

The added value of strategic planning in the supply chain

Bonilla, Víctor Enrique; Chavez Amarillo, Ana Yulieth; Calderón, Jorge Armando

 **Víctor Enrique Bonilla**
victorbonillacastillo@gmail.com
Corporación Universitaria Minuto de Dios Soacha
Colombia, Colombia

 **Ana Yulieth Chavez Amarillo**
achavezamar@uniminuto.edu.co
Corporación Universitaria Minuto de Dios Soacha
Colombia, Colombia

 **Jorge Armando Calderón**
jcalderon4@uniminuto.edu.co
Corporación Universitaria Minuto de Dios Soacha
Colombia, Colombia

Journal of business and entrepreneurial studies

Universidad de Oriente, México

ISSN-e: 2576-0971

Periodicidad: Semestral

vol. 4, núm. 3, 2020

journalbusinessentrepreneurial@gmail.com

Recepción: 10 Julio 2019

Aprobación: 10 Octubre 2020

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/jatsRepo/383/3831685001/index.html>



Esta obra está bajo una Licencia Creative Commons Atribución-
NoComercial-CompartirIgual 4.0 Internacional.

Resumen: Aunque la cadena de suministro es uno de los más importantes componentes dentro de la operación, suele tratarse como un proceso de apoyo, más no como aquel proceso clave a simple vista que proporciona resultados eficaces de primera mano para la operación del negocio y el logro de sus objetivos. Pues bien, en el presente trabajo, se da a conocer otro enfoque a este componente, resaltando su importancia y evidenciando los beneficios que conlleva integrarlo con la planificación estratégica de cualquier organización independientemente de su objeto social enfocado a la venta de productos o servicios en el mercado. Para abordar la temática propuesta, se estudian y especifican 3 de los aspectos más relevantes dentro de la cadena de suministro: la gestión de compras, la gestión de proveedores y la organización de los procesos basados en las prácticas de integración vertical.

Palabras clave: Cadena de Suministro, Gestión de Compras, Proveedores, Estrategia, Integración Vertical.

Abstract: Although the supply chain is one of the most important components within the operation, it is usually treated as a support process, but not as that key process that provides effective results for the operation of the business and the achievement of its objectives. Well, the objective of this paperwork, is another approach to this component is known, highlighting its importance and demonstrating the benefits of integrating with the strategic planning of any organization regardless of its corporate purpose focused on the sale of products or services into the market. To present the proposed theme, 3 of the most relevant aspects within the supply chain are studied and specified: purchasing management, supplier management and the organization of processes based on vertical integration practices.

Keywords: Supply Chain, Purchasing Management, Suppliers, Strategy, Vertical Integration.

INTRODUCCIÓN

La gestión de compras ha sido uno de los procesos más relegados al interior de la Organización, sin embargo, actualmente es indispensable para lograr alcanzar una ventaja competitiva frente a la competencia; una adecuada administración de los recursos combinada con una apropiada planificación estratégica de las

compras consigue traducir los esfuerzos de la compañía en resultados esperados, garantizando la ventaja en costes y obteniendo una posición en el mercado. Es por lo anterior que, para lograr una adecuada gestión de compras, es importante basarse en herramientas óptimas que permitan realizar las compras exactas; a buen precio y en el tiempo justo, para así suministrar al cliente interno las materias primas de acuerdo con sus necesidades, para esto, es importante que se tengan integrados los procesos con el fin de dar rápida respuesta al entorno y logrando así, tener una estrategia de diferenciación frente a la competencia.

Por otra parte, Vargas (2014) explica lo indispensable que es pensar en una gestión de compras eficiente y sostenible para que las empresas a través de la adopción de una filosofía de responsabilidad ambiental puedan contar con un factor diferenciador que será de gran importancia a la hora de llevar a cabo una negociación. Así mismo, es deber de las empresas promover la generación de bienes y servicios con mejor desempeño ambiental y extender esta responsabilidad ambiental a toda su cadena de suministro y, en general, a todas sus partes de interés, de manera que, a través de una red de acciones ambientalmente responsables, se pueda enfrentar la preocupación ambiental que se vive en el mundo y que tiene gran influencia en los negocios hoy en día a causa de la globalización y otros aspectos como los problemas de cambio climático.

Dentro de la cadena de suministro, se contemplan 3 momentos excepcionales mencionados por Aguilar et al. (2012) como lo son: provisión, producción y distribución. En cada uno de estos, se desarrolla una serie de actividades en cadena que permiten que el proceso fluya efectivamente y se alcance el objetivo principal de la empresa: Ofrecer el producto o servicio. Ahora bien, para que cada uno de estos momentos se lleve a cabo de la mejor manera, se involucran otros aspectos que son necesarios contemplar, como, por ejemplo: dentro de la provisión: los insumos a comprar, a qué proveedores, que cantidades, como y cuando. Dentro de la producción: personal idóneo, procesos estandarizados, cantidad de insumos utilizados y la calidad del producto o servicio final. Y dentro de la distribución: tiempos de entrega, empaque y embalaje y medios de entrega, entre otros. Estos y otros elementos son indispensables contemplar dentro de la planificación para lograr así procesos eficientes y cumplimiento de los objetivos planteados.

Ahora bien no es posible tener una adecuada planificación y gestión de compras si no se tienen los insumos adecuados, en el momento justo, con un precio adecuado, con flexibilidad de entregas y adicionalmente que cumplan con altos estándares de calidad, para lograr la consecución de los objetivos trazados por la organización en departamento de ventas y que tienen incidencia directa en el estado de resultados de la compañía, y es que para ello se debe formar alianzas que perduren en el tiempo con los proveedores, definir estrategias de crecimiento y colaboración en ambos sentidos, de esta forma el proveedor se va a sentir más comprometido y a cambio va a suministrar no solamente materias primas, productos o servicios, sino que también proporcionará experiencias y lecciones aprendidas.

