



# Estado del arte en las compras 2013 y evolución

por

Ing. Jesús Campos Cortés  
CPIM CIRM, C.P.M, PMP,CPAM, CQIA, CEI,  
CSCP, CPSM, CPF, PLS

[www.estrategiaycompetitividad.org](http://www.estrategiaycompetitividad.org)

## INDICE DE CONTENIDO

<b>INDICE DE CONTENIDO</b> .....	<b>2</b>
<b>INDICE DE ILUSTRACIONES</b> .....	<b>3</b>
<b>I RESUMEN EJECUTIVO</b> .....	<b>4</b>
<b>II. INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>5</b>
<b>III. RESULTADOS DEL ESTUDIO 2013</b> .....	<b>6</b>
1- LA MUESTRA .....	6
2. LÍNEAS DE REPORTEO .....	6
3. ORGANIZACIÓN INTERNA DEL ÁREA .....	7
4. CONTROL DEL ÁREA DE COMPRAS .....	8
5. DISTRIBUCIÓN DE LAS COMPRAS .....	8
6. IMPACTO DE LAS COMPRAS .....	9
7. SOBRE EL PERSONAL DEL ÁREA .....	10
8. USUARIOS ATENDIDOS.....	11
9. RETOS DEL ÁREA .....	11
10. MEJORES PRÁCTICAS Y ESTRATEGIAS.....	13
<b>IV. COMPARATIVOS CON OTROS AÑOS</b> .....	<b>15</b>
11. CAMBIOS EN ESTRUCTURA DE REPORTEO.....	15
12. CAMBIOS EN EL CONTROL DEL ÁREA E IMPACTO .....	15
13. CAMBIOS EN LA PREPARACIÓN ACADÉMICA Y COMPOSICIÓN DEL ÁREA .....	16
14. EVOLUCIÓN DE LOS PROBLEMAS DEL ÁREA .....	16
15. EVOLUCIÓN DE MEJORES PRÁCTICAS.....	18
<b>V. ESTUDIOS RELACIONADOS</b> .....	<b>20</b>
<b>VI. DERECHO DE USO</b> .....	<b>20</b>

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Tamaño Muestra .....	6
Ilustración 2 Composición Muestra .....	6
Ilustración 3.Línea de reporte .....	7
Ilustración 4. Organización del área .....	7
Ilustración 5. Control del gasto .....	8
Ilustración 6. Distribución del gasto en dinero .....	8
Ilustración 7. Distribución del gasto en órdenes de compra .....	9
Ilustración 8. Preparación académica.....	10
Ilustración 9. Distribución por género .....	10
Ilustración 10. Número de usuarios .....	11
Ilustración 11. Principales quejas .....	11
Ilustración 12. Desempeño de proveedores .....	12
Ilustración 13. Problemas con proveedores.....	12
Ilustración 14. Uso de mejores prácticas .....	13
Ilustración 15. Impacto de mejores prácticas.....	13
Ilustración 16. Prioridades estratégicas .....	14
Ilustración 17. Evolución de reporte 2011- 2013 .....	15
Ilustración 18. Evolución de control de gasto 2002 – 2011 - 2013.....	15
Ilustración 19. Evolución de preparación académica 2006 -2011 -2013.....	16
Ilustración 20. Evolución de distribución por género, 2006, 2010, 2011, 2013 .....	16
Ilustración 21. Evolución de quejas 2011- 2013 .....	17
Ilustración 22. Evolución de desempeño de proveedores 2011 - 2013.....	17
Ilustración 23. Evolución de problemas con proveedores 2011- 2013.....	18
Ilustración 24. Evolución de estrategias 2011 - 2013 .....	18

## I RESUMEN EJECUTIVO

La función de compras sigue evolucionando en México. Algunas de las muestras que evidencian esto son el crecimiento de las organizaciones en donde la función reporta directamente a la dirección general, 21% contra un 18% en el 2011, así como el que casi el 22% de los participantes manifiestan controlar el 100% de las compras que hace la organización comparado con un 16% de hace 2 años.

