implementación del nivel Sourcing	54
VIII. Conclusiones.....	63
IX. Bibliografía	65
X. Anexos	68
Anexo 1 Cuestionario Aplicado.....	69

Índice de Tablas

Tabla N°1. Modelos de Madurez más citados en la literatura	28
Tabla N°2. Distribución de empresas según Tamaño y Cantidad de trabajadores	31
Tabla N°3. Percepción de otras áreas respecto del departamento de Compras ...	33
Tabla N°4. Nivel de Madurez Medianas y Grandes Empresas	46
Tabla N°5. Ahorros potenciales anuales según plan de implementación	58
Tabla N°6. Spend y Ahorro Potencial San Rafael Ingeniería	62

Índice de Gráficos

Gráfico N°1. Ahorros logrados por nivel de madurez	19
Gráfico N°2. Distribución de empresas según Sector Económico SII	31
Gráfico N°3. Distribución de empresas según percepción acerca de nivel estratégico de su equipo de compras.....	32
Gráfico N°4. Distribución de empresas en Dimensión Estrategia	34
Gráfico N°5. Distribución de empresas en Dimensión Personas	36
Gráfico N°6. Distribución de empresas en Dimensión Prácticas.....	39
Gráfico N°7. Distribución de empresas en Dimensión Proveedores	41
Gráfico N°8. Distribución de empresas en Dimensión Comunicación.....	42
Gráfico N°9. Distribución de empresas medianas y grandes por cada dimensión .	45

Índice de Ilustraciones

Ilustración 1. Modelo de Medición de Madurez	17
Ilustración N°2. Cadena de Valor de Michael Porter	21
Ilustración N°3. Ciclo Básico de compras	24
Ilustración N°4. Tiempo y Esfuerzo versus Nivel de Madurez.....	57
Ilustración N°5. Nivel de Madurez San Rafael Ingeniería vs Medianas y Grandes Empresas.....	60

I. Introducción

La función estratégica de los departamentos de compras ha ido ganando espacio en las altas esferas de las empresas. Es así como grandes empresas multinacionales han decidido emprender el viaje desde áreas enfocadas principalmente en lo transaccional u operativo, hacia áreas de compras profesionales, capaces de materializar los diferentes beneficios que la literatura ha ido confirmando como factibles de conseguir.

En Chile, la situación no es diferente pues grandes empresas ya han ido dando pasos hacia niveles estratégicos, convirtiendo a sus equipos de compras en protagonistas al momento de establecer cómo controlar los costos, el capital de trabajo y captar valor de los proveedores.

Ubeda Calsia dan un gran paso en la literatura midiendo en 2014 el nivel de madurez de las empresas chilenas y demostrando la relación entre el nivel de madurez y el impacto financiero de los niveles estratégicos.

No obstante, lo anterior, el estudio mencionado no buscaba medir la situación de empresas medianas de manera específica, sino de las empresas como un todo, con lo cual no se consigue obtener una evaluación de cómo está gestionando sus compras este grupo empresarial que carece de la capacidad de autofinanciar proyectos estratégicos y enfrenta día a día la fuerte competencia con empresas mayores, nacionales y multinacionales.

Este estudio busca conocer el nivel estratégico de la función de compras de las medianas empresas y, a través de un plan, darles la guía para acercarse al nivel que poseen las empresas con las que compiten en el día a día.

II. Origen y Propósito del Estudio.

Las medianas empresas chilenas tienen la necesidad de desenvolverse dentro de un mercado complejo y competir con empresas grandes cada vez más

experimentadas, y que se encuentran a la vanguardia en lo que se refiere al desarrollo de estrategias enfocadas en ganar competitividad dentro del mercado.

De la misma manera, los crecientes niveles de exigencia por parte de los consumidores hacen que las empresas deban enfocar sus cadenas de valor en la búsqueda de mayor satisfacción a sus clientes y consumidores. Por ello, no sólo los departamentos de marketing o innovación se concentran en el consumidor final, sino también distintas áreas como ventas, fabricación y supply chain, dentro de la cual se pueden encontrar los departamentos de compras, abastecimiento o adquisiciones, como se les conoce en algunas empresas.

El rol estratégico de los departamentos de compras dentro de las organizaciones se torna cada vez más mencionado. Es así como empresas multinacionales poseen departamentos de compras estratégicas y diferencian con mucha claridad su rol en relación a los de compras operacionales.

A este nivel de profesionalización los departamentos de compras de las grandes empresas, enfrentan el desafío de integrar a sus proveedores a la cadena de valor y de convertir al área en un socio estratégico de las unidades de negocio, aportando a la generación de valor para los clientes de la compañía.

La situación de las medianas empresas es diferente, puesto que en la mayoría de los casos están mucho más enfocadas en controlar los costos y mantener la operación, por lo cual los principales desafíos que enfrentan serían: comprar al mejor precio, trabajar con proveedores que entreguen los productos o servicios contratados en tiempo y calidad convenidos, lograr que los clientes internos entiendan los procesos necesarios para tomar buenas decisiones de compra de manera de no limitar las posibilidades de eficiencia.

La diferencia del enfoque de los departamentos de compra de las grandes y las medianas empresas podría radicar en el nivel de profesionalización de los departamentos de compras, nivel que puede interpretarse como la madurez de sus equipos, procesos, planes y qué tan involucrados están en la toma de decisiones a nivel compañía.

En la actualidad existen algunas compañías que asesoran empresas que quieren emprender el camino en busca de una mayor profesionalización de sus departamentos de compra. Este servicio se basa principalmente en la medición del nivel de madurez inicial y un plan para alcanzar un nivel establecido en conjunto con el cliente. Si bien este tipo de asesorías podría repercutir en la obtención de interesantes beneficios en la empresa contratante, los recursos que ésta debe invertir (financiamiento, horas del equipo, entre otros), serían una limitante que una mediana empresa no estaría en condiciones de disponer.

Por lo anterior, se hace necesario asesorar a este tipo de empresas mediante una guía para convertir a sus departamentos de compra en áreas profesionalizadas, capaces de generar valor en sus compañías, con equipos, procesos y planes que cumplan un estándar mínimo, medido mediante su nivel de madurez.

III. Objetivos.

1. Objetivo General.

Determinar el plan que deben seguir las medianas empresas para lograr un nivel estratégico en su proceso de compras y establecer el beneficio potencial de esta implementación.

2. Objetivos Específicos.

- Establecer el nivel de madurez actual de la función de compras de las medianas empresas.
- Establecer el nivel mínimo de madurez que las medianas empresas deberían presentar para dar el paso desde una compra operacional o táctica a una compra estratégica.
- Determinar cuál es la brecha entre la madurez propuesta y el nivel actual de las empresas del estudio.
- Construir una guía que pudiesen seguir las medianas empresas para alcanzar el nivel de madurez meta.
- Establecer cuál sería el impacto en la aplicación de esta herramienta para la evolución de las medianas empresas estudiadas.

IV. Alcance del Estudio.

Si bien los últimos gobiernos de Chile han ido implementando iniciativas que buscan apoyar a las PYMES, éstas aún enfrentan dificultades como el exceso de burocracia, dificultades para iniciar o cerrar una empresa, la necesidad de capital económico y humano capacitado (Morales, 2010), lo cual les quita competitividad al momento de participar en el mercado junto a las empresas grandes o multinacionales

Por otro lado, en Chile existe un bajo nivel de madurez en los departamentos de compra (Ubeda & Calsia, 2014), concentrándose la mayor parte de las empresa en Nivel 1 y 2 de un máximo de 5, evidenciándose un bajo nivel estratégico de esta función y por lo tanto un bajo aporte a los resultados de las compañías.

Lo anterior permite inferir que sería una oportunidad para las empresas chilenas desarrollar sus áreas de compra y de esta forma lograr mayor eficiencia en sus estructuras de costos.

El presente estudio por lo tanto hará un levantamiento sobre cómo compran actualmente las medianas empresas en Chile, en qué medida el acceso a desenvolverse en un nivel mayor es posible para este grupo empresarial y cuáles serán los beneficios potenciales de este desarrollo. Para esto se realiza un análisis descriptivo el cual permite organizar y resumir mediante tablas, gráficos o valores numéricos, conjuntos de observaciones, en nuestro caso las respuestas a un cuestionario aplicado a distintas empresas en Chile.

V. Metodología

Madurez de las Compras de las Empresas en Chile

Revisión del estudio llamado “El aporte de la función de Compras: Estudio empírico en Chile”, de manera de conocer cuál es la situación de las empresas chilenas. Este estudio entrega información respecto de la situación de las empresas chilenas comparándolas con el promedio general y líderes mundiales, no obstante, no estratifica los resultados de acuerdo al tamaño o tipo de empresa.

Definición de la Madurez Mínimo para las Medianas Empresas

A partir del estudio anterior y en función de parámetros basados en la experiencia profesional del autor, se establecerá el nivel de madurez mínimo que deberían desarrollar las medianas empresas en Chile.

Medición del Nivel de Madurez actual de las empresas

Se realizará un estudio de campo para establecer cuál es la situación actual de las medianas empresas, utilizando como base la metodología del estudio “El aporte de la función de Compras: Estudio empírico en Chile” para el desarrollo del instrumento de medición.

Identificación de la Oportunidad de Mejora

Se realizará un comparativo del nivel de madurez mínimo establecido, con el nivel actual que presentan las empresas estudiadas, y de esta forma se establecerá la brecha a cubrir.

Construcción del Plan de Mejora a proponer

Se establecerá de qué forma estas empresas podrían cubrir estas brechas detectadas para capitalizar la incorporación de compras estratégicas dentro de su modelo de negocio para generar ventaja competitiva.

Identificación del Beneficio potencial

Se tomará como base el estudio “Purchasing models and organizational performance: a study of key strategic tool” de Úbeda, García y Carrasco para identificar los beneficios cuantitativos de implementar compras estratégicas en las medianas empresas estudiadas.

VI. Estado del Arte

1. Antecedentes

Nivel de Madurez de las Empresas Chilenas

Ubeda-Calsia en 2014 midieron el nivel de Madurez de las empresas chilenas utilizando como base el modelo de Reck&Long el cual consta de 5 niveles que se muestran en la ilustración N°1.

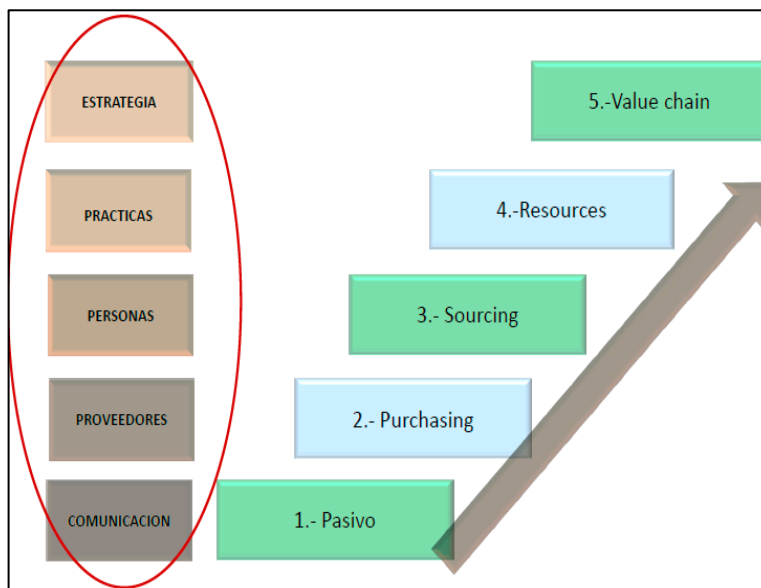


Ilustración 1. Modelo de Medición de Madurez

Fuente: Primer Benchmark Internacional Abastecimiento- Compras Chile

En este estudio participaron 278 empresas, en donde al menos el 82% de ellas son grandes empresas de acuerdo al nivel de facturación anual declarado.

El resultado fue el siguiente:

- El 45% de las empresas se encuentran en el nivel **Pasivo**, lo cual evidencia una alta descoordinación de las compras y la inexistencia de roles definidos para su ejecución.
- El 40% de las empresas se encuentran en el nivel **Purchasing**, lo que evidencia la existencia de algunos procesos básicos, la conformación del área de compras y algún nivel de relación con proveedores, basado principalmente en la evaluación de su desempeño.
- El 8% se encuentra en **Sourcing**, en donde es posible encontrar empresas que han desarrollado la gestión de las categorías de gasto, un mayor conocimiento del mercado de proveedores y desarrollo en la gestión de la relación con los proveedores (SRM), destacándose un trabajo colaborativo con ellos.
- El 6% se encuentra en **Resources**, en donde ya es posible evidenciar la integración del proveedor a la generación de valor de las empresas.
- No hay empresas que clasifiquen para un nivel de madurez **Value Chain**.