Por la razón anterior, hoy en día las organizaciones están preocupadas por el desarrollo de sus proveedores y viceversa, en ocasiones dependiendo de la actividad económica de la empresa se trabaja con modalidades de In house, en donde el proveedor utiliza las instalaciones de la organización para prestar sus servicios de forma eficiente y segura, garantizando la fiabilidad de la información,

el suministro continuo de productos o servicios y dando respuesta de forma rápida a las modificaciones solicitadas por el cliente, ayudando en la solución de posibles cuellos de botella que surgen al momento de la producción.

Para hablar sobre cadena de suministro, inicialmente se aborda la función logística, que según Ayala (2016) tiene su origen después de la segunda guerra mundial cuando los países industrializados no cubrían la demanda de los oferentes, pues la capacidad de producción y distribución no era la suficiente para dar respuesta a las necesidades de la población. En la actualidad la logística está ligada directamente a la cadena de suministro que tiene como prioridad controlar la eficiencia del proceso desde el inicio de la fabricación del producto hasta la entrega al consumidor final, garantizando estándares de satisfacción y calidad, y con el menor de los costos asumidos por la organización.

Mora (2016) por su parte, indica que es importante que la logística sea integrada al mundo empresarial pues al terminar la segunda guerra mundial se identificó un crecimiento acelerado en las organizaciones, más específicamente en el caso de las multinacionales que intervinieron en la guerra ayudando en la distribución de alimentos, productos y suministros de equipos, entre otros., donde además identificaron la ventaja competitiva que tenían frente a otras industrias nacionales. Las multinacionales se ubicaron estratégicamente en distintos países del mundo, acercando la fabricación y distribución de sus productos a los clientes finales, generando así, ahorro en las tarifas portuarias y aranceles correspondientes de las importaciones.

Lo anterior, se evidencia a través de la globalización, ya que de acuerdo con lo descrito por Mora (2016), las multinacionales están en la capacidad de integrar todos los procesos productivos, la gestión de compras, suministros, aspectos legales y financieros, entre otros., ahora bien, todo esto encaminado a brindarle satisfacción a los stakeholders sin dejar de lado las preferencias de consumidores finales. Es por esto, que este tipo de organizaciones analizan las variables micro y macroeconómicas a las que se deben enfrentar a la hora de realizar una negociación con empresas de orden mundial, razón por la cual, la nueva logística debe ser flexible y adaptable a las normas y reglamentaciones de los diferentes países.

Gestión de Compras

En las organizaciones, la gestión de compras se ha catalogado como un eslabón importante dentro de la cadena de suministro independientemente de su objeto social enfocado a la venta de productos o servicios en el mercado; Sin embargo, este eslabón siempre se ha considerado como un proceso de apoyo que facilita la operación de otros procesos clave, como el de producción, pero no se contempla a un nivel más alto como otros procesos del negocio que influyen de manera directa y significativa en el cumplimiento de los objetivos de la organización.

Para lograr un adecuado nivel de eficacia del proceso de gestión de compras, Peter Kraljic en 1983 propone una matriz de clasificación que permite evaluar la necesidad de las compras requeridas por la empresa y la gestión que se debe realizar con cada uno de ellas bajo dos premisas: la importancia de la compra debido al impacto en el resultado y el riesgo en el suministro a raíz de la complejidad de la oferta en el mercado; en palabras de Aguirre (2018) es: “una simple matriz de posiciones basada en la importancia que posee un bien o servicio dentro de la compañía y cuál es la complejidad técnica que tiene el producto” (p.

13). Como resultado de estas dos variables, la matriz ubica las compras en cuatro cuadrantes diferentes: productos estratégicos, cuellos de botella, no primordiales y de apalancamiento.



Figura 1.
Matriz Kraljic

Elaboración propia con base en la teoría de Kraljic.

Cada cuadrante es una clasificación diferente que otorga insumos para la generación de estrategias, las cuales pueden ser tan diversas y enfocadas a objetivos diferentes tanto como se necesite dependiendo del producto o servicio a adquirir.

Con base en la teoría de la Matriz de Kraljic vista anteriormente, autores como Aguirre (2018) están de acuerdo con que la matriz es una fuente útil para la generación de estrategias que contribuyan a obtener beneficios en el momento de gestionar las compras, pues puede llegar a convertirse en un factor diferenciador que otorga una ventaja frente al mercado; en concreto, especifica que: “La elección de estas diferentes estrategias está sujeta a diferentes factores, como la importancia de los bienes o servicios que la compañía considera como fundamental o “core” para la competitividad de sus cadenas dentro del mercado en el que compiten.” (p. 12) que complementando a los autores Valencia, Cardona y Álvarez (2018) quienes exponen que: “Las decisiones de compra en las pequeñas empresas son generalmente tomadas por el propietario o unos pocos elegidos sobre la base de la intuición y la experiencia personal” (p. 236), se puede evidenciar que dicha matriz es una herramienta práctica para dar un orden a la gestión de compras y de esta manera, por un lado, conocer lo que es realmente importante y urgente a fin de no entorpecer el desempeño operativo de la compañía, y por otro lado, lograr una mejor toma de decisiones a la hora de adquirir bienes y servicios.

Ahora bien, la matriz es solo uno de los tantos mecanismos que existen para clasificar las compras, hay métodos donde se tienen en cuenta otras variables que pueden ser más relevantes; entre ellos, Nogales (2007) propone que las compras se clasifiquen de la siguiente manera: por tipo de requerimiento, por frecuencia, por la naturaleza química o física, por tipo de transporte necesario para hacer

llegar el producto y por valor del inventario. En definitiva, lo que ese busca es que cada organización elija una manera de gestionar sus compras de manera eficiente y buscando el principio básico: “El sistema debe cumplir con la condición de que los suministros sean estables (cantidad y oportunidad) así como ajustarse a la política financiera de la organización para mantener los inventarios en niveles establecidos” (p. 6). Es por lo anterior, que, si bien la gestión de compras por lo general es desarrollada por un área específica en las empresas, la comunicación con otras áreas claves como la de producción es fundamental para que dichas compras se realicen con exactitud y bajo las necesidades detectadas.