Otra muestra de una evolución favorable, se refiere al crecimiento en el nivel académico del área, que a partir del 2006 muestra una importante evolución pasando de contar con un 8% del personal con educación por encima de licenciatura a un 35% en el 2013. Sin embargo, se requiere incorporar al área personal con un perfil más técnico y menos administrativo para estar alineado con las tendencias globales.

Sin embargo, el área enfrenta aun retos en su operación cotidiana, ya que es vista como de lenta reacción en tiempos de respuesta y burocrática, lo que indica que hay que encontrar nuevas formas de operar que balanceen de forma adecuada el control interno con el servicio.

En el caso de las mejores prácticas, éstas no terminan de consolidarse en el uso cotidiano y algunas aparecen y desaparecen por moda. Lo positivo es que el "Análisis de Gasto" mantiene una alta frecuencia de uso, lo que abre posibilidades para el uso de otras prácticas basadas en un mejor análisis.

En general, las tendencias mostradas en los últimos años son positivas, ya que muestran un área realizando ajustes para tener un rol más estratégico; Se mejoran los procesos, se eleva el desempeño de los proveedores, se adquieren mejores prácticas y se mejora el perfil de los que colaboran dentro del área.

Compras sigue siendo un área estratégica de oportunidad para las organizaciones y es necesario mantener esfuerzos para consolidar su evolución.

## II. INTRODUCCIÓN

La profesión de compras ha sufrido una evolución en los últimos años. De ser vista como un área de soporte, y en algunos casos hasta como un mal necesario, a ser considerada una ventaja competitiva para las organizaciones.

En el caso particular de México, la evolución ha sido lenta en comparación con otros países. En algunos casos, debido a la falta de interés de la alta dirección por desarrollar una función de compras con enfoque estratégico, en otros, por la incapacidad de los miembros del área para mostrar su valor y/o enfrentar los retos de sus nuevas responsabilidades.

Los esfuerzos de transformación en las organizaciones tienen múltiples orígenes. Muchas veces son generados por una crisis comercial o financiera. En otros casos, por un cambio de estrategia del negocio, pero también, resultan del comparar los indicadores y las prácticas de la organización con lo que se está realizando en su entorno.

El objetivo de este estudio es facilitar a la comunidad de compras mexicana un marco de referencia sobre lo que está ocurriendo y ha ocurrido en los últimos años en la transformación del área para apoyar y promover la transformación del área.

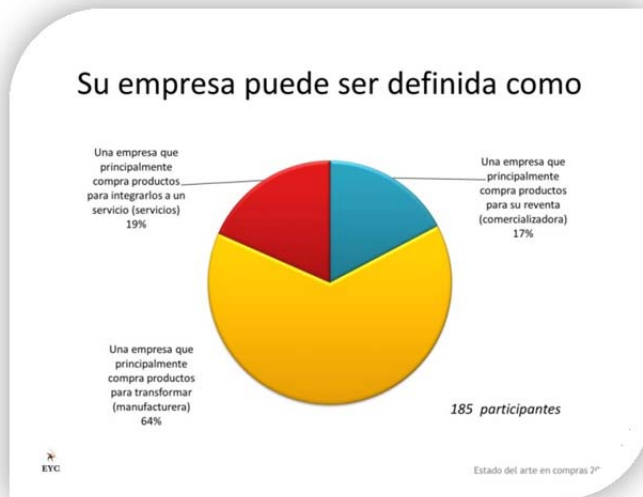
En este reporte se utiliza el término “compras” para referirse al área responsable del análisis de requerimientos, la identificación de proveedores, la evaluación de cada uno de ellos, la selección, contratación y seguimiento de los compromisos, el cumplimiento final de todos los compromisos, el análisis de resultados y la documentación de lecciones aprendidas. Seguramente el término “abastecimiento” o el término “suministro” refleja mejor todas estas responsabilidades, pero en el lenguaje coloquial se sigue utilizando más el término “compras” sobre los dos anteriores.

### III. RESULTADOS DEL ESTUDIO 2013

#### 1- La muestra

El presente estudio se realizó durante los meses de mayo y junio del 2013 y contó con la colaboración de 185 participantes.

##### Ilustración 1 Tamaño Muestra



La mayor parte de los participantes provienen de empresas manufactureras (64%) y prácticamente en porcentajes iguales de comercializadoras y empresas de servicio.