Aporte de la Función de Compras

Desde la década de los ochenta la identificación de los beneficios del rol estratégico de Compras ha sido foco de estudio, donde es posible identificar beneficios que van desde lo operativo y técnico hacia aspectos más estratégicos como lo son la mejora en la planificación estrategia de la empresa, resultado financiero, generación de ventaja competitiva, captación de innovación y creación de valor al consumidor final. (Ubeda & Calsia, 2014)

De acuerdo a lo postulado por Ubeda Calsia, los estudios enfocados en comprobar el impacto financiero de la función de compras no han considerado la medición de la relación entre el beneficio y el nivel de madurez de la empresa a excepción del estudio de Schiele quien logra demostrar la relación entre ambos parámetros a

través de un modelo de madurez deductivo y la estimación de los ahorros alcanzables de acuerdo al tipo de palancas utilizadas en la empresa. (Schiele, 2007)

El estudio de Ubeda Calsia da un paso mayor al demostrar la relación directa entre la madurez de la función de compras y los beneficios medidos mediante el ahorro efectivamente logrado en las empresas estudiadas. En efecto, la correlación obtenida es del orden del 71% y se muestra que tanto el nivel de ahorro máximo, el mínimo y el promedio declarado por las empresas aumenta a medida que se evidencia un mayor nivel de madurez en la función de compras de la empresa.

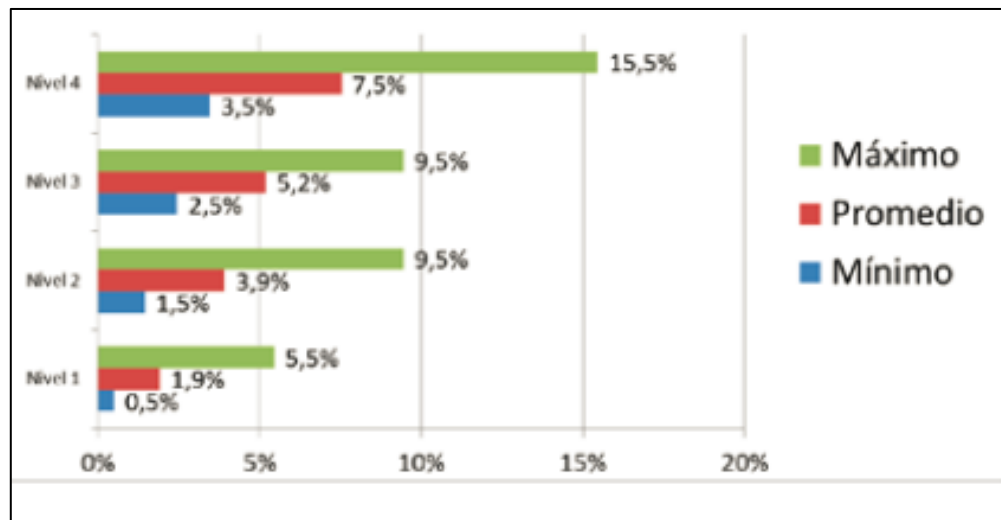


Gráfico N°1. Ahorros logrados por nivel de madurez

Fuente: (Ubeda & Calsia, 2014)

2. Marco Teórico

2.1. Gestión de las Compras

La gestión de compras ha ido evolucionando, enfocándose en un principio a actividades más operativas y asociadas básicamente a la relación con los proveedores, mientras que con el tiempo ha ido enfocándose a actividades más estratégicas y por ende que aportan mayor valor a la empresa. (Escobar, 2008)

Dado los distintos enfoques que ha tenido la Gestión de Compras, han surgido distintas definiciones para ésta, algunas de las cuales se listan a continuación:

- i. “Proceso por el cual una compañía contrata con terceras partes para obtener bienes o servicios necesarios para realizar su actividad en el menor tiempo y costo posible”. (Elliot-Shircore & Steele, 1985)
- ii. “La obtención por varios medios (ej Préstamo, transferencia, crédito) de provisiones y servicios con o sin consideración”. (Compton & Jessop, 1995)
- iii. “Está definido como un proceso que incluye todas las actividades requeridas para adquirir un artículo, desde los proveedores a su destino final”. (Weele, 1994)
- iv. “Son todas las actividades necesarias para obtener un producto de los proveedores en el sitio que actualmente es requerido. Esto abarca, almacenar, transportar, auditar, asegurar y controlar la calidad”. (Weele & Roremeijer, 1996)
- v. “Es la actividad de compra de bienes y servicios a cambio de dinero o algún valor monetario. Se refiere generalmente al sentido de múltiples transacciones o procesos de operación de una unidad organizacional”. (Victorian Government Purchasing Board, 1997/1998)
- vi. “La Gestión de Compras se ocupa de la adquisición de los recursos y bienes de proveedores que contribuyen a los objetivos estratégicos y administrativos de la organización. Así mismo, es una actividad que responde creativamente a las necesidades de los consumidores internos y a mantener una buena relación con los proveedores y consumidores externos”. (Fung, 1999)
- vii. “Las compras son todas las actividades asociadas con la identificación de necesidades (iniciación), la identificación de criterios de selección (planeación), la preselección de proveedores (calificación), la selección final de proveedores y la supervisión de su funcionamiento”. (Kakouris et al, 2006) (Kakouris et al, 2006)

2.2. Cadena de Valor de Michael Porter.

Michael Porter (Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance., 1985) desarrolló el concepto de Cadena de Valor en su búsqueda por encontrar estrategias que proporcionen un valor superior a los ojos del cliente.

A los ojos de Porter, las actividades desarrolladas en la organización pueden clasificarse en dos grupos específicos: Las Actividades Primarias y Las Actividades de soporte.

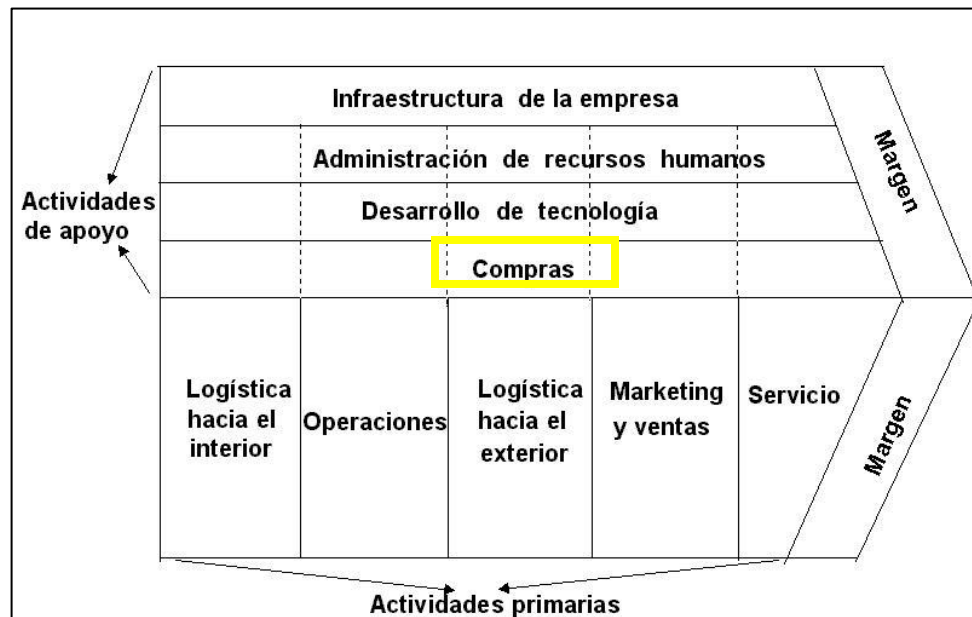


Ilustración N°2. Cadena de Valor de Michael Porter

Fuente: (Porter, Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance., 1985)

Si bien la cadena de valor tiene un mayor enfoque de marketing, también sirve como base teórica para explicar que Compras, a pesar de estar clasificada como una actividad de soporte, posee un rol transversal dentro de toda la organización y que su desempeño puede tener gran impacto dentro del costo total y la diferenciación de la empresa.

Actividades Primarias

Las actividades primarias son aquellas que intervienen en forma directa en la transformación de las materias primas en productos terminados, en la venta y entrega al comprador/consumidor, además del servicio de postventa.

Entre las actividades primarias encontramos:

- **Logística Interna:** Recepción, almacenamiento y asignación de los materiales e insumos utilizados en el proceso productivo (pedidos a proveedores, recepción y almacenamiento de materias primas, control de inventarios, pago a proveedores).
- **Operaciones:** Asociado al proceso de transformación de los materiales e insumos en el producto que finalmente llega al comprador (producción, embalaje, control de calidad, etc).
- **Logística Externa:** Recepción, almacenamiento y distribución del producto terminado (bodegas de producto terminado, distribución a clientes, gestión de transporte, procesamiento y preparación de pedidos, etc).
- **Mercadotecnia y Ventas:** Son las actividades que establecen el mecanismo por el cual se llevará a cabo del proceso de compra/venta, así como también aquellas asociadas a la generación de demanda (promoción, canales, precio, etc).
- **Servicio:** Actividades que generan el producto ampliado, es decir aquellos agregados que realzan o mantienen el valor del producto (instalación, servicio técnico, entrenamiento, etc).

Actividades de Soporte

Las Actividades clasificadas en este grupo son aquellas que actúan de manera transversal dentro de la organización, sustentando a las actividades primarias

disponiendo los materiales, insumos, tecnologías, recursos humanos, políticas, financiamiento, entre otros.

- Desarrollo de Tecnología: Actividades a través de las cuales la organización de esfuerzo para mejorar sus productos y procesos.
- Administración de Recursos Humanos: Actividades asociadas al reclutamiento, selección, incorporación y mantención de personal.
- Infraestructura de la Empresa: Convergen actividades provenientes de diferentes áreas funcionales y apoyan por lo general a la cadena completa a nivel transversal y no a actividades individuales. En este grupo encontramos: Planeación, Contabilidad, Finanzas, Asuntos Legales, Calidad
- Abastecimiento (Compras): Encontramos en este grupo actividades asociadas al abastecimiento de materiales, insumos y servicios a toda la cadena. Con el tiempo, Compras se ha ido extendiendo a más áreas de la organización, es decir que no sólo está enfocada en la adquisición de los materiales que están asociados en forma directa en el proceso productivo, y esto se debe a que el costo de las actividades de compra resulta bajo en comparación con el impacto de su desempeño en el costo total del producto.

Tanto actividades Primarias como de Soporte actúan de manera entrelazada con el fin de aportar a la consecución del objetivo de la organización y así generar ganancia y valor.

A diferencia de otros modelos que intentan explicar a la empresa como un todo, la cadena de valor hace una apertura y jerarquización de las actividades de la empresa.

2.3. Compras Tácticas. (Uscanga Carrasco, 2009)

La necesidad de comprar puede provenir de diferentes fuentes, desde una simple requisición de compra, un proyecto específico o una lista de materiales, pero para todo ello se cumple la misma condición: “Compras es responsable de comprar”. En otras palabras, compras es el responsable de seleccionar al proveedor, emitir la orden de compra y asegurarse que los productos o servicios lleguen a tiempo. En general es responsable de establecer un flujo continuo de materiales en la empresa, hacer seguimiento con el proveedor y expedir la entrega.

Según lo mencionado, se pueden establecer los siguientes objetivos para la función de compras tácticas:

- Obtener productos y servicios de la calidad y cantidad requeridos.
- Obtener productos y servicios al menor precio posible.
- Asegurarse del mejor servicio y pronta entrega por el proveedor.

Siendo compras una función meramente de ejecución, las compras tradicionales o tácticas son vistas como una función secundaria de apaga-fuegos; el enfoque tradicional está en el precio y no en el costo total, los commodities para materiales directos e indirectos no son específicos todavía.

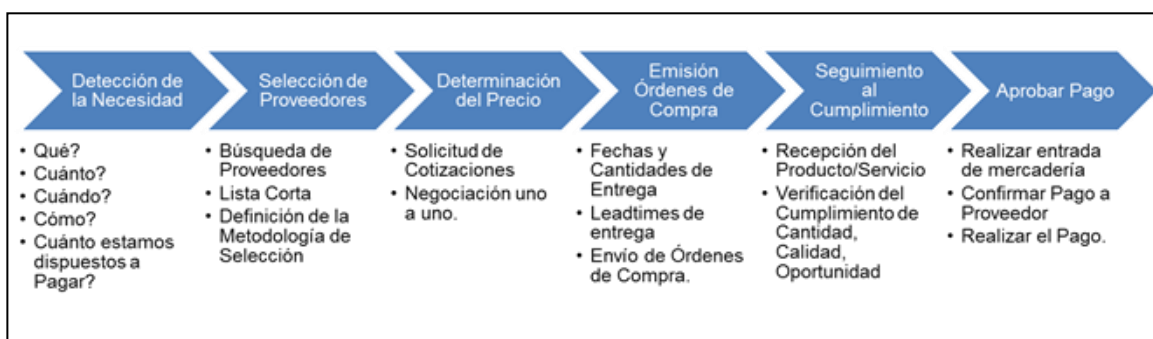


Ilustración N°3. Ciclo Básico de compras

Fuente: Modelo de Análisis para la Transición de Compras Tácticas a Compras Estratégicas aplicado a una empresa del Sector de Empaque Alimentario

Un comprador bajo el esquema de compras tácticas emplea muy poco de su tiempo en actividades que agreguen valor. En un estudio de Schorr (J.E., 2007) sugiere las siguientes actividades como las que ocupan la rutina diaria de un comprador.