Compras centralizadas o descentralizadas

Al hablar de estos dos términos, es importante conocer su razón de ser dentro de una gestión de compras. Según Ariza (2004) la centralización se asocia a control y eficiencia en el uso de los recursos, mientras que la descentralización se asocia a agilidad debido a que es capaz de responder de forma rápida a los cambios que se producen en el mercado. Esta organización depende de cada tipo de compañía, pues el tipo de compra, cantidad y proveedores pueden ser diversos en cada una de ellas, incluso Burgos (2016) intenta asegurar que la elección del tipo de gestión de compras depende del tamaño de la empresa, pues las compras son proporcionales; así por ejemplo, en una empresa pequeña se trabaja de manera centralizada ya que: “el volumen de compras es mínimo y en muchas oportunidades poco heterogéneo por lo que las compañías suelen delegar estas funciones ya sea a un persona” (Burgos, 2016, p. 9). En una empresa Mediana, podría funcionar un sistema híbrido pues: “las compras que se realizan pueden ser más complejas, por lo que la estructura debe ser diferente y con personal más capacitado y, en algunos casos, dependiendo del tipo de organización con un grado de especialización” (Burgos, 2016, p. 9).

Por otro lado, Burgos (2016) también indica que en una empresa grande: “dependiendo de su naturaleza y cómo funciona la empresa se debe alinear con los objetivos corporativos, y esta se puede estructurar de una forma centralizada o descentralizada” (p. 9). Sin embargo, la realidad es que la elección del mejor método supone un gran reto para la organización debido a que se debe evaluar en primera instancia que ventajas o desventajas le trae elegir alguno de los métodos y en segunda instancia, que pesa más o tiene mayor valor para la compañía para no incurrir en pérdidas, sobrecostos y desorden. ¿Cuál es la prioridad? ¿La consolidación y mejores precios, un mejor control de inventarios y uniformidad en procedimientos que son ofrecidos por la centralización? o, ¿tener un mejor conocimiento de las necesidades de cada área, obtener una respuesta más rápida a necesidades urgentes y eliminar la dependencia en personas claves, ventajas que ofrece la descentralización?

En definitiva, la elección correcta: “ha de buscar la estructura organizativa que le permita conseguir sus objetivos y aumentar su competitividad” (Apraiz e Iribar, 2013, p. 3) buscando siempre beneficios para la empresa y a sus aliados, en este caso siendo el más importante durante el proceso, los proveedores; es más, una empresa puede funcionar de manera centralizada y a medida que va creciendo, cambiar a un sistema descentralizado pues las necesidades del negocio siempre van a ser dinámicas y hay que buscar la manera de afrontar dichos cambios de la manera menos traumática mente posible, siendo la parte interna el principal involucrado y quien tiene la responsabilidad de adaptarse a dichas necesidades

para así ofrecer al mercado sus productos o servicios como es habitual sin generar interrupciones que afecten a sus clientes y demás partes interesadas.

Gestión con Proveedores

En concordancia con las apreciaciones vistas anteriormente sobre la gestión de compras, vale la pena resaltar a uno de los agentes más importantes que hacen parte de la operación de cualquier empresa: los proveedores, quienes son un elemento fundamental a la hora de lograr fiabilidad, buen desempeño de los procesos y calidad.

De acuerdo con las apreciaciones realizadas por Sarache, Castrillón y Ortiz (2009) la gestión con proveedores es efectiva si desde el inicio se lleva a cabo un proceso de selección idóneo que permita obtener aliados calificados que suplan las necesidades que tiene la empresa con relación a la adquisición de insumos para operar. En dicho proceso de selección, se ejecuta una serie de métodos que permiten tomar la mejor decisión alineada a las necesidades y expectativas de la empresa. Es por esto que más allá de ser un simple proceso, la selección de proveedores se puede considerar una decisión estratégica de alto impacto en el desempeño general de la organización, que, a su vez, también puede contener un enfoque competitivo empresarial.

Para la selección de proveedores, muchos autores hablan acerca de métodos y variables a tener en cuenta como criterios importantes para una decisión acertada, sin embargo, también hacen referencia a que la relación con esta parte de interés debe ir más allá de intercambiar determinados bienes o servicios sino de forjar alianzas que permitan el desarrollo del proceso de manera eficiente. Para ratificar esto, Fraser (2012) citado por Burgos (2016) indica que:

Toda organización necesita proveedores; ninguna puede existir sin ellos. Por tanto, el enfoque de la organización para con los proveedores, sus procesos y políticas de adquisición, así como sus relaciones con ellos tendrán un efecto no sólo sobre el desempeño de los proveedores, sino también sobre el de la organización. Ninguna entidad puede alcanzar el éxito sin el apoyo de su base de proveedores, tanto a nivel operacional como estratégico, y tanto a corto como a largo plazos. (p. 5).

Es importante precisar que, en el mercado, la consecución de nuevos proveedores es una actividad que se realiza cuya prioridad debe ser optimizar costos y mejorar su productividad – gracias a este tipo de aliados – para satisfacer las necesidades de sus clientes y consumidores.

Siendo la selección el proceso inicial y que demanda una importante atención, Sarache et al. (2009) así como otros autores descritos por ellos, llegan a la conclusión de que los criterios más importantes para esto son: costos, calidad, tiempos de entrega y flexibilidad; Sin embargo, otros estudios incluyen criterios como la innovación, la tecnología, el servicio y la responsabilidad social y ambiental de acuerdo a las tendencias de la globalización. Por su parte, Gallego (2011) indica que los criterios más representativos son calidad, entrega a tiempo, rendimiento y garantía y políticas de demanda; mientras que Martín-Andino (2006) expone unos criterios que si bien son más complejos de valorar, tienen gran incidencia en la selección del proveedor como son: situación financiera, aseguramiento de la calidad, modernidad en sus instalaciones, eficiencia en la producción y en el departamento de ventas, fácil intercambio de información, facilidad en el seguimiento de pedidos, entre otros.