Este año se incrementó la participación de comercializadoras, con relación a 2011, que es un reflejo de la que está ocurriendo en la economía en general.

El análisis por tipo de empresa, se presenta en otro reporte que se menciona en la sección de estudios relacionados.

##### Ilustración 2 Composición Muestra



La mayoría de las empresas participantes (56%) se clasifican como Grandes. Las empresas Medianas participaron con un 22% de las respuestas y se contó con una menor participación de empresas Pequeñas (14%) y Micro empresas (8%).

Este año creció la participación de empresas pequeñas con relación al 2011.

El análisis por tamaño de empresa se presenta en otro reporte que se menciona en la sección de estudios relacionados.

#### 2. Líneas de reporte

La importancia que las organizaciones dan al área de compras se puede ver reflejada por su ubicación dentro de la organización.

Dos de cada diez participantes comentan que compras reporta directamente a la Dirección General, lo que permite al área de mayor acceso a la información y seguramente cumplir funciones más estratégicas. Esta práctica se ha extendido en algunas organizaciones bajo la figura del CPO, Chief Procurement Officer.

### Ilustración 3. Línea de reporte



La mayoría de las veces, el área de compras reporta dentro de la dirección de cadena de suministro u operaciones (44%) lo que la ubica como un elemento crítico en el proceso básico de generación de valor.

Las líneas de reporte hacia la dirección administrativa y financiera obtuvieron el mismo porcentaje de respuesta de 15%. Esto se asocia con la visión tradicional de que compras es un centro de gasto y no con la nueva visión de generación de valor.

Sólo 5% manifestó otras líneas de reporte, principalmente hacia estructuras

matriciales fuera del país.

### **3. Organización interna del área**

Los dos modelos típicos de organización del área de compras son: el orientado al cliente, donde los compradores se especializan en las necesidades de ciertas áreas internas y a satisfacer todas sus necesidades, y el orientado a categorías, donde el comprador se especializa por producto o servicio.

### Ilustración 4. Organización del área



El modelo que más se está utilizando es el modelo de categorías (48%), pero el modelo enfocado al usuario tiene muy bajo uso, ya que sólo lo utilizan el 10% de los participantes. El modelo mixto, es el utilizado por prácticamente cuatro de cada 10 organizaciones (38%).

En el modelo mixto seguramente se pone enfoque en las categorías críticas y el resto se atiende por departamento.

El modelo de categorías, facilita la adopción de herramientas como Análisis de gasto y Suministros estratégicos.

#### 4. Control del área de compras

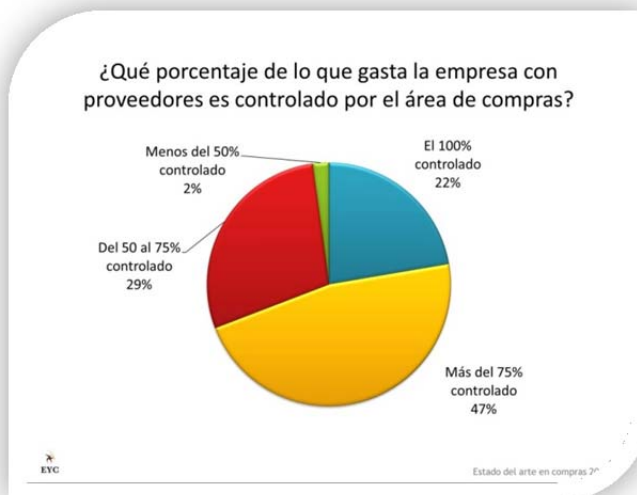
Otra forma indirecta de medir la importancia de compras en una organización es conociendo el porcentaje de gastos controlados por el área.

##### Ilustración 5. Control del gasto

El estudio de este año, nos arrojó que el 47% de los participantes controlan más del 75% del gasto y solamente el 22% consideran controlar el 100%.

En el otro extremo del control, sólo el 2% consideran controlar menos de 50% de lo que gasta la organización.