El ciclo comienza con la detección de la Necesidad, lo cual perfila las características del producto o servicio que se requiere y por lo tanto abre la puerta al siguiente paso que es la Selección de los Proveedores disponibles (no necesariamente aptos) para abastecer el producto o servicio deseado.

Para la Determinación del Precio se procede a solicitar cotizaciones, eligiendo la que más se acerca a los parámetros críticos predefinidos como precio, calidad, tiempo de entrega, entre otros. Generalmente las empresas que manejan las compras en el nivel más básico consiguen mejores precios a través de la experticia del comprador para regatear, modalidad básica de la negociación que está enfocada conseguir la ganancia para el área que el comprador representa.

Una vez que se tiene el acuerdo ya se pasa a la etapa asociada al abastecimiento en sí, es decir, a la Emisión de las Órdenes de Compras para coordinar las entregas, el Seguimiento al Cumplimiento del proveedor para verificar que el producto o servicio recibido cumpla con las características acordadas.

El ciclo se cierra con el Pago al proveedor luego de cada período definido en el acuerdo.

2.4. Compras Estratégicas

La bibliografía ofrece un gran número de definiciones de Compras Estratégicas, entre las cuales podemos destacar:

Según la consultora Global Purchasing Management se define como una metodología enfocada en la reducción del costo total de los materiales, bienes y servicios contratados por la compañía.

“Consiste en un proceso lógico y secuencial que analiza la demanda interna de la empresa, su posición frente al mercado de oferta y el poder de negociación de la compañía con relación a sus proveedores. De esta forma, se logrará identificar las mejores oportunidades de abastecimiento, al menor costo total, la mejor calidad y con el menor riesgo posible; con una visión clara de las innovaciones de productos y de mercado, la mejor calidad y todo ello, soportado por la selección de los proveedores idóneos y mejor calificados del mercado”. (GPM, 2017)

Según el ingeniero Jorge Uscanga Compras Estratégicas es un modelo estructurado que utiliza un proceso de administración, equipos interdisciplinarios y herramientas analíticas, para reducir el costo total de los bienes y servicios que se compran en toda la organización. Promueve la colaboración, el desempeño competitivo y el liderazgo personal, así como el desarrollo de soluciones que están basadas en el conocimiento del mercado y la dinámica de los negocios, alineando la base de proveedores con los objetivos estratégicos de la organización y fomentando sus relaciones a largo plazo.

También implica simplificar la comunicación con los proveedores, trabajando juntos, puede ser posible simplificar el tiempo necesario para procesar un orden, por lo tanto, reduce la necesidad de mantener un nivel alto de inventario. (Uscanga Carrasco, 2009)

La metodología de abastecimiento estratégico, se desarrolla teniendo en cuenta seis estrategias básicas:

- Re-configuración de Especificaciones
- Mejora Conjunta de Procesos
- Re-estructuración de la Relación de la Cadena de Abastecimiento
- Aprovisionamiento Global / Regional
- Evaluación del Mejor Precio
- Concentración de Volúmenes

2.5. Modelos de Madurez de Compras. (Ubeda & Calsia, 2014)

De manera de conocer las diferentes metodologías de medición del nivel de madurez de las compras en las empresas. El presente estudio utiliza la completa compilación realizada por Ubeda-Calsia en su trabajo:

La madurez ha sido definida como “el nivel de profesionalización en la función de Compras” (Frank A. Rozemeijer, 2003). Un modelo de madurez describe varias fases auditables a través de las cuales puede evolucionar un departamento, de la menos sofisticada a la más compleja. Las empresas que cuentan con un departamento que muestra un mayor nivel de madurez aplican las best-practices de nivel mundial, mientras que las no maduras no son capaces de hacerlo.

La medición de la madurez puede ser útil para comprobar la relación entre la calidad de la función de compras y su aporte financiero o no financiero a la empresa. A lo largo del tiempo se ha desarrollado alrededor de una docena de modelos de madurez, en su inmensa mayoría conceptuales, es decir, sin aplicación empírica. Los modelos más citados en la literatura y consultados para la elaboración de la metodología del presente trabajo aparecen a continuación:

	Reck & Long (1988)	Bhote (1989)	Freeman / Cavinato (1990)	Keough / Carmish (1991)	Keough (1993)	Burt / Doyle (1994)	Chadwick / Rajagopal (1995)	Barry et al. (1996)	Paulraj et al. (2006)	Cousins et al (2006)	Schiele (2007)	Van Weele (2010)	Modelo Empleado Artículo
Ambito	Compras Generales	Compras Generales	Compras Generales	Compras Generales	Compras Generales	Compras Generales	Compras Generales	Compras MRO	Compras Generales	Compras Generales	Compras Generales	Compras Generales	Compras Generales
Nº de Etapas	4	4	4	4	5	4	4	3	3	4	4	6	5
Nº de Items Estudiados	11	24	9	8	8	33	9	20	42	24	111	N.D	43
Áreas Estudiadas													
Planificación estratégica	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	-	-	SI	SI	SI
Estructura organizativa	SI	SI	-	SI	SI	SI	SI	SI	-	-	SI	SI	SI
Procesos organizativos	-	SI	-	SI	SI	-	SI	SI	-	-	SI	-	SI
Recursos humanos	SI	-	SI	SI	SI	SI	SI	-	-	SI	SI	SI	SI
Control y reporting	SI	SI	SI	-	-	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI	SI
Relación proveedores	SI	SI	-	-	-	SI	SI	-	SI	SI	SI	SI	SI
Comunicación	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	SI

Tabla N°1. Modelos de Madurez más citados en la literatura

Fuente: (Ubeda & Calsia, 2014)

Los primeros modelos de madurez fueron construidos basándose en la observación, entre los pioneros figuran los trabajos de Reck y Long (1988); siguieron los de

Cammish y Keough (1991), Keough (1993), Burt y Doyle (1994), y los de Barry, Cavinato, Green, Young (1996).

Un segundo tipo de modelos fue desarrollado creando ex ante las etapas o fases del modelo en función de una variable y a partir de ésta ubicaban a las empresas. Entre este tipo de modelos están los de Bhote (1989), Freeman y Cavinato (1990), Chadwick y Rajagopal (1995). Así, por ejemplo, el modelo de Bhote toma la relación comprador-proveedor como medida de madurez. De este modo el modelo va desde la fase de confrontación con el proveedor hasta la fase de colaboración e integración con el proveedor. Una vez definidas las etapas se buscan para cada una de ellas los mecanismos de control, los indicadores, tipo de organización, recursos humanos necesarios, etc. Estos modelos tampoco han sido testados empíricamente.

El tercer tipo de modelos, más recientes y con aplicabilidad práctica mayor, fue aportado por Cousins et. al (2006) y Paulraj et. al (2006), Schiele (2007). Fueron diseñados empleando la metodología observacional, y una vez creados se buscó vincular empíricamente la mejora en el rendimiento con la mejora en la madurez.

VII. Desarrollo

En este capítulo se analizarán los resultados del estudio de campo, aplicado con el objetivo de conocer el nivel de madurez de las medianas empresas.

Conocido el nivel de madurez actual y el beneficio potencial alcanzable en cada nivel, se establecerá el nivel mínimo al que estas empresas deberían aspirar de manera de evolucionar desde áreas transaccionales u operativas hacia áreas estratégicas de compra.

Finalmente, se propondrá la guía que deben seguir las medianas empresas para lograr la evolución y los beneficios propuestos.

1. Situación actual de las Medianas Empresas en Chile

Para conocer el nivel de madurez de las compras en las medianas empresas, se ha utilizado como referencia el modelo de Ubeda Calsia, manteniéndose en general las dimensiones medidas y ajustándose algunos parámetros medidos en cada dimensión.

En este estudio se realizó un trabajo de campo mediante entrevistas y aplicación de cuestionario vía web, abordándose una muestra de 24 empresas. El cuestionario completo se encuentra en el anexo 1.

Los temas consultados se segmentaron de la siguiente manera:

- a) Información general (5 preguntas)
- b) Autoevaluación en base a la percepción del encargado (3 preguntas)
- c) Medición del nivel de madurez de la empresa (11 preguntas)

a) Información General

El 45% de las empresas corresponden al sector productivo, seguido por el 29,2% correspondiente al Sector Comercio



Gráfico N°2. Distribución de empresas según Sector Económico SII

Fuente: Elaboración Propia

La muestra se concentra en empresas con menos de 100 trabajadores (63%) y en cuanto a su facturación, el 80% declara haber facturado más de 25.000UF durante el año 2016 (mediana y grande empresa).

El 92% de las empresas declaró no estar asociada o que no ha trabajado con algunos de estos organismos: Corfo, Propyme, Conapyme, Asexma. El 11% restante indicó Aprimin, asociaciones industriales y Propyme

Micro: desde 0,01UF hasta 2.400UF Pequeña: desde 2.400,01UF hasta 25.000UF Mediana: desde 25.000,01UF hasta 100.000UF Grande: más de 100.000UF						
FACTURACIÓN AÑO 2016	CANTIDAD DE TRABAJADORES					TOTAL
	Menos de 100	Entre 101 y 500	Entre 501 y 1000	Entre 1000 y 5000	Más de 5000	
Micro	4%					4%
Pequeña	17%					17%
Mediana	33%	8%				42%
Grande	8%	8%	4%	8%	8%	38%
TOTAL	63%	17%	4%	8%	8%	100%

Tabla N°2. Distribución de empresas según Tamaño y Cantidad de trabajadores

Fuente: Elaboración Propia

b)

c) Autoevaluación de la Situación Actual

En relación a la pregunta: ¿Cómo evalúa el nivel estratégico de su equipo de compras?, las empresas declaran estar en niveles bajos de desarrollo.

En las grandes empresas un 11% de ellas evalúa a su equipo de compra en nivel bajo, sin embargo, un 56% expresa que se encuentran desarrollando el equipo a nivel estratégico.

La autoevaluación de las medianas empresas es mucho más radical, dado que un 50% de los encuestados afirma que el nivel estratégico de su equipo es bajo y sólo un 30% en desarrollo.

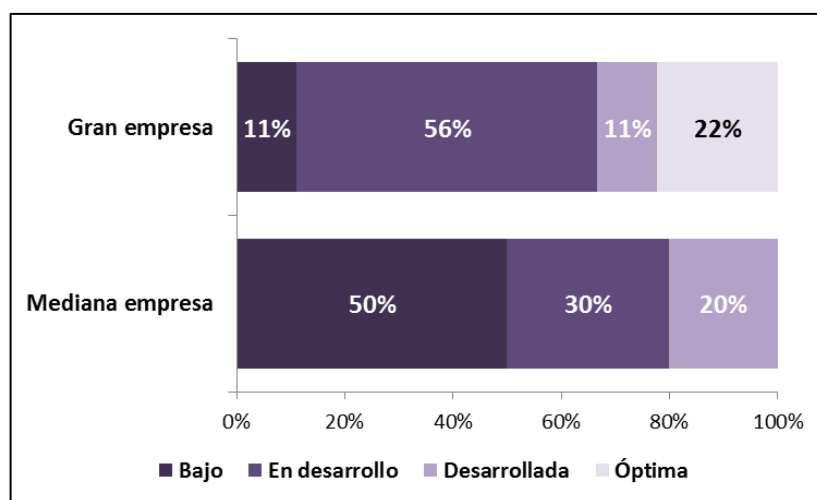


Gráfico N°3. Distribución de empresas según percepción acerca de nivel estratégico de su equipo de compras

Fuente: Elaboración Propia

Respecto de cómo se percibe el aporte del equipo de compras, se aprecia una fuerte necesidad de aplicar mejoras en la función de compras de las medianas empresas,

en donde se puede apreciar varias oportunidades de mejora que serán cubiertas con la propuesta de este estudio

MEDIANAS EMPRESAS	Damos buen apoyo al area tecnica	Green
	Debemos ayudar a tener mejores costos	Green
	Es parte fundamental de la organizacion debido a que sin las materias primas no habria produccion	Green
	Es un departamento fundamental para el aseguramiento de la operatividad de la planta	Green
	En crecimiento, en pro a una mayor organizacion, nos falta mejorar	Yellow
	Existe mucha burocracia y cuestionan nuestros ahorros	Red
	No tenemos departamento de compras propiamente tal	Red
	Nos reclaman por el sistema	Red
	Siempre nos critican el costo y la calidad de los proveedores	Red
	Somos muy lentos en la búsqueda de proveedores	Red
GRANDES EMPRESAS	Muy profesional	Green
	En el ultimo año ha tomado más importancia, pero en general solo un back office	Green
	En desarrollo	Yellow
	Para un óptimo desarrollo final es importante el haberlo desarrollado con un buen equipo	Yellow
	Departamento en desarrollo	Yellow
	Es un área en plan de mejora	Yellow
	No somos ágiles	Red
	No hay depto de compras	Red

Tabla N°3. Percepción de otras áreas respecto del departamento de Compras

Fuente: Elaboración Propia

d) Preguntas enfocadas a medir el Nivel de Madurez

DIMENSIÓN 1: ESTRATEGIA

Cuando el área de compras se maneja a nivel estratégico será capaz de involucrarse y agregar valor de acuerdo con la estrategia de la compañía. Para esto, la empresa debe validar al equipo de compras y entender que todas las áreas son protagonistas de la normativa definida desde el área.