Teniendo en cuenta lo anterior, Vargas (2014) también menciona la importancia de tener en cuenta ciertos criterios a la hora de seleccionar un proveedor, de manera que la empresa pueda lograr una mayor eficiencia en su gestión de compras. El criterio en el que se enfoca es: la responsabilidad ambiental empresarial; para esto, describe tres pilares: 1. La evaluación de proveedores donde se debe evaluar a la entidad en relación con el componente ambiental y beneficios que este puede ofrecer no solo al medio ambiente sino a la optimización de costos para quien sea su contratante. 2. La evaluación del producto o servicio donde se busca minimizar cualquier impacto ambiental negativo a lo largo de su ciclo de vida. Y 3. Evaluación de la metodología de compra que tiene la empresa donde se contemplan aspectos como la frecuencia, el manejo de existencias y el transporte de las mercancías, ya que por ejemplo al reducir la demanda de compras, se puede lograr reducción en la generación de residuos.

Otras técnicas para utilizar a la hora de hacer la selección de un proveedor según González y Garza (2003) es tener un sistema de gestión de calidad definido al interior de la organización preferiblemente que apliquen Normas ISO, lo cual es garantía que dichos proveedores cumplen con estándares y cuentan con procesos debidamente implementados, lo cual resulta ser insumo idóneo para realizar una buena selección. Adicionalmente, también se puede tener en cuenta en primer lugar, la importancia relativa de los criterios exigidos por parte de la empresa y la categorización de los proveedores, de esta manera no solo se buscan priorizar criterios para una toma de decisiones asertiva, sino facilitar la ubicación de cada proveedor dentro de un ranking, que, al verificar su gestión, garantice que los niveles de confianza aumenten y la relación contractual sea duradera.

Integración Vertical

Para abordar una de las tendencias del mercado actual, se hace necesario mencionar que la globalización trae consigo diferentes tendencias mundiales en cuanto a sistemas de producción más limpia y economías a escala en donde predominan los bajos costos en la producción. Así mismo, se evidencia la necesidad de que las empresas estén acopladas al entorno económico específico de cada actividad, esto se logra por medio de la integración de sus procesos productivos y no necesariamente recurriendo a la especialización de ellos como se planteaba hace varias décadas. Tamayo y Piñeros (2007) Indican que:

Por integración vertical se entiende la incorporación, en la acción productiva de la empresa, de nuevas actividades complementarias relacionadas con el bien o el servicio, tanto por encima de la cadena (upstream) como por debajo de la cadena (downstream), con el fin de lograr eficiencias productivas asociadas a la disminución en los costos de producción y de transacción, al control de suministros y la mayor calidad del bien o servicio para el consumidor final. (p.33)

Por consiguiente, la integración vertical es una herramienta que actualmente utiliza la organización para revisar la planeación financiera y tomar decisiones basadas en los costos determinando reducciones en los procesos productivos, maximizando la producción y minimizando los costes. Según Ronald Coase (1937):

La integración vertical está asociada a la decisión de hacer o comprar, es decir, producir los insumos necesarios para la producción (integración hacia atrás) o

adquirirlos en el mercado, y distribuir los productos directamente (integración hacia delante) o mediante firmas especializadas. (p. 387)

Con respecto a estas posturas sobre la integración vertical, cabe resaltar que esta herramienta es eficaz a la hora de tomar decisiones por parte de los altos directivos, debido a que de esta manera controlan los procesos productivos específicos y los que deben ser protegidos por la organización.

MATERIALES Y MÉTODOS

En el presente artículo se incorpora la metodología de investigación descriptiva tomando como referencia las publicaciones de varios autores, que apoyan la búsqueda del conocimiento y refuerzan la teoría principal del objeto de Estudio. Para este caso la investigación se realiza consultando en revistas académicas, artículos publicados de diferentes universidades y libros de consulta.

En primera instancia, se considera como investigación descriptiva, en palabras de Salkind (1998) citado por Bernal (2010) aquella en que: “se reseñan las características o rasgos de la situación o fenómeno objeto de estudio” (p. 113), con base en esto, se puede decir que este tipo de investigación solo da a conocer la composición del objeto de estudio sin lanzar un juicio sobre este con base en dichas características o sin explicar el porqué de dicho componente. Ahora bien, no se describen todas las características, sino que se realiza una selección estratégica de las que resultan más relevantes para así detallar los componentes que lo articulan y que pueden suministrar resultados de valor a la investigación.

Bernal (2010) expone que este tipo de investigación es uno de los más utilizados por las instituciones académicas en lo que respecta a trabajos de grado y maestrías principalmente; adicionalmente, es muy popular su uso por personas que están entrando en el campo de la investigación por catalogarse como un nivel básico y de fácil aplicación. Con respecto a esta apreciación, se puede inducir que efectivamente se considera que uno de los primeros pasos a llevar a cabo en una investigación, se basa en reconocer el objeto de estudio y que mejor manera de hacerlo que detallando las características que lo componen con el fin de hacer un escáner completo de los aspectos a estudiar.

RESULTADOS

Con base en los aspectos teóricos de la investigación, en el siguiente capítulo, se especificarán los resultados obtenidos con respecto a la cadena de suministro y los componentes anteriormente descritos: gestión de compras, gestión con proveedores e integración vertical de procesos.

Para la planificación de la cadena de suministro y la logística en general, Aguilar, Posada y Soto (2012) indican que es importante que las empresas analicen y visualicen su operar en el mercado, su participación y la influencia de sus factores internos con el fin de identificar y aplicar las mejores estrategias competitivas que les permitan lograr procesos eficientes y posicionar a la compañía en el mercado. Así mismo, deben ser cuidadosas en los procedimientos que eligen para sus procesos de producción, ya que allí radica la ventaja

competitiva que pueden obtener en cuestión de costos, calidad, plazos de entrega y flexibilidad al igual que lo mencionaba González (2006).

Ahora bien, Sanchis, Poler y Ortiz (2009) exponen que en la actualidad se ha evidenciado que disponer de productos con una óptima calidad no es el único elemento para lograr una ventaja competitiva, por tanto las empresas deben contar con diversos procesos de negocio que permitan ofrecer el máximo valor añadido a sus clientes; es por esto que la cadena de suministro tiene una participación importante, pues no opera de manera individual sino que trabaja de la mano con otros procesos de negocio, el personal, la tecnología y la infraestructura física facilitando el desarrollo de una cadena de valor eficiente desde la consecución de materias primas, hasta la entrega de los productos terminados al consumidor para satisfacer su demanda.

Gestión de Compras

En cuanto al papel que desempeña la Gestión de Compras en una compañía, Ariza (2004) plantea que el área de compras ha tenido un crecimiento significativo durante los últimos años, dada su importancia dentro del abastecimiento en las organizaciones para el desarrollo de sus operaciones; la razón principal que expone es que: “áreas que hasta hace relativamente poco tiempo se percibían como secundarias se han mostrado como potentes herramientas para la optimización de los resultados y como poderosos mecanismos de creación de valor” (p.53). Con respecto a esta postura, cabe resaltar que en una compañía donde su gestión se basa en procesos, cada uno de estos es una parte fundamental de la cadena de valor que permite una fluidez adecuada de la operación del negocio desde distintos enfoques como la reducción de costes, eficiencia en los procesos y relacionamiento con proveedores, por tanto, es importante dar el valor adecuado a la gestión de compras dados los efectos que puede llegar a tener en el “core” del negocio.

Una postura valiosa es la del autor González (2006) ya que da a conocer la necesidad de integrar este proceso de apoyo con la planificación estratégica de la compañía para obtener mejores resultados en lo que respecta al cumplimiento de objetivos, debido a que involucra ciertos factores clave que afectan considerablemente al desarrollo idóneo de las operaciones de la compañía, como lo son: los costos de producción, la calidad de los productos o servicios, los tiempos de entrega (involucrando fiabilidad y rapidez) y la flexibilidad en las negociaciones con proveedores; al integrar estos aspectos desde una planificación, la gestión de compras generará objetivos y alternativas que benefician no solo al proceso de producción sino a la empresa en general.

Para dar fe de lo anterior, tras los estudios realizados que soportaron la investigación, González (2006) concluyó que para aquellas empresas con menor integración estratégica con la gestión de compras, no les es posible predecir los resultados generales de la empresa, mientras que, aquellas que sí cuentan con esta integración, lograron de forma más fácil y asertiva pronosticar los resultados desde la planeación y más adelante efectivamente obtenerlos, gracias a que contemplaron desde un inicio la influencia de los factores mencionados anteriormente bien sea de manera positiva o negativa. Lo que se buscaba era demostrar cómo gracias a la integración de dichos procesos, se facilita la planeación, operación y resultados de las empresas.

Del mismo modo, es importante darle el valor que se merece a este tipo de procesos, pues de acuerdo a lo descrito por Maldonado (2016) al contar con un proceso de gestión de compras maduro, éste puede multiplicar por tres su capacidad de ahorrar, aunque en la actualidad algunos gerentes de empresas sigan viendo que este proceso no genere valor suficiente para la compañía pues se enfocan más en medir los resultados que arrojan los procesos claves de la organización sin tener en cuenta que detrás de éstos, existen toda una gestión y operación por parte de otros procesos de apoyo.

En consecuencia a lo descrito anteriormente, González (2006) indica que gestionar las compras debe convertirse en una estrategia competitiva de diferenciación entre las empresas ya que junto a los esfuerzos realizados por las diferentes áreas, la empresa logrará contar con procesos más compactos y eficientes; ahora bien, esto no solo debe hacerse de cara a los clientes de la empresa buscando su satisfacción y fidelización, - como suele ser siempre la principal preocupación-, también debe estar enfocado hacia los proveedores, buscando exactamente lo mismo, de manera que se forje una relación sólida y duradera que permita contar con aliados estratégicos que contribuyan a que la operación de la empresa fluya con normalidad y no se vea interrumpida desde este eslabón: la gestión de compras.

Continuando con la visión de la gestión de compras como un elemento estratégico, Aguirre (2018) indica que: “las compras son una función estratégica cuando están presentes como un participante activo dentro de la compañía identificando los objetivos a largo plazo, así como las correctas maneras de lograr los mismos” (p. 17), por tanto la gestión de compras va más allá de solo comprar un producto, pues detrás del intercambio con el proveedor, se desarrolla una serie de actividades que de manera eficiente, hacen que el proceso tenga un peso significativo dentro de la cadena de valor.

Gestión de Proveedores

Con base en las afirmaciones de algunos autores descritas en los aspectos teóricos de la investigación acerca de los métodos y criterios a tener en cuenta en la selección de proveedores, se puede decir que al igual que el método de organización de las compras que adopte cada organización (centralizada o descentralizada), los criterios para la selección de proveedores también depende de la prioridad que considere cada empresa, si bien para algunos es más importante el precio, para otras puede ser las entregas a tiempo o la facilidad en la apertura y seguimiento de los requerimientos, por tanto no hay criterios únicos y veraces sino que cada empresa gestiona la selección de proveedores de acuerdo a sus necesidades.

Por lo anterior, para la selección de proveedores, se deben tener en cuenta diferentes variables que permitan evaluar si la entidad puede abastecer a la empresa de los insumos requeridos. Ahora bien, a la hora de definir y priorizar criterios, puede que, para algunos empresarios, unos criterios se consideren más relevantes que otros, sin embargo, para lograr una negociación integra es ideal contemplar un conjunto de múltiples criterios que permitan abarcar todas las variables involucradas en un proceso de abastecimiento que, a la final, también pueden ser relevantes si se buscan relaciones de largo plazo con los proveedores.

En general, tal y como lo mencionan Sarache et al. (2009) la gestión con proveedores debe pasar de ser un simple intercambio comercial y de socios

estratégicos, a convertirse en relaciones sólidas comerciales colaborativas y de confianza, para que ambas partes, puedan convertir ineficiencias en ventajas competitivas, con el fin de enfrentar el mercado y buscando siempre un beneficio colectivo a corto, mediano y largo plazo.

Por otro lado, con respecto a la relación estrecha que debe tener entre una buena administración de proveedores con la gestión de compras, Burgos (2016) muestra la importancia de dicha relación a fin de beneficiar a la propia organización.