Así mismo, un área de compras estratégica posee una alta integración con los procesos de las demás áreas, con lo cual es capaz de planificar sus negociaciones y con esto controlar las negociaciones spot que generan resultados menores.

Por último, mientras mejor es el conocimiento del mercado de proveedores, mayor es la posibilidad de capturar el valor. Es así, como una segmentación por categoría bien confeccionada aumentará la posibilidad de especialización y por ende de conocimiento.

Los parámetros evaluados son:

P1: Política de Compras

P2: Compras planificadas v/s compras puntuales

P3: Clasificación de compras

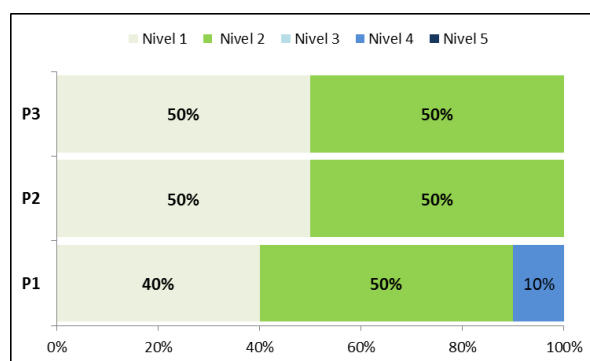


Gráfico N°4. Distribución de empresas en Dimensión Estrategia

Fuente: Elaboración Propia

Respecto de la existencia y foco de la Política de Compras, se observa que un 40% de las empresas no posee una política registrada, un 50% declara tener una política, pero indica que ésta tiene como foco la mantención de la operación y definir roles y responsabilidades de los integrantes de la organización en el proceso. Finalmente, sólo un 10% de las empresas posee una política que establece la manera en que la organización debería relacionarse con los proveedores.

Al ser consultadas por la planificación de las compras, el 100% de las empresas medianas indica que posee un escaso nivel de planificación. De hecho, un 50% de ellas declara que cotiza y negocia cada requerimiento, es decir que no consiguen

planificar sus negociaciones. El 50% restante informa que sólo un 30% de sus negociaciones son planificadas.

Respecto de la clasificación de las compras, no se identificaron empresas medianas que posean una categorización basada en el mercado de proveedores. En efecto, 50% de las empresas indica que clasifica sus compras de acuerdo a la clasificación básica dada por el Servicio de Impuestos Internos y el otro 50% informa que utiliza clasificaciones financieras.

DIMENSIÓN 2: PERSONAS

En esta dimensión se evalúa el nivel de preparación de la organización de compras y por lo tanto su capacidad de planificar y ejecutar actividades más estratégicas.

A nivel de estructura, se busca medir cómo el departamento de compras diferencia los roles y si tiene predefinido un enfoque particular hacia las actividades más estratégicas, separándolas de las operativas o transaccionales.

A nivel del equipo, se busca identificar cuáles con las competencias desarrolladas por el equipo de compradores y si éstas le permitirán gestionar sus categorías de una manera más estratégica. Como complemento, se busca identificar si el equipo de compras ha desarrollado la capacidad de formar de competencias funcionales o técnicas de manera interna o si debe contratar formadores externos

Los parámetros evaluados son:

P4: Estructura organizacional del área de compras

P5: Competencias del equipo de compradores

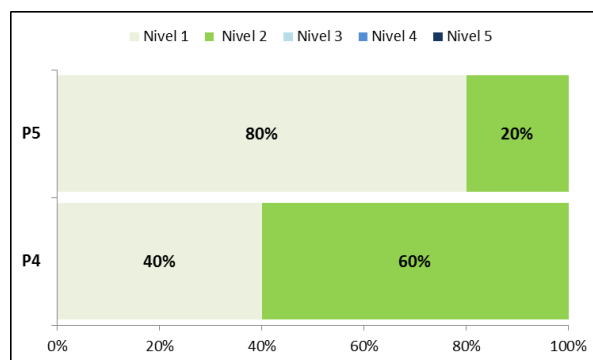


Gráfico N°5. Distribución de empresas en Dimensión Personas

Fuente: Elaboración Propia

Existe un nivel de madurez bajo en las medianas empresas en relación a la dimensión Personas.

A nivel de estructura es posible apreciar que un 40% de las medianas empresas entrevistadas no posee un área con el rol específico de compras o posee una estructura que no permite separar funciones estratégicas de operativas. El 60% de las medianas empresas declara que sí posee una estructura en que se hace diferencia entre rol estratégico y operativo, sin embargo, reconoce que no tiene una asignación de categorías de acuerdo al mercado de proveedores, lo cual ayudaría bastante a tener una visión y una gestión más estratégica de cada categoría.

Respecto de las competencias del equipo de compradores o de los encargados de realizar las compras, se puede apreciar que un 80% de las empresas indica que estos presentan competencias funcionales básicas adquiridas en gran parte por la autoformación o en experiencia o formación previa, por ejemplo, manejo de Excel, Outlook, inglés, entre otros. El 20% restante declara que el desarrollo de estas competencias ha sido resultado de entrenamientos entregados por la compañía.

Cabe destacar que en las medianas empresas entrevistadas no se encontraron ejemplos de empresas que hayan desarrollado competencias funcionales avanzadas o técnicas en su equipo de compradores, lo cual muestra que los equipos encargados de realizar las recomendaciones de compra no son capaces de realizar análisis profundos o de negociar las mejores condiciones para la empresa.

DIMENSIÓN 3: PRÁCTICAS

En esta dimensión se intenta evaluar si las empresas han implementado el uso de herramientas de negociación estratégica y en qué medida el proceso de compras tiene un enfoque en actividades más estratégicas, cubriendo de todas maneras el proceso operativo o transaccional.

Mientras más maduro sea el nivel de la función de compras, mayores palancas, es decir mayores herramientas de negociación estratégica, se utilizarán como base de la selección de proveedores. Es así como una empresa en nivel pasivo, basará sus definiciones de compra en función del precio que pudo obtener mediante “regateo” o solicitud de descuentos a los proveedores; mientras que una empresa altamente madura utilizará diversas herramientas que van desde las licitaciones competitivas o el apalancamiento de volumen, hasta la revisión interna de especificaciones, el desarrollo de proveedores y la optimización de la cadena de suministro.

Por otro lado, una función de compras madura posee un proceso de compras integrado en la gestión del cliente interno, lo cual ayudará a detectar oportunamente los requerimientos de éste. En el mayor nivel de madurez, el proceso de compras adicionalmente estará integrado a los procesos principales de la empresa, es decir permitirá alinear la gestión de compras con los objetivos estratégicos de la compañía

Los parámetros evaluados son:

P6: Herramientas de negociación de uso frecuente

P7: Proceso de compra

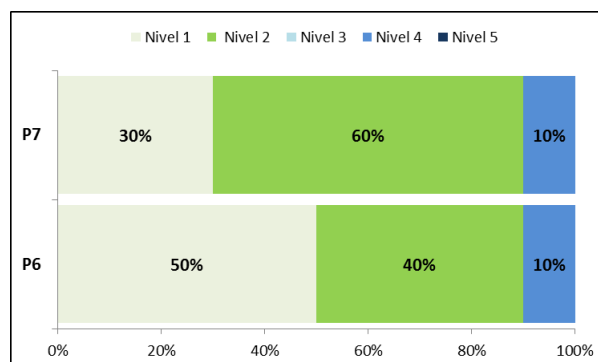


Gráfico N°6. Distribución de empresas en Dimensión Prácticas

Fuente: Elaboración Propia

Existe un nivel de madurez bajo en las medianas empresas en relación a la dimensión Prácticas.

Respecto de las herramientas de negociación empleadas, se observa que un 50% de las empresas medianas busca obtener mejores condiciones mediante el uso exclusivo de la solicitud de descuentos a los proveedores. Un 40% declara realizar licitaciones de manera de obtener ventajas generando competencia, mientras que sólo un 10% indica que realiza apalancamiento de volumen.

En cuanto al proceso de compras, se observa que un 30% de las empresas medianas no cuenta aún con un proceso de compras registrado ni oficializado, mientras que un 40% de las empresas realiza sus funciones de compras bajo un proceso transaccional, cuyo foco principal es sustentar el proceso conocido como Procure to Pay, es decir emitir la orden de compra, recibir el producto o servicio, contabilizar la factura y generar el pago al proveedor.

Al igual que en el uso de palancas, sólo un 10% de las empresas mediana trabaja en función de un proceso que incluye una actividad estratégica, como lo es la evaluación de proveedores.

DIMENSIÓN 4: PROVEEDORES

A mayor nivel de la función de compras, mayor es la capacidad de la empresa para capturar las fortalezas de los proveedores y convertirlas en valor agregado para la empresa. Por lo anterior, mientras mayor sea la capacidad de la empresa para garantizar el cumplimiento de los proveedores y mientras más estrecha sea la relación con los proveedores clave, mayor será su capacidad para capturar ese valor.

Una empresa madura, se caracteriza por enmarcar la relación con los proveedores mediante acuerdos marco, los cuales van más allá de las condiciones definidas para cada entrega (orden de compra) puesto que se preestablecen condiciones que resguardan los intereses de los propios clientes y de la cadena de suministro en general.

Más allá de las condiciones legales que puedan acordarse con los proveedores, es importante entender cómo es la relación de la empresa y del equipo de compras con ellos. En una función de compras madura, la relación con los proveedores es liderada por el área de compras y se trabaja en función de la medición del desempeño para el general de los proveedores y en función de un vendor scorecard con los proveedores clave. Con estos últimos, se debe generar una relación colaborativa cuyo foco es la generación de valor al cliente final.

Los parámetros evaluados son:

P8: Herramientas para garantizar cumplimiento de proveedores

P9: Relación con proveedores

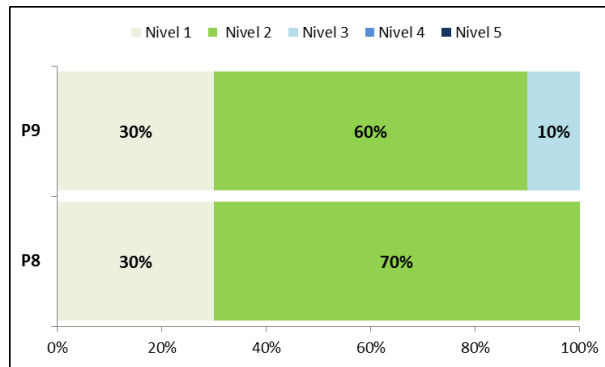


Gráfico N°7. Distribución de empresas en Dimensión Proveedores

Fuente: Elaboración Propia

Existe un nivel de madurez bajo en las medianas empresas en relación a la dimensión Proveedores. Esto se puede apreciar en el alto porcentaje de empresas que no controlan debidamente el cumplimiento de los proveedores, 30% se basa en las propias facturas del proveedor y un 70% lo hace en base a órdenes de compra que consideran básicamente aspectos propios de la entrega.

Por otro lado, se observa un bajo nivel de control sobre la relación con los proveedores, puesto que en un 30% de las empresas la relación es llevada por el usuario interno y en 60% es llevada por el área de compras, pero está enfocada principalmente en solicitar cotizaciones y hacer llegar los reclamos, es decir un enfoque básicamente operacional. Sólo un 10% de las empresas ha dado el paso hacia la medición del desempeño del proveedor.

DIMENSIÓN 5: COMUNICACIÓN

La comunicación con los stakeholders es necesaria para asegurar la alineación con las unidades de negocio y para mejorar su percepción respecto del departamento de compras.

Una función de compras altamente estratégica, definirá planes de comunicación internos de manera de involucrar a toda la organización de los procesos y resultados del área.

La comunicación externa no debe dejarse de lado puesto que tanto proveedores como el entorno en general (empresas relacionadas, organismos gubernamentales o la propia comunidad) al estar enterados de los planes y logros del equipo de compras pueden integrarse al proceso de generación de valor con una mirada más colaborativa.

Los parámetros evaluados son:

P10: Comunicación interna

P11: Comunicación externa

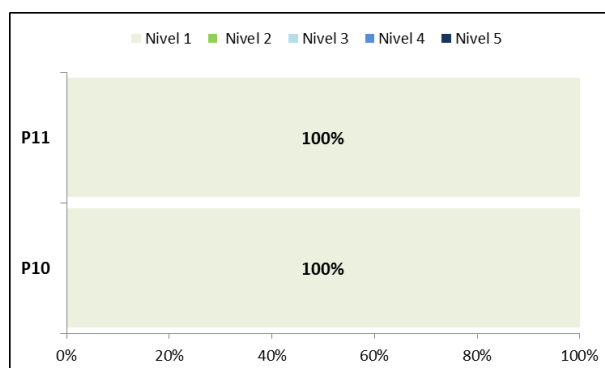


Gráfico N°8. Distribución de empresas en Dimensión Comunicación

Fuente: Elaboración Propia

Es interesante descubrir que la dimensión comunicación es la que está 100% en un nivel pasivo, tanto hacia stakeholders internos como externos. Esto se da principalmente debido a que en general la comunicación es vista como un medio para dar a conocer los planes estratégicos y no como una dimensión que requiere de un plan estratégico específico, que dependerá de las características de la organización, del entorno y de cómo se ha decidido posicionar el rol estratégico del departamento de compras.

Medianas Empresas versus Grandes Empresas

Si bien, el estudio no busca conocer la situación actual de las grandes empresas, se considera relevante sacar ventaja de la información recopilada en el estudio de campo en donde respondieron 9 empresas de este grupo.

Al comparar los resultados obtenidos por dimensión evaluada, se observa:

En las 5 dimensiones las empresas grandes ya han iniciado el camino hacia una función estratégica, en donde las dimensiones con mayor avance son Estrategia, Práctica y Personas, evidenciando un nivel más inmaduro en las dimensiones Proveedores y Comunicación, en donde el manejo de la relación con los proveedores y la Comunicación Externa son los parámetros más débiles respectivamente.

En las medianas empresas, la situación es diferente debido a que en todas las dimensiones medidas se observó un bajo nivel de madurez. Sólo en Prácticas, encontramos un porcentaje menor de empresas que se podrían ubicar en un nivel estratégico dado la atención que han puesto en sus políticas, proceso de compra, uso de palancas y manejo de la relación con los proveedores. Destaca la dimensión Comunicación, que no ha sido abordada aún por ninguna empresa del grupo.

Lo anterior, confirma el esfuerzo que realizan las medianas empresas día a día para competir con empresas más grandes, las que tienen un foco mucho más estratégico en las diferentes funciones de la organización, incluida la función de compras.

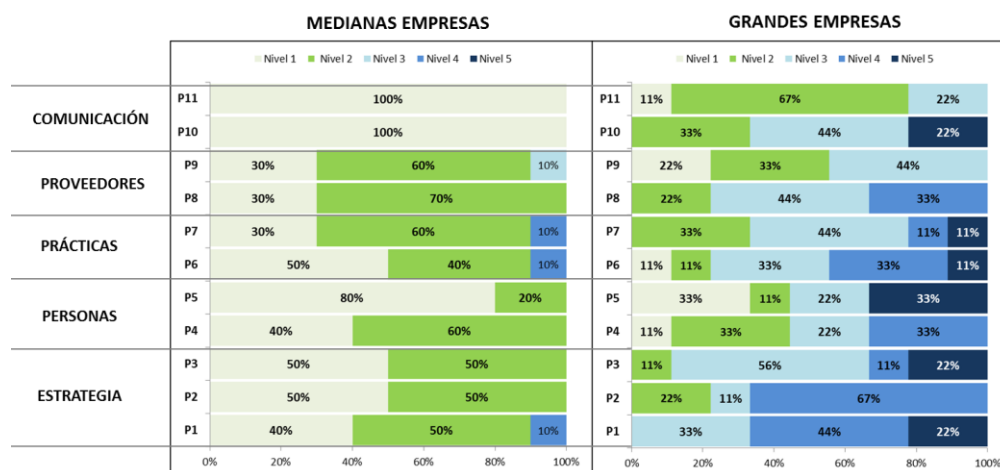


Gráfico N°9. Distribución de empresas medianas y grandes por cada dimensión

Fuente: Elaboración Propia

Finalmente, para definir el nivel general en el cual se encuentran las Medianas Empresas, se realizó un análisis individual de acuerdo a la puntuación obtenida en el cuestionario considerando las 5 dimensiones y se situó a cada empresa en un rango.

En donde:

Puntaje máximo: es la suma de la puntuación máxima de cada nivel.

Límite inferior de los niveles 2, 3, 4 y 5: se calcularon en función de obtener al menos el 70% del puntaje de dicho nivel más el 30% del nivel anterior.

El límite inferior del nivel 1, es el máximo del puntaje de ese nivel, ya que fue mandatorio responder todas las preguntas, por ende es el máximo y el mínimo al mismo tiempo.

Límite superior del nivel n: es el límite inferior abierto del nivel n+1.

	Puntaje ref.	70% del pje ref mismo nivel	30% del pje ref nivel anterior	RANGO		NIVEL DE MADUREZ	
				Límite inferior	Límite superior	Medianas Empresas	Grandes Empresas
Nivel 1	11			[11	; 18,7 [	70%	0
Nivel 2	22	15,4	3,3	[18,7	; 29,7 [	30%	33%
Nivel 3	33	23,1	6,6	[29,7	; 40,7 [	0%	56%
Nivel 4	44	30,8	9,9	[40,7	; 51,7 [	0%	11%
Nivel 5	55	38,5	13,2	[51,7	; 55 [	0%	0%

Tabla N°4. Nivel de Madurez Medianas y Grandes Empresas

Fuente: Elaboración Propia

Tomando en consideración que las medianas empresas estudiadas han podido clasificarse predominantemente en los niveles Pasivo (70%) y Purchasing (30%) y que recién el **Nivel Sourcing** es el que exige a la función de compras la construcción y ejecución de un plan estratégico, se propone este nivel como el mínimo de madurez al que éstas debieran apuntar.

En el nivel Sourcing, se considera que el departamento de compras genera valor a la compañía mediante el desarrollo de conocimiento del mercado de proveedores y el desarrollo de su gestión y de las categorías de gasto. Esto es acompañado por el establecimiento de planes de comunicación externos e internos, además de planes de entrenamiento que garanticen el desarrollo de competencias funcionales avanzadas, por ejemplo: negociaciones, análisis TCO, finanzas, la gestión de proyectos, entre otras

Pasar de Pasivo a Sourcing no será fácil ni rápido, se necesitan esfuerzos importantes desde el área y un fuerte apoyo del top management de manera de autorizar una nueva estructura, con la inversión que eso implica y luego validarla dentro de la organización.

Es válido cuestionarse ¿y por qué no aspirar al nivel Resources (Nivel 4) o Value Chain (Nivel 5)? La respuesta no está basada en los beneficios potenciales de ese nivel, sino en el esfuerzo involucrado. Al momento de proponerse llegar a Resources, la empresa debería estar consiente que en paralelo debe desarrollar un

nivel estratégico en todas las funciones de la compañía y si aspira a Value Chain, adicionalmente debe contar con el apoyo e involucramiento de los dueños o inversionistas.

2. Plan propuesto para alcanzar el nivel Sourcing

Dado el esfuerzo que significará para las medianas empresas el pasar de su nivel actual, Pasivo o Purchasing, a un nivel más estratégico como lo es Sourcing, se propone la siguiente guía de implementación, la cual estará enfocada en la evolución de cada una de las dimensiones medidas hacia el nivel estratégico.

Dimensión 1: Estrategia.

Las empresas deben contar con una política de compras registrada y validada internamente. Ésta, además de explicar o delimitar los procesos internos, debe establecer cómo la organización se relaciona con los proveedores, los selecciona, integra y gestiona sus operaciones.

Es importante indicar que la política de compras no debe pretender ser un manual o un instructivo que detalle paso a paso cómo actuar en cada caso. Este documento es un lineamiento general que debe explicar claramente cuáles son los roles del equipo de compras, dónde empiezan y terminan las responsabilidades de las demás áreas y el aporte o beneficio a generar para la compañía si se trabaja en este contexto (transparencia, control de costos, competitividad, calidad, etc).

A medida que las empresas empiezan a crecer en relación a su madurez ya son capaces de planificar una mayor proporción de sus compras. De esa manera, las compras puntuales no tienen un peso muy grande porque al conocerse el mercado

de proveedores y las necesidades internas son capaces de anticiparse y negociar con plazos mayores y mejores condiciones de las que tienen en niveles básicos como Pasivo o Purchasing.

Se recomienda por lo tanto que el equipo de compras realice un análisis del gasto histórico, con la mayor apertura posible tratando de encontrar ítems o grupos de ítems que presenten una mayor frecuencia de compra y luego mediante la interacción con el cliente interno intentar establecer parámetros que permita pronosticar la demanda futura tanto en magnitud como en el momento de ocurrencia.

Se recomienda no excluir del análisis las posibles situaciones de emergencia o imprevistos que provienen de las operaciones internas, como por ejemplo la avería de una maquinaria que conlleva a una mantención o reemplazo, incluso en este tipo de compras es posible tener acuerdos previos con proveedores los cuales generarán beneficios en costo y en agilidad al momento de ser requeridos.

El área de compras debe desarrollar una planificación de sus categorías de gasto basadas en el mercado de proveedores. Esto ayuda a la especialización en cada una de las categorías y así identificar oportunidades como el apalancamiento de volumen, que permitirá obtener mejores condiciones en la negociación.

En nivel pasivo la especialización no existe y en *purchasing* podría haber alguien más preparado que mire presupuestos por ejemplo algún integrante del equipo de finanzas que se preocupe un poco más de estos procesos.

Si bien, el área de compras debería hablar de conceptos de costos, gastos, activos, y los montos de las compras se podrían identificar según clasificaciones geográficas o centros de costo, aún esa perspectiva es meramente financiera lo que en general no sirve a la hora de las negociaciones.

Se recomienda entonces, hacer un primer análisis del gasto en función de los proveedores actuales, de la similitud que pudiera darse en características propias del producto o servicio, sus estructuras de costo o canales de entrega. Con esto ya será posible tener una primera mirada de las categorías que se deban perfilar.

Dimensión 2: Personas.

En primer lugar, el equipo de compras debería tener una estructura posicionada dentro de la estructura general de la empresa.

En esta estructura, necesariamente se debe separar las funciones operacionales de estratégicas.

El comprador operacional será el encargado de garantizar la agilidad del proceso, mediante la selección de proveedores que atiendan requerimientos puntuales, es decir no recurrentes ni planificables. Adicionalmente, este rol podría ser el encargado de realizar la planificación del abastecimiento de productos o servicios previamente incluidos en acuerdos corporativos, esto si esa función está definida dentro del área de compras (hay empresas que asignan el rol de planificación al área usuaria).

El campo de acción a definir para cada comprador operacional va a depender del tipo de empresa, pero se recomienda una asignación por grupo de clientes internos o por zona geográfica, en virtud de la agilidad que se debe garantizar a los procesos.

El comprador estratégico será el encargado de estudiar las categorías asignadas, definir la estrategia a proponer y validarla internamente, así como también de construir la relación con los proveedores de manera de integrarlos al proceso de generación de valor al consumidor final.

Respecto de las competencias que se deben presentar en los compradores, se establece que los compradores operacionales puedan desarrollar competencias funcionales que les permita ejecución en forma ágil y sin errores, por lo cual el apoyo

de parte de la empresa en uso de herramientas como Excel, ERP o inglés (si lo amerita) es deseable.

Para los compradores estratégicos se hace necesario el desarrollo de competencias funcionales más avanzadas como negociaciones, análisis del costo total (TCO), análisis de Kraljic y planificación estratégica. No se debe descuidar el desarrollo del conocimiento de la compañía, muchas veces olvidado en el día a día de los compradores estratégicos que tienden a enfocarse solamente en el estudio del mercado de proveedores.

Dimensión 3: Prácticas.

El primer parámetro abordar para implementar prácticas estratégicas son las palancas, es decir las herramientas que permiten obtener buenos resultados en las negociaciones. La recomendación inicial para toda empresa que busque un mayor nivel de madurez en la función de compras es eliminar de su lenguaje y operación diaria el “regateo de precios” o la negociación de precios más bajos sin razones justificadas.