El departamento de compras se ha visto como un área clave para el desarrollo de la organización, no solo por su gestión en reducir costos o lograr con un mismo presupuesto mayores o mejores compras, sino porque crean un vínculo con los proveedores los cuales se convierten en aliados estratégicos para un buen funcionamiento de las operaciones de la compañía. (Burgos, 2016, p. 2)

Lo anterior, es una muestra verídica del beneficio que conlleva contar con aliados especializados que aporten valor dentro de la cadena pues a la final un producto o servicio no es el resultado de una organización sino de toda una cadena de valor donde por supuesto juega un papel crucial las partes interesadas de la empresa como el proveedor y demás aliados que permiten que se realice la entrega final al cliente de acuerdo con sus requisitos, necesidades y expectativas.

En cuanto a la negociación con proveedores, dejando un poco de lado los habituales convenios y dando un enfoque más estratégico, Martín-Andino (2006) expone una nueva manera de negociar cuando por cambios en el mercado, los precios pueden variar considerablemente y esto puede poner en riesgo el suministro de elementos necesarios para la operación de una empresa. Esta teoría se basa en un mercado de futuros:

Es un mercado especulativo en el que se comercian contratos - nunca productos - con el propósito de comprar o vender dicho producto a precios futuros. Naturalmente, el no saber qué precios regirán en el futuro, supone un riesgo que es aprovechado para introducir un margen de intermediación. Al vencimiento del contrato se ejecutará éste al precio fijado. Obviamente, si el precio fijado es inferior al de mercado en ese momento, el poseedor del contrato pierde dinero y al contrario gana. (p.38)

Con lo anterior, se puede decir que este tipo de negociaciones afianza aún más las relaciones con los proveedores pues independientemente de los cambios que haya en el mercado, se puede tener la certeza de que se prioriza la negociación ya realizada y aunque en alguna ocasión una de las partes puede salir afectada, no siempre será la misma. En conclusión, lo que se pretende es que se garantice el suministro de los elementos a la organización para así no tener inconvenientes en su producción.

Integración Vertical

Como resultado de las teorías revisadas acerca de la organización de procesos bajo integración vertical, se puede decir que en el caso en que una organización quiera optar por esta estrategia, deberá tener muy en cuenta y analizar los factores internos y externos que la acompañan, pues a la final son determinantes para evaluar los pros y contras que obtendrá y por tanto su impacto en el negocio.

Con respecto a esta modalidad, tras estudios de investigación realizados por parte de varios autores, Carranza y Moreno (2013) afirman que:

Recientemente, el desarrollo de la literatura teórica sobre integración vertical ha estado concentrado en el campo del comercio internacional para entender los procesos de “offshoring” y “outsourcing” transnacional, que son un caso particular de desintegración vertical. Algunas de sus observaciones tienen aplicación general: por ejemplo, Antràs, Garicano y Rossi-Hansberg (2006) señalan que en décadas recientes ha habido choques tecnológicos que facilitan la desintegración de los procesos productivos, lo cual es consistente con la observación que nosotros hacemos para el caso colombiano. (p.4).

En contraposición, Echavarría y Villamizar (2006) afirman que la desintegración vertical se presenta en las empresas por causas propias, las organizaciones van perdiendo el horizonte de su producto con el fin de producir más a menor costo, al poner en práctica esta economía de escala de una forma u otra afectan el valor agregado del producto. Es ahí donde el autor induce que aparece la desintegración vertical y que toma mayor relevancia con las teorías de la desindustrialización donde decrece la industrialización y se presenta la tercerización, un fenómeno cada vez más común, mientras que las empresas dedicadas a la prestación de servicios cada vez se posicionan más alto por el contrario como efecto espejo, la industria presenta un decrecimiento importante.

DISCUSIÓN

En esta oportunidad, cabe destacar casos de éxito de empresas que siguen siendo pioneras e innovadoras utilizando la integración vertical como modelo en la organización; el claro ejemplo es Inditex un grupo de empresas líderes del sector textil en Europa con marcas reconocidas a nivel mundial como: Zara, Mango, Stradivarius, Bershka, Massimo Dutti. Los autores Guillén y García (2011) realizaron un estudio del modelo de éxito utilizado por esta multinacional española encontrando cinco componentes que impactan directo al resultado de la compañía, los cuales son: fabricación propia, flexibilidad con bajos costes, crecimiento intensivo en capital, marca premium en el extranjero y crear marca sin publicidad.

En cuanto a la fabricación propia no es muy común que las empresas europeas fabriquen sus productos en el mismo país de origen, es decir les da una ventaja competitiva frente a costos de fabricación debido a que la flexibilidad en bajos costes la consiguen adaptándose a las tendencias del mercado con un presupuesto bajo pero rápido en respuesta a las necesidades de los usuarios. Seguidamente, el crecimiento intensivo lo canalizan con la innovación que tienen en todas sus tiendas al estar conectados con la central, de esta manera logran captar la fidelidad del cliente y a la vez captan las tendencias para su próxima colección. Inditex ha segmentado el mercado de manera estratégica que de hecho fuera de España, ZARA es una Marca Premium que hace competencia a las grandes marcas de la moda internacional. Como es una constante el modelo escogido por Inditex no está basado en la publicidad sino en la integración de sus procesos, con ello garantiza bajos costos de producción siendo competitivos en los mercados donde está presente.

CONCLUSIÓN

Una realidad en la actualidad es que las compañías deben evolucionar rápidamente, alineadas a los cambios de tecnología, la globalización y otros factores que exigen que el mercado sea cada vez más dinámico, práctico e innovador. Atrás quedan aquellas prácticas y procesos que eran impuestos por los altos mandos de las empresas y que no daban la oportunidad para innovar y buscar más y mejores maneras de llevar a cabo determinada actividad. Es por esto, que como conclusión a las temáticas abordadas en este trabajo se puede decir que:

Las organizaciones deben tener en cuenta que las áreas o procesos no pueden operar de manera independiente, sino que, por el contrario, es importante contar con una interrelación entre los mismos a fin de alcanzar éxito en sus operaciones, cumplir los objetivos trazados y lograr la satisfacción y fidelización no solo por parte de sus clientes sino de todas las partes interesadas pertinentes al negocio a través de la concepción del resultado final por parte de éstos. Lo anterior, a razón de que una de las grandes falencias que se ha logrado identificar a través de diversos estudios, es que en muchas organizaciones las áreas operan de manera independiente al resto de la organización, lo que ocasiona que los procesos no fluyan por una comunicación inexistente o poco asertiva, además incrementa la falta de conocimiento del desarrollo de la operación y malos resultados al entregar el producto final al cliente.