Las principales palancas que se debe empezar a utilizar son los eventos que generan competencia y el apalancamiento de volumen. En el primer caso, esto puede llevarse a cabo mediante licitaciones o mediante la solicitud de un número mínimo de cotizaciones. Para el apalancamiento de volumen se recomienda negociar grupos de especificaciones afines, agrupar a mayores escalas geográficas y/o negociar el suministro para un periodo mayor de tiempo.

El segundo parámetro que debe trabajarse en esta dimensión es el proceso de compras. A mayor madurez el proceso debería tener mayor rango de impacto en relación a los indicadores de desempeño del área.

Si bien el proceso de compra siempre debe garantizar el abastecimiento a nivel transaccional (necesidad, cotización, orden de compra, entrega, facturación, pago),

en el nivel *sourcing* se debe incluir instancias de calificación y evaluación del desempeño de los proveedores.

Dimensión 4: Proveedores.

Un equipo de compras que empieza a trabajar de forma estratégica cuida que los servicios o bienes contratados se reciban en las condiciones que realmente se necesita y que fueron acordadas de antemano con los proveedores. Entonces, la forma en la que una empresa se cubre frente a posibles incumplimientos de sus proveedores es a través de contratos o acuerdos formales.

La ventaja más importante de trabajar de esta forma es que la compañía se puede cubrir también de condiciones generales que no siempre se pueden incluir en una orden de compra. Es así como una relación sana con los proveedores es perfectamente viable si la empresa se cubre con cláusulas como niveles de servicio, condiciones de seguridad, multas, estándares de calidad determinados cláusulas de salida, etc.

De manera de mantener la agilidad en la operación, se recomienda definir qué categorías o acuerdos deberán enmarcarse en contratos legales y en cuáles será suficiente la emisión de una orden de compra.

Independiente de la definición, se recomienda que tanto el contrato legal como la orden de compra sean realizados en formato de la empresa y reducir al mínimo los documentos en formato del proveedor puesto que de esta manera resulta más complejo controlar el riesgo que emana de la relación comercial.

A medida que las áreas de compras van adquiriendo mayor madurez en su gestión, también van a ir identificando con mayor fuerza la necesidad de establecer relaciones a largo plazo con los proveedores. Una señal de que estas relaciones se

van tornando sólidas es que existen cada vez mayores instancias de contacto entre los proveedores y el área.

Es fundamental que el principal punto de contacto con los proveedores sea el comprador asignado a la categoría correspondiente, pues de esta manera es el departamento de compras el interlocutor oficial y se evita el riesgo de la pérdida del poder de negociación que resulta cuando las áreas usuarias “negocian” o llegan a acuerdo con los proveedores.

Un aspecto importante es la medición del desempeño de los proveedores, la cual debe estar ligada como mínimo en el cumplimiento de la entrega en cantidad, oportunidad y calidad. Otros aspectos a evaluar son el servicio de post venta, cumplimiento de normativa de la empresa (seguridad, facturación, entre otros), iniciativas de mejora (optimización de entregas o de especificaciones).

Una vez definidos los parámetros con que se evaluarán a los proveedores, se recomienda confirmar que existe factibilidad de medirlo de manera sencilla y confiable y además compartir la metodología con los proveedores clave, de manera que estos sepan qué se les mide y hagan esfuerzos por tener un desempeño óptimo.

Dimensión 5: Comunicación

La comunicación es la dimensión transversal que no se puede dejar de planificar, puesto que el éxito de la implementación de las acciones sugeridas en las dimensiones anteriores depende de ella.

Existen mecanismos de comunicación definidos por distintas áreas y a medida que la empresa avanza en su nivel de madurez se llega en términos comunicacionales

a diferentes *stakeholders*¹, por lo que es necesario identificar quiénes son aquellas personas que pueden ayudar a que un proyecto siga adelante. Si todo esto no se comunica bien es posible que se pierda por la falta de apoyo o por el bajo involucramiento de las demás áreas de la organización.

Es fundamental que la organización conozca cuál es rol del área de compras, cuáles son sus procesos y cómo ellos deben participar en ellos. Adicionalmente, la validación del área por los clientes internos debe generarse inicialmente con el apoyo del top management, pero después debe ser mantenida mediante el involucramiento de los logros del área y el cumplimiento de los compromisos clave como lo son el costo, la calidad y la agilidad.

A nivel externo es fundamental que el área de compras mantenga informados a los proveedores. Los proveedores deben conocer el proceso en que participan, por lo cual es fundamental que conozcan perfectamente quienes son los interlocutores válidos para temas comerciales, pagos, o aspectos logísticos, entre otros; cuáles son las normas que deben cumplir, como el código de conducta o normas de facturación, y finalmente como serán medidos y cuál es su desempeño.

¹ Toda aquella persona que puede generar algún nivel de impacto importante en el desarrollo de un proyecto ya sea como sponsor, entregando evaluación de experto, aprobándolo, otorgando recursos, etc.

3. Impacto de la implementación del nivel Sourcing

Una vez conocido el nivel actual de la función de compras de las medianas empresas y propuesto el plan que deberían seguir para alcanzar el nivel Sourcing, se hace necesario establecer cuál es el beneficio lograble de esta implementación.

El nivel de beneficio dependerá de la conjugación de diversos factores, los cuales son particulares de cada empresa, por esto, se ha desarrollado un modelo general para estimar el beneficio potencial de una empresa que decida invertir en su área de compras. Se aplicará el modelo planteado a una mediana empresa real, perteneciente al listado de empresas que participaron en el estudio de campo.

Para establecer el beneficio de la implementación de una función de compras estratégica, se identifican variables como: el nivel de madurez inicial de la empresa, su gasto abordable (dada su estructura de costos), la diversidad de sus categorías críticas, las definiciones que se tomen como compañía en términos del esfuerzo a realizar en el área de compras, entre otras.

Definiremos a continuación cada uno de las variables identificadas, para luego establecer cómo éstas se conjugan para estimar el beneficio cuantitativo buscado.

Nivel de Madurez Inicial

El nivel de madurez inicial de la empresa establecerá qué tan organizado tendrá sus procesos y qué tan comprometida está la organización con el rol de compras, y por lo tanto será la base para determinar cuánto tiempo le tomará conseguir el nivel de madurez Sourcing. El nivel se obtiene aplicando el cuestionario confeccionado en este estudio.

Spend Total, Abordable y Gestionado

Para establecer el impacto económico de la empresa, es importante diferenciar el **spend total** del **spend abordable** y del **spend gestionado** por el equipo de compras puesto que el nivel de ahorro potencial se establece en función del último concepto. Llamaremos spend total a todo lo que la empresa paga a sus

proveedores, exceptuando por lo tanto los desembolsos asociados a pago de salarios, impuestos, leyes sociales, permisos. Es importante mencionar que el gasto total no está definido desde un punto de vista contable, por lo tanto, en éste se agrupan ítems que pueden ser considerados contablemente como costo, gasto o patrimonio.

Spend abordable es la proporción del gasto total que efectivamente puede ser manejado por el equipo de compras de la empresa. La lógica hace pensar que el 100% del spend debería ser abordable por el equipo de compras, no obstante, es posible encontrar algunas categorías o ítems en donde el equipo de compras no tendrá la posibilidad de incorporarlos a su gestión. Un ejemplo de este tipo de situaciones son las empresas que tienen alianzas o algún nivel de compromiso comercial con sus clientes, en este caso algunas compras estarán definidas en la negociación del equipo comercial. Otro caso lo encontramos en aquellas empresas que son representantes de una empresa mayor como el fabricante de maquinaria o equipos; en este caso las maquinarias o equipos y los repuestos deben ser comprados directamente a la empresa a quien se representa o a proveedores que esta empresa defina, por lo que la negociación de estas categorías recae nuevamente en un equipo comercial y no de compras.

Finalmente, el spend gestionado será la proporción del spend abordable que efectivamente estará en las manos del equipo de compras en un período determinado y será la base para la estimación del ahorro potencial.

Con una función de compras en nivel Purchasing, el spend gestionado por el equipo de compras debería alcanzar 72,46% del gasto abordable, subiendo a 83,43%, 84,24% y a 95,1% en los niveles Sourcing, Resources y Value Chain, respectivamente (Ubeda & Calsia, 2014).

El gasto gestionado por el equipo de compras en un nivel pasivo dependerá de la proporción del gasto en categorías de mayor impacto y del nivel de especialización que se requiera para gestionar ciertas categorías técnicas. Es así como a mayor

número de categorías con una proporción relevante en el gasto total, mayor será la posibilidad de abordar estas categorías desde el equipo de compras. Para el caso de una empresa en que no se ha realizado una apertura por categoría de gasto, puede considerarse la proporción del gasto a nivel de proveedores.

Por otro lado, en el caso de existir categorías con una alta exigencia de conocimiento técnico y si este conocimiento sólo se encuentra en un área específica, diferente a Compras, el tomar la gestión de aquellas categorías será un desafío que no dependerá solamente de la definición del líder de compras. Para abordar esas categorías deberá existir un alineamiento con el área usuaria, la que por lo general cuestionará la capacidad del equipo de compras para realizar esta gestión sin interferir en la calidad o los tiempos de respuesta asociados.

Por lo tanto, el gasto gestionado será mayor mientras mayor sea el nivel de concentración del gasto abordable en un número reducido de categorías y mientras menor sea el peso de las categorías que requieran un alto nivel de especialización.

Esfuerzo a invertir

Una variable importante a considerar al momento de calcular el beneficio del aumento de madurez es la importancia que dará la compañía a este proceso, medido a través del esfuerzo que está dispuesta a realizar.

Es así como, en una empresa que parte desde un nivel pasivo sólo con el aval del líder del área, podrá solamente alcanzar el nivel Purchasing (Nivel 2). Esto se debe a que para llegar a ese nivel se requiere primordialmente un ordenamiento interno que pasa por registrar procesos, y comenzar a entender condiciones o particularidades del gasto con un foco transaccional y operacional.

Para que esa misma empresa, desde el mismo punto de partida, o quizás ya en nivel Purchasing, pueda aspirar al nivel Sourcing, requiere de apoyo del top management. El apoyo debe manifestarse tanto a nivel financiero, para soportar la implementación de roles estratégicos y entrenar al equipo, como a nivel político.

Esto último se refiere a que el equipo de compras debe contar con una validación frente al resto de las áreas, de manera de posicionarse como el equipo encargado de garantizar el cumplimiento de la normativa que se defina para regular las compras.

A medida que se sigue subiendo en el nivel de madurez, mayor será el esfuerzo a realizar por la organización, requiriéndose de esta manera la implementación de procesos estratégicos en todas las áreas de la compañía para llegar al nivel Resources y finalmente, requiriéndose una validación e involucramiento a nivel del directorio o inversionistas en el caso que se quiera alcanzar el nivel Value Chain,

Antes de cerrar este punto, es importante mencionar que el esfuerzo requerido para moverse de un nivel a otro mayor es directamente proporcional al tiempo que tomará el proceso de transición y estabilización. La ilustración 4, muestra el tiempo que se estima tomará a una empresa pasar de un nivel a otro, siempre y cuando tenga el esfuerzo requerido para cada proceso de mejora.

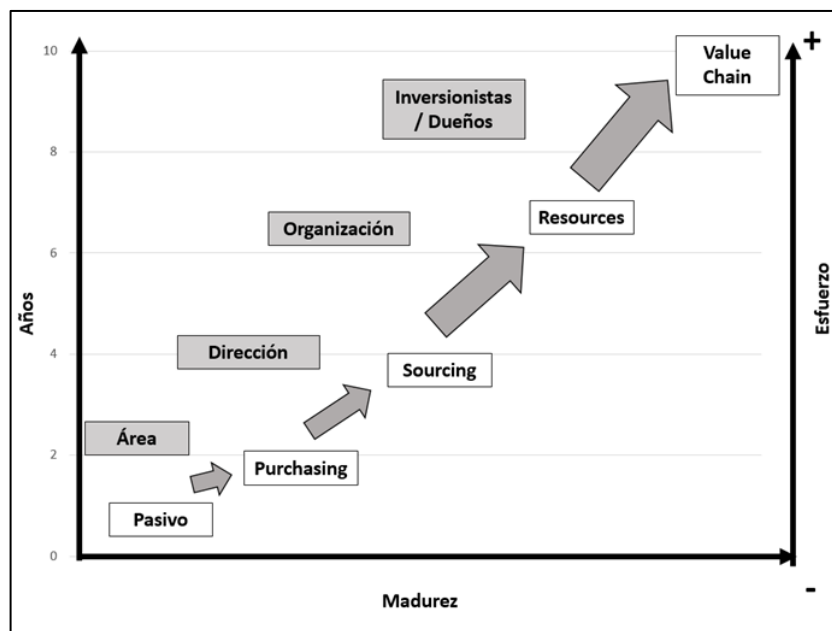


Ilustración N°4. Tiempo y Esfuerzo versus Nivel de Madurez

Fuente: Elaboración Propia

El porcentaje de ahorro a alcanzar por una empresa que decide emprender el viaje hace un mayor nivel madurez en su función de compras seguirá la tendencia que se muestra la tabla siguiente:

Ítem	Año 1	Año 2	Año 3	Año4
Nivel de Madurez	Pasivo	Purchasing	Purchasing	Sourcing
% Ahorro vs Spend Abordable	12%	9.5%	8%	5.2%

Tabla N°5. Ahorros potenciales anuales según plan de implementación

Fuente: Elaboración Propia

Caso Aplicado: Empresa San Rafael Ingeniería



La empresa San Rafael Ingeniería es una de las medianas empresas que participaron del estudio de campo.

Luego de aplicar la encuesta y de realizar la entrevista con el encargado del área, se registran las siguientes conclusiones.

Información General de la Empresa

San Rafael Ingeniería es una empresa ubicada en Copiapó, Región de Atacama. Su facturación en el año 2016 ascendió a los 1.200 millones de pesos, 45 mil UF aproximadamente, por lo que el SII la clasifica como Mediana Empresa.

La empresa pertenece al sector económico Construcción y los principales servicios corresponden a mecánica, obra civil y andamiaje, los cuales presta a empresas mineras ubicadas en el norte de Chile.

Autoevaluación

El entrevistado considera que la función de compras está en desarrollo y que aún se enfoca en actividades operativas e indica que la principal complejidad que

enfrentan es la baja disponibilidad de proveedores en la región, lo que les obliga a contratar suministro de empresas de Santiago generándose un sobre costo por concepto de traslado.

La percepción del entrevistado es que una función de compras más organizada y eficiente generará mayor valor para la empresa.

Resultado análisis

Con la encuesta aplicada, se observa que San Rafael Ingeniería posee una función de compras en el nivel Pasivo, siendo la Estrategia por Familia y la Relación con los proveedores los únicos parámetros que se encuentran en el nivel Purchasing (Nivel 2).

Es importante mencionar que la evaluación obtenida por San Rafael Ingeniería se asemeja a la obtenida por la mediana empresa en general en los parámetros Estrategia por Familia, Competencias, Relación con Proveedores, Comunicación Interna y Comunicación Externa.

En los parámetros Política de Compras, Planificación, Organización, Palancas, Proceso y Contratos, San Rafael Ingeniería se encuentra un nivel más bajo que el obtenido en la mediana empresa.

DIMENSIÓN	PARAMETRO	PASIVO	PURCHASING	SOURCING	RESOURCES	VALUE CHAIN
ESTRATEGIA	Política de Compras		M		G	
	Planificación		M	G		
	Estrategia Por Familia		 M	G		
PERSONAS	Organización		M	G		
	Competencias	 M		G		
PRACTICAS	Palancas		M	G		
	Proceso		M	G		
PROVEEDORES	Contratos		M	G		
	Relación Proveedores		 M G			
COMUNICACIÓN	Interna	 M		G		
	Externa	 M	G			

Ilustración N°5. Nivel de Madurez San Rafael Ingeniería vs Medianas y Grandes Empresas

Fuente: Elaboración Propia

Cálculo de Spend Abordable y a Gestionar

El spend total de San Rafael Ingeniería, se calcula en 484 millones de pesos y no existen compromisos con empresas proveedoras y el área comercial, por lo cual no existe razones para castigar el spend abordable. En otras palabras, el spend abordable se estima en 484 millones de pesos.

Las categorías de compra se clasifican principalmente en función de las cuentas contables, siendo gastos generales la cuenta que tiene una mayor participación del spend (43%). En cualquier equipo de compras el tener una categoría con una

participación de esa magnitud constituiría una gran oportunidad, en este caso no ocurre de esa manera. Esto debe a que en gastos generales se agrupan categorías sin diferencia relevante desde el punto de vista contable, pero muy distintas de acuerdo al mercado de proveedores desde donde se obtienen, por ejemplo: artículos de oficina, pasajes aéreos o terrestres, hotel, petróleo, herramientas no activables, etc). Con esto, se hace bastante complicado aventurarse a entregar un beneficio asociado a esta categoría sin tener mayor información del peso de los diferentes ítems que en ella participan.

Las categorías que siguen a gastos generales son: arriendo leasing (andamios) con un 11%, arriendo de maquinaria con un 7%, elementos de protección personal (EPP) con un 5% y combustible con un 4%.

No obstante, lo anterior, se considera que las categorías presentes en el funcionamiento de esta empresa no requieren un alto nivel de especialización, por lo cual se considera que son altamente gestionables en el primer año. Se sugiere entonces trabajar sobre un 70% del spend abordable en año 1.

Recomendación

Se recomienda a San Rafael Ingeniería implementar en general la pauta confeccionada para la mediana empresa.

En particular, se recomienda apoyar a su equipo de compras con herramientas para clasificar el gasto de acuerdo al mercado de proveedores, independiente de que éstos no se encuentren en su mayoría en la misma región.

Respecto de su equipo de compras, se recomienda comenzar desde ya a perfilar los roles operacional y estratégico, de manera de enfocar al segundo en el desarrollo de proveedores, gestión de licitaciones, mejoras en plazo de pago y optimizaciones que pueden venir por el lado de las cantidades utilizadas (un sistema de control de herramientas, EPP e insumos es recomendable).

Finalmente, San Rafael Ingeniería podría alcanzar el nivel Sourcing al término del cuarto año de implementación, con lo cual obtendría beneficios anuales, medidos en ahorros que partirán en 58 millones en el primer año y se estabilizarán en 25 millones al lograrse en el nivel meta.

Nivel de Madurez	Ahorro Año 1 Pasivo	Ahorro Año 2 Purchasing	Ahorro Año 3 Purchasing	Ahorro Año 3 Sourcing
Spend Total	484.190.000	484.190.000	484.190.000	484.190.000
Spend Abordable	484.190.000	484.190.000	484.190.000	484.190.000
Spend gestionado	290.514.000	325.583.301	349.069.373	324.092.056
Ahorro Total	58.102.800	45.998.050	38.735.200	25.177.880
Reducción de Costo	58.102.800	13.655.671	11.499.513	8.813.427
Gasto Evitado	0	32.342.379	27.235.688	16.364.453

% Spend Abordable	100%	100%	100%	100%
% Spend Gestionado	70%	72%	83%	83%
% Ahorro Total	12%	10%	8%	5%
% Cost Reduction	100%	30%	30%	35%
% Cost Avoidance	0%	70%	70%	65%

Tabla N°6. Spend y Ahorro Potencial San Rafael Ingeniería

Elaboración Propia

VIII. Conclusiones

Con el presente estudio fue posible conocer cuál es la situación actual de la función de compras en la mediana empresa, obteniéndose las siguientes conclusiones:

- Existe la percepción de que la función de compras tiene un bajo nivel de desarrollo en las medianas empresas, esto se confirma ya que el 50% de los encargados de compras afirma que el nivel es bajo y el 30% auto clasifica en desarrollo.
- Existe la percepción en las empresas estudiadas sobre la existencia de beneficios potenciales al mejorar el nivel estratégico de compras. Si bien, el 30% de las empresas declaran que están empezando a desarrollar una función más estratégica, esto no implica que efectivamente lo estén logrando, sin embargo, es una señal de que las empresas están conscientes del impacto que la función de compras puede generar en los resultados de la compañía.
- Existe un bajo nivel de madurez en las medianas empresas, sin embargo, algunas ya están dando los primeros pasos para avanzar desde lo operativo a lo estratégico. Esto se evidencia en el 70% de las empresas medianas que resultaron en la el Nivel Pasivo, el más bajo de la escala de madurez, y en el 30% clasificada como Purchasing.
- En la dimensión Proveedores las medianas empresas han dado los primeros pasos hacia una gestión más estratégica. Esto se concluye debido a que sólo un 30% de las empresas confía el cumplimiento de los proveedores a los establecido en factura o en la hoja de trabajo emitida por éste, mientras que el 70% ya utiliza orden de compra emitida por ellos mismos como clientes y dando a conocer los requisitos que sus proveedores deben cumplir. Por otro lado, sólo el 30% indica que las relaciones con los proveedores las llevan totalmente los usuarios, mientras que el 60% afirma que el área de compras es la que centraliza la relación comercial y también los reclamos hacia los

proveedores. Se detectó además un 10% de las empresas que ha dado el paso hacia la medición del desempeño de sus proveedores.

- Comunicación es la dimensión menos trabajada en las medianas empresas. Esto se concluye con la afirmación del 100% de las medianas empresas respecto a que no han implementado mecanismos o herramientas para establecer formalmente una vía que los acerque tanto a sus clientes internos, como a los proveedores y organismos externos.
- Se establece que Sourcing (Nivel 3) es el nivel de madurez que las medianas empresas deberían ponerse como meta, lo cual se justifica debido a que es el primer nivel en el que se observa una gestión más estratégica del área y por los esfuerzos que deberían realizar para alcanzarla. En otras palabras, este nivel es beneficioso y alcanzable.
- El impacto de la implementación de compras estratégicas a un nivel Sourcing generará un impacto medido en ahorros sobre el spend abordable equivalente a un 9% promedio anual, partiendo en 12% en el primer año y estabilizándose en 5% en el año 4.
- El caso aplicado a la mediana empresa San Rafael Ingeniería muestra que ésta debería obtener un ahorro de 58 millones en el primer año, estabilizándose en 25 millones en el año 4.
- El 100% del ahorro del primer año corresponderá a reducción de costo y mientras se avanza en los diferentes niveles de madurez, comenzará a aumentar la proporción de costo evitado, llegándose a una relación de 35% a 65% entre reducción de costo y costo evitado en el año 4.

IX. Bibliografía

- Ministerio de Economía, Fomento y Turismo. (2009). *Primera Encuesta Longitudinal de Empresas*; .
- Alfaro, J. (2009). *Economía de la Empresa 2*.
- Aljian, G. (1982). *Aljian's Purchasing Handbook*. Mc Graw Hill.
- ARAGÓN, A. y. (2004). *Factores explicativos del éxito competitivo. Un estudio empírico en la pyme*. (Vol. 2). Cuadernos de Gestión.
- Aragon, A., & Rubio, A. (2005). *Factores explicativos del éxito competitivo*.
- Banco Central de Chile. (2007). *Sobrevivencia de las Pymes en Chile*.
- Biblioteca del Congreso Nacional . (s.f.). *Guía Legal sobre PYMES*.
- Compton, & Jessop. (1995).
- Cousins et al. (2006).
- De la Fuente, O. (s.f.). *Zona Económica*. Recuperado el 05 de Enero de 2014, de <http://www.zonaeconomica.com/definicion/competitividad>
- Elliot-Shircore, & Steele. (1985).
- Escobar, J. R. (2008). *LA RELACIÓN ENTRE LAS PRÁCTICAS Y EL DESEMPEÑO*. Salamanca.
- Exteriores, M. d. (2007). *Embajadas, Consulados y Misiones Multilaterales de Chile*. Obtenido de <http://chile.gob.cl/es/sobre-chile/asi-es-chile/panorama-actual/economia/>
- Farmer. (1997).
- Frank A. Rozemeijer, A. v. (2003). *Creating Corporate Advantage through Purchasing: Toward a Contingency Model*.
- Fung. (1999).
- GPM, G. P. (Abril de 2017). *Introducción al Strategic Sourcing*. Obtenido de http://www.gpmchile.cl/index.php?option=com_content&view=article&id=123:introduccion-al-strategic-sourcing&catid=25&Itemid=277&lang=en
- Handfield, & Bechtel. (2002).

- J.E. (2007). *Purchasing in the 21st Century* (2nd Edition ed.). New York, EUA: Pearson.
- Kakouris et al. (2006).
- Kinsey, M. (2003). *Journey to World Class Purchasing*.
- Kogut. (1985).
- Krause. (1999).
- Morales, D. A. (2010). *El Desarrollo Futuro de las Pymes en Chile*.
- Nestle S.A. (2009). *Procurement University*.
- Porter, M. (1980). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York.
- Porter, M. (1980). *Las Cinco Fuerzas de Porter*.
- Porter, M. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York.
- Porter, M. (1990). *La Ventaja Competitiva de las Naciones*.
- Procurement Learning Centre - Nestle S.A. (2012). *Seven Steps Strategic Sourcing*.
- Schiele. (2007).
- SII, D. d. (09 de Septiembre de 2015). *Servicio de Impuestos Internos*. Obtenido de http://www.sii.cl/estadisticas/empresas_region.htm
- Situación de las Pymes en Chile*. (s.f.). Recuperado el MARzo de 2014, de http://www.pymer.cl/?page_id=3545
- SOFOFA. (s.f.). *Clasificación de las Empresas*. Recuperado el Marzo de 2014, de <http://www.sofofa.cl/sofofa/index.aspx?channel=4301>
- Ubeda, & Calsia. (2014). *El aporte de valor de la función de compras: Estudio empirico*.
- Uscanga Carrasco, J. (2009). *Modelo de Análisis para la Transición de Compras Tácticas a Compras Estratégicas aplicado a una empresa del Sector de Empaque Alimentario*.
- Vasquez, A. (s.f.). *Importancia de las Pymes en Chile*. Recuperado el Marzo de 2014, de <http://crecimientoenchile.blogspot.com.au/2012/05/importancia-de-las-pymes.html>
- Victorian Government Purchasing Board. (1997/1998).