Así mismo, la interrelación de procesos en la cadena de suministro se ha de tratar como un factor estratégico dentro de las organizaciones pues con la globalización, se ha descubierto la necesidad de contar con procesos cada vez más eficientes y competitivos que faciliten toda la gestión de esta cadena. Es por esto por lo que se considera a cada uno de los elementos involucrados en el proceso como factores claves del negocio que contribuye al éxito de las empresas.

En cuanto a la gestión de compras, se puede concluir que es determinante dentro de la cadena de suministro, por tanto, de la manera en que se lleve a cabo el proceso desde su inicio específicamente, dependerá la eficacia y el aporte significativo que éste da a la compañía en general. Es por lo anterior que, para lograr una adecuada gestión de compras, es importante basarse en herramientas óptimas que permitan realizar las compras exactas, a buen precio y en el tiempo justo para así suministrar al cliente interno de acuerdo con sus necesidades, para esto, es importante la definición estratégica de cómo las empresas organizan sus compras, de manera centralizada o descentralizada.

Cabe resaltar que las organizaciones deben revisar y actualizar constantemente sus procesos administrativos y su estructura jerárquica, para que las áreas funcionales estén al mismo nivel de mando. Con base en el anterior artículo, la gestión de compras y más precisamente el departamento de compras debe estar al mismo nivel de los departamentos de producción y financiera, debido a que es un punto de partida para mejorar la competitividad en costos frente al mercado, diferenciando los productos o servicios ofrecidos por la misma, de tal manera que al introducir nuevas tecnologías se haga pensando en el valor añadido que se puede ofrecer al cliente y es relativo, de ello que los consumidores finales lo pueden o no percibir, por otro lado que la organización lo convierta en una estrategia de fidelización, ya que esta se encuentra posicionada en el mercado.

Si bien la integración vertical tiene beneficios, también tiene consecuencias para las organizaciones, es por ello por lo que es necesario involucrar a todas las partes interesadas para hacer un análisis previo antes de decidir realizar algún tipo de integración. Un claro ejemplo es Inditex, quien ha tenido un éxito creciente al apostar por esta estrategia de integración vertical, pues para nadie es un secreto que ZARA es una de las empresas de este grupo, que desde su llegada al mercado no ha parado de crecer y cada día está más involucrado con toda la cadena de suministro, desde las plantas de producción hasta la logística de distribución, al igual que la inversión realizada en sus tiendas para fidelizar el cliente. Caso opuesto fue la devastadora experiencia que tuvo Ford en Fordlandia que por el contrario al tratar de acaparar todos los aspectos de la cadena de suministro su inversión fue muy grande y no les dio los resultados esperados, debido a que sus procesos no eran flexibles y no se alineaban al desarrollo constante de la tecnología.

Hay que tener en cuenta que el proceso gestión de compras, la selección de proveedores idóneos y la ejecución eficaz de procesos bajo integración vertical, no es solo responsabilidad de un área en específico, sino que diferentes niveles de la empresa deben de estar implicados pues son quienes viven el día a día y detectan en todo momento falencias, necesidades y oportunidades de mejora que, gestionadas estratégicamente, pueden contribuir a la mejora continua de la organización. De allí radica el valor agregado que ofrece integrar la planificación estratégica con los procesos que componen la cadena ya que al contemplar aspectos relevantes de negocio como riesgos e impacto de los resultados que se logren como compañía, se pueden pronosticar mucho mejor de antemano las posibles situaciones que impacten el negocio y que puedan llegar a interrumpir la operación habitual de la organización.

Referencias

- Aguilar, O., Posada, R. y Soto, M. (2012) El otro lado de la logística, una visión estratégica: tendencias del aprovisionamiento en las cadenas de valor para el desarrollo sostenible. Revista del Centro de Investigación. *Universidad La Salle*, 10(38), 221-232.
- Aguirre, J. (2018) *Abastecimiento estratégico: alineación de sus actividades y estrategias. Una Mirada desde la Matriz Estratégica de Kraljic* (Trabajo de grado). Universidad EIA, Envigado, Colombia. Recuperado de https://repository.eia.edu.co/bitstream/11190/2309/1/AguirreJose_2018_AbastecimientoEstrategicoAlineacion.pdf
- Agüero, L. (2014) *Estrategia fidelización de clientes* (Trabajo de grado). Santander, España: Universidad de Cantabria. Recuperado de [https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=tZpcDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Ayala+\(2016&ots=cupWoP866y&sig=zsKrsGGq5vsUfQKYYP3DWbfz-5E#v=onepage&q=Ayala+\(2016&f=false](https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=tZpcDAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PP1&dq=Ayala+(2016&ots=cupWoP866y&sig=zsKrsGGq5vsUfQKYYP3DWbfz-5E#v=onepage&q=Ayala+(2016&f=false)
- Apraiz, A. e Iribar, M. (2013) Relaciones entre servicios centrales y unidades de negocio en grupos empresariales: efectos derivados de la centralización de compras. *Harvard Deusto Business Research* 2(1).
- Araujo, J. (2014). *La gestión de abastecimiento de medicamentos en el sector público peruano: Nuevos Modelos de Gestión*. Lima, Perú: Sinergia E Innovación. Universidad Peruana, 160-210.

- Ariza, A. (2004) *El Área de Compras y Logística en la Empresa Industrial. Centralización, Descentralización y Posición en los Organigramas*. Madrid, España: Asociación / Colegio Nacional de Ingenieros del ICAI. Anales de mecánica y electricidad, 53-59.
- Ayala (2016) *Gestión de Compras Comercio y Marketing*. Madrid, España: Pozuelo de Alarcón. Editorial Editex.
- Bernal, C. (2010) *Metodología de la Investigación*. Bogotá, Colombia: Pearson Education.
- Bohórquez, M. (2015) *La cadena de suministro y su impacto en la experiencia del cliente*. Bogotá, Colombia: Universidad Militar Nueva Granada. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/handle/10654/7753>
- Burgos, O. (2016) *Compras, un desafío para las compañías*. (Trabajo de grado). Universidad Militar Nueva Granada, Cajicá, Colombia. Recuperado de <https://repository.unimilitar.edu.co/bitstream/handle/10654/15433/BurgosLeobOscarFabian2016.pdf?sequence=3&isAllowed=y>
- Camacho, H., Gómez, K. y Monroy, C. (2012) *Importancia de la cadena de suministros en las Organizaciones*. Ciudad de Panamá, Panamá: LACCEI Latin American and Caribbean Conference.
- Carranza, J., y Moreno, S. (2013). *Tamaño y estructura vertical de la cadena de producción industrial colombiana desde 1990*. Borradores de Economía. Cali, Colombia: Banco de la república. 1-22.
- Clavijo, S., Vera, A., y Fandiño, A. (2012) *La desindustrialización en Colombia. Análisis cuantitativo de sus determinantes*. Bogotá, Colombia: ANIF. Centro de Estudios Económicos.
- Coase R (1937). *La naturaleza de la firma*. *Económica*, 386-405. Recuperado de <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1111/j.1468-0335.1937.tb00002.x>
- Correa, A. y Gómez, R. (2009) *Tecnologías de la Información en la Cadena de Suministro*. *Dyna*, 76(157), 37-48.
- Caratula (2013) *La Apertura Económica*. Revista Dinero Artículo. Recuperado de <https://www.dinero.com/edicion-impresita/caratula/articulo/la-apertura-economica/182405>
- Echavarría, J., y Villamizar, M. (2006). *El proceso colombiano de desindustrialización*. Colombia: Banco de la república. 1-62 Recuperado de <http://www.banrep.gov.co/sites/default/files/publicaciones/pdfs/borra361.pdf>
- Gallego, L. (2011) *Revisión de los métodos, modelos y herramientas existentes para la selección de proveedores*. Linköping, Suecia: Institute of Technology Linköpings Universite.
- García, F.A. (2006) *La gestión de la cadena de suministros: Un enfoque de integración global de procesos*. *Visión gerencial*, 1, 53-62.
- González, J. (2006) *Efectos competitivos de la integración estratégica de la gestión de compras*. Salamanca, España: Universia Business Review. Universidad de Salamanca. Recuperado de <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/2154384.pdf>
- González y Garza. (2003) *Aplicación de las técnicas multicriteriales en la evaluación y selección de proveedores: Calidad*. La Habana, Cuba: Universidad tecnológica de la Habana. Recuperado de <http://rii.cujae.edu.cu/index.php/revistaind/article/view/189/173>

- Gutiérrez y Jaramillo (2009). Reseña del Software Disponible en Colombia Para la Gestión de Inventarios en Cadenas de Abastecimiento. *Estudios gerenciales* 25(110). 126-153.
- Junoy, J., y Pérez, P. (2001). *Integración vertical y contratación externa en los servicios generales de los hospitales españoles*. Barcelona, España: Universitat Pompeu Fabra.
- Kraljic, P. (1983) Purchasing Must Become Supply Management. *Harvard Business Review*. Recuperado de <https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>
- Maldonado, I. (2016) Transformando el Proceso de Compras. *Revista Empresarial y Laboral*. Recuperado de: <https://revistaempresarial.com/marketing/transformando-el-proceso-de-compras/>
- Martín-Andino, R. (2006) *Gestión de Inventarios y Compras*. Madrid, España; Escuela de Negocios.
- Mora, L. (2016) *Gestión logística integral las mejores prácticas en la cadena de suministro, segunda edición*. Bogotá, Colombia: Ecoe ediciones.
- Nogales, R. (2007) Cambio de concepto de Compras a Cadena de Suministros. Centro de Información y Gestión Tecnológica. *Ciencias Holguín*, 13(1).
- Rubio S. (2003). *El sistema de logística inversa en la empresa: análisis y aplicaciones*. (Tesis Doctoral). Departamento de economía aplicada y organización de empresas, Universidad de Extremadura.
- Sampieri, R., Fernández, C. y Baptista, P. (2014) *Metodología de la Investigación* sexta edición. México D.F: Mc Graw-Hill.
- Sanchis, R., Poler, R., y Ortiz, A. (2009). Técnicas para el Modelado de Procesos de Negocio en Cadenas de Suministro. *Información tecnológica*, 20(2), 29-40.
- Sarache, W., Castrillón, O. y Ortiz, L., (2009) Selección de proveedores: una aproximación al estado del arte. *Cuadernos de Administración*, 22(38), 145-167.
- Tamayo, M., y Piñeros, J. (2007) Formas de integración de las empresas. *Universidad Eafit ecos de economía*, 24, 27-45.
- Valencia, D., Cardona, C. y Álvarez, K. (2018) Mejoramiento del proceso de abastecimiento mediante Kraljic y Analytic Hierarchy Process - AHP en una empresa del sector textil. En Edgar, S (Ed) *Investigación Formativa en Ingeniería* (pp. 236-251). Medellín, Colombia: Instituto tecnológico Metropolitano.
- Vargas, D. (2016) Implementación de una cadena de abastecimiento enfocada a la demanda. *Revista Empresarial y Laboral*.1(1). Recuperado de <https://revistaempresarial.com/marketing/implementacion-de-una-cadena-de-abastecimiento-enfocada-a-la-demanda/>
- Vargas, O. (2014) Gestión de compras eficientes y sostenibles: modelo para la gestión de la cadena de suministro y para romper paradigmas. *Revista Punto de Vista*, 5(8).