Weele, V. (1994).

Weele, V., & Roremeijer. (1996).

X. Anexos

Anexo 1 Cuestionario Aplicado

ITEM 1: INFORMACIÓN DE LA EMPRESA

PREGUNTA N°1: Nombre, cargo y correo electrónico de quién responde. Esto con el fin de enviarle los resultados del estudio y el estado de su empresa en relación al promedio.

PREGUNTA N°2: ¿Cuál es el sector económico al que pertenece su empresa? (de acuerdo al SII)

- Agricultura, Ganadería, Caza y Silvicultura
- Pesca
- Explotación de Minas y Canteras
- Industrias Manufacturera no Metálicas
- Industrias Manufactureras Metálicas
- Suministro de Electricidad, Gas y Agua
- Construcción
- Comercio al Por Mayor y Menor; Rep. Vehículos Automotores/Enseres Domésticos
- Hoteles y Restaurantes
- Transporte, Almacenamiento y Comunicaciones
- Intermediación Financiera
- Actividades Inmobiliarias, Empresariales y de Alquiler
- Adm. Pública y Defensa; Planes de Seg, Afiliación Obligatoria
- Enseñanza
- Servicios Sociales y de Salud
- Otras Actividades de Servicios Comunitarias, Sociales y Personales
- Consejo de Administración de Edificios y Condominios
- Organizaciones y Órganos Extraterritoriales

PREGUNTA N°3: ¿Cuál es el tamaño de su empresa de acuerdo a la facturación del año 2016?

- ☐ MICRO: desde 0,01UF hasta 2.400UF
- ☐ PEQUEÑA: desde 2.400 UF hasta 25.000UF
- ☐ MEDIANA: desde 25.000,01 hasta 100.000UF
- ☐ GRANDE: más de 100.000UF

PREGUNTA N°4: ¿Cuál es el número de trabajadores de su empresa?

- ☐ Menos de 100
- ☐ Entre 101 y 500
- ☐ Entre 501 y 1.000
- ☐ Entre 1.001 y 5.000
- ☐ Más de 5.000

PREGUNTA N°5: ¿Su empresa está asociada o ha trabajado con algunos de estos organismos? (ejemplo: ha sido miembro, ha recibido apoyo, ha asistido a capacitaciones etc). Puede marcar más de una alternativa

- ☐ CORFO
- ☐ PROPYME
- ☐ CONAPYME
- ☐ ASEXA
- ☐ NINGUNO

OTRO (especifique) _____

ITEM 2: INFORMACIÓN SOBRE PROCESO DE COMPRA

Para cada pregunta favor responder de forma clara y breve. Toda información recogida será de carácter confidencial sin evidenciar el nombre de la empresa

PREGUNTA N°6: ¿Cómo evalúa el nivel estratégico de su equipo de compras?

- BAJO
- EN DESARROLLO, aún es operativo
- DESARROLLADO, parte de nuestro equipo de compras está asociado a la parte estratégica
- ÓPTIMO, nuestro equipo de compras utiliza metodologías para construir estrategias a largo plazo

PREGUNTA N°7: ¿Cuáles son las mayores dificultades que tiene al momento de tomar la decisión de compra?

PREGUNTA N°8: ¿Cuál es la percepción de su organización respecto del departamento de compras?

ITEM 3: INFORMACIÓN SOBRE EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS

Para cada ítem, seleccione la aseveración que más se acerca a la realidad del departamento de compras de su empresa. Puede dejar comentarios si así lo desea.

PREGUNTA N°9: POLÍTICA DE COMPRAS

- No hay política de compras
- Existe política de compras. Objetivo enfocado en mantener la operación. Define el proceso de compra y cómo cada integrante de la compañía participa en él. (roles y responsabilidades).
- Existe política de compras. Se enfoca en establecer cómo la organización se relaciona con los proveedores, los selecciona, integra y gestiona. (Esta afirmación considera la anterior).

- Existe política de compras. Establece roles y responsabilidades del cliente interno como solicitante de bienes o servicios y como aprobador de las estrategias. (Esta afirmación considera la anterior).
- Existe política de compras. Está alineada con la estrategia de la compañía. Foco principal es generar valor a los accionistas y a los clientes de la compañía. (Esta afirmación considera la anterior).

Comentarios (si así lo desea): _____

PREGUNTA N°10: COMPRAS PLANIFICADAS v/s COMPRAS PUNTUALES

- Cada vez que existe una necesidad, la empresa busca en el mercado la mejor alternativa de precio y calidad. Existe una negociación por cada necesidad (compra spot).
- Aproximadamente el 70% de las compras son spot y el 30% se planifica a mediano o largo plazo.
- Las compras spot y las compras planificadas tienen un peso similar
- Aproximadamente el 70% o más de las compras se planifican a mediano o largo plazo

Comentarios (si así lo desea): _____

PREGUNTA N°11: CLASIFICACIÓN DE LAS COMPRAS

- Las compras se clasifican de acuerdo a las categorías definidas por SII: Activos, Costo Directo y Gasto
- Se realiza además una apertura para que Finanzas pueda llevar un control de los presupuestos. Por lo tanto, los desembolsos se clasifican en cuentas y centros de costos que diferencian áreas funcionales, zonas geográficas, etc.

- El área de Compras ha desarrollado una clasificación basada en el mercado de los proveedores que le ayudará a la especialización en las categorías.
- La estrategia por categoría está validada y es usada por el cliente interno.
- Las categorías están integradas a la estrategia de la empresa

Comentarios (si así lo desea): _____

PREGUNTA N°12: ESTRUCTURA ORGANIZACIONAL DEL ÁREA DE COMPRAS

- No existe la función en el organigrama y en caso de existir, el rol es principalmente operacional.
- Si existe la función de compras en el organigrama y hace diferencia entre rol operacional y rol estratégico.
- El organigrama tiene una asignación enfocada en los proveedores, pues cada comprador estratégico tiene asignado un grupo de categorías de gasto que están definidos de acuerdo al mercado de proveedores.
- Además del rol de comprador operacional y estratégico, existe un rol cuyo enfoque es el cliente interno.
- Compras forma parte del comité de dirección

Comentarios (si así lo desea): _____

PREGUNTA N°13: COMPETENCIAS DEL EQUIPO DE COMPRADORES

- Los compradores del equipo tienen competencias funcionales básicas, provenientes de la auto formación. Ej: email, Excel, inglés.
- Los compradores del equipo tienen competencias funcionales básicas adquiridas mediante entrenamientos dados por la compañía mediante organismos externos
- Los compradores del equipo tienen competencias funcionales avanzadas que son adquiridas mediante entrenamientos dados por organismos externos. Ejemplo: negociaciones, análisis TCO, matriz de Kraljic, etc.
- Además de las competencias funcionales avanzadas, los compradores del equipo han desarrollado competencias técnicas que son adquiridas mediante entrenamientos dados por organismos EXTERNOS. Ejemplo: Strategic Sourcing, Supplier Risk Assessment, Supplier Relationship Management, etc.
- Además de las competencias funcionales avanzadas, los compradores del equipo han desarrollado competencias técnicas que son adquiridas mediante entrenamientos dados por organismos INTERNOS. Ejemplo: Strategic Sourcing, Supplier Risk Assessment, Supplier Relationship Management, etc.

Comentarios (si así lo desea): _____

PREGUNTA N°14: HERRAMIENTAS DE NEGOCIACIÓN DE USO FRECUENTE

- Se consigue mejoras en los precios, principalmente solicitando descuentos
- Se obtienen mejoras comerciales (precio, plazo de pago) mediante instancias que hacen competir a los proveedores.
- Se apalanca volumen para obtener mejores condiciones. (Esta afirmación considera la anterior).
- Se revisan periódicamente las especificaciones de manera de ser eficientes en lo que se está comprando. (Esta afirmación considera la anterior).
- Fuerte énfasis en el desarrollo de proveedores y en la optimización de la cadena de suministro. (Esta afirmación considera la anterior).

Comentarios (si así lo desea): _____

PREGUNTA N°15: PROCESO DE COMPRAS

- No existe un proceso de compras registrado
- El proceso aborda aspectos transaccionales básicos para hacer posible el abastecimiento y el pago de proveedores (P2P)
- El proceso de compra incluye la evaluación del desempeño de proveedores (Esta afirmación considera la anterior).
- El proceso está integrado en la gestión de los clientes internos, es decir, permite detectar claramente sus necesidades y anticiparse a ellas. (Esta afirmación considera la anterior).
- El proceso está integrado a los procesos principales de la empresa, es decir, permite que la gestión de compras esté alineada a los objetivos estratégicos de la compañía. (Esta afirmación considera la anterior).

Comentarios (si así lo desea): _____

PREGUNTA N° 16: HERRAMIENTAS PARA GARANTIZAR CUMPLIMIENTO DE PROVEEDORES

- SÓLO tenemos la factura del proveedor o la orden de trabajo emitida por ellos para hacer algún reclamo respecto de la empresa
- Se emite una orden de compra (OC) o una hoja de pedido (HP) que detalla nuestro requerimiento
- Además de OC y HP, se firman contratos o acuerdos legales que indican las condiciones que debe cumplir el producto o servicio contratado
- El contrato además considera que resguardan los intereses de nuestros clientes y/o nuestra cadena de suministro
- El contrato además considera cláusulas que resguardan la cadena de suministro

Comentarios (si así lo desea): _____

PREGUNTA N°17: RELACIÓN CON PROVEEDORES

- La relación es llevada por el usuario quien contacta al proveedor cuando necesita una cotización o cuando debe hacer un reclamo por incumplimientos
- Las solicitudes de cotización y reclamos se canalizan a través del comprador quién es el principal punto de contacto con el proveedor.

- El área de compras ha definido una metodología de medición de desempeño de proveedores y contacta a los proveedores con mala evaluación para solicitar acciones correctivas. (Esta afirmación considera la anterior).
- La metodología de medición de desempeño es conocida por gran parte de los proveedores quienes reciben periódicamente el resultado de su desempeño y establecen planes de acción en conjunto para obtener mejoras. (Esta afirmación considera la anterior).
- Se establece una base de proveedores estratégicos con los que se define un set de indicadores que miden el desempeño de ambas partes, se establecen en conjunto planes de largo plazo para obtener beneficios mutuos. (Esta afirmación considera la anterior).

Comentarios (si así lo desea): _____

PREGUNTA N°18: COMUNICACIÓN INTERNA

- No existe un plan o programa que establezca los lineamientos de comunicación desde Abastecimiento al resto de la organización.
- Existen comunicados reactivos (en caso de algún problema) o para dar a conocer algún cambio en los procesos operacionales
- Compras genera reportes de precios, ahorros top management. (Esta afirmación considera la anterior).
- Se genera informes periódicos a los clientes quienes están conscientes de su rol en los procesos de compra. (Esta afirmación considera la anterior).
- Se generan reportes al directorio. (Esta afirmación considera la anterior).

Comentarios (si así lo desea): _____

PREGUNTA N°19: COMUNICACIÓN EXTERNA

- No existe un plan o programa que establezca los lineamientos de comunicación desde Abastecimiento hacia los proveedores u organismos externos.
- Existen comunicados reactivos o generales para dar a conocer algún aspecto clave del proceso de compras.

- Regularmente se comunican tópicos asociados a las buenas prácticas de compra (facturación, orden de compra, política de regalos, etc). *(Esta afirmación considera la anterior).*
- Existe un plan de comunicación anual hacia los proveedores que considera aspectos como: premiación por desempeño, cambios en la estructura de compras, resultados de la compañía y crecimiento esperado para el año siguiente, entre otros. *(Esta afirmación considera la anterior).*
- El área de compras está en permanente comunicación con el entorno (mercado de proveedores) y de empresas relacionadas a quienes le comunica sus principales logros y proyectos como por ejemplo: proyectos de responsabilidad social. *(Esta afirmación considera la anterior).*

Comentarios (si así lo desea): _____

ITEM 4: COMENTARIOS GENERALES

Favor indicar ¿cuáles son las principales áreas de oportunidad que le gustaría trabajar para mejorar el proceso de compra de su empresa?

Muchas gracias por contestar el cuestionario

PREGUNTA N°20. COMENTARIOS GENERALES