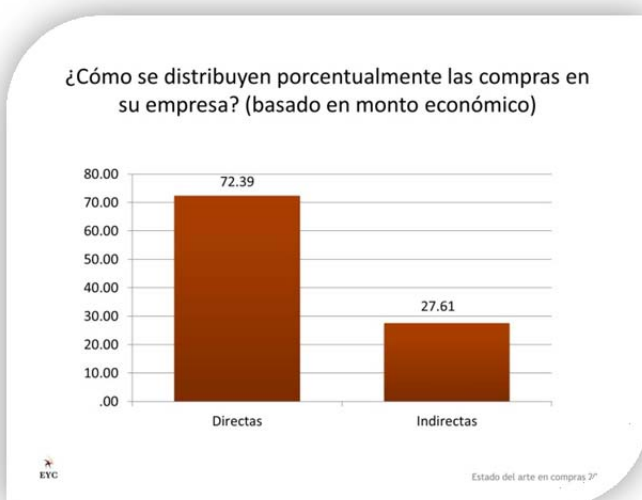
Si bien, hay todavía un área de oportunidad, la función ha ido tomando mayor control sobre el gasto de las organizaciones.



#### 5. Distribución de las compras

Comunmente cuando hablamos de compras, tendemos a dividir las en dos grandes grupos, las directas, que se refiere a compras de productos y servicios que van directamente al producto o servicio que la organización comercializa y las indirectas, que abarcan lo que generalmente se conoce como compras "mro", ya que son productos o servicios que se utilizan para tareas de mantenimiento, reparación u operación.

##### Ilustración 6. Distribución del gasto en dinero



El estudio, nos muestra que en promedio, las organizaciones destinan aproximadamente el 72% de sus gastos a las compras directas y 28% a las indirectas.

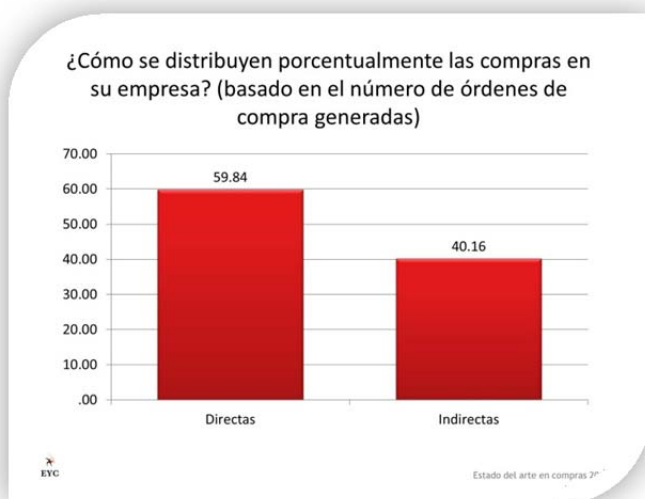
Partiendo de este número, prácticamente por cada \$2.5 pesos que la organización gasta en directos gasta \$1 en indirectos, lo que le da una gran dimensión a este segundo tipo de gastos en los que muchas organizaciones aún no ponen suficiente



atención y puede representar una gran área de oportunidad.

Generalmente las compras directas consumen la mayor cantidad de dinero, pero no representan el mayor número de transacciones generadas por el área. Sin embargo, el resultado demuestra que la diferencia en el número de transacciones no es tan grande.

### Ilustración 7. Distribución del gasto en órdenes de compra



Las compras directas consumen prácticamente seis de cada diez órdenes generadas por el área. Lo que significa que por cada tres órdenes de compra directa se realizan dos de indirectas.

Partiendo de este resultado, se identifica un área de oportunidad en la simplificación de las compras directas mediante mecanismos como órdenes abiertas, contratos, consignación, etc, ya que se esperaría que el mayor consumo de órdenes fuera realizado por las compras tipo mro (mantenimiento, reparación y operaciones).

También, es posible pensar que las organizaciones han mecanizado sus compras indirectas reduciendo en gran cantidad su número de órdenes, lo que hace ver a las transacciones de compras directas más elevadas.

## **6. Impacto de las compras**

Es de llamar la atención, lo difícil que resulta para muchas organizaciones responder cuál es el impacto de compras con relación al total de las ventas. Si bien es cierto que esto varía por el tipo de industria, siendo más alto las comercializadoras (59.61%) y más bajo en las de servicio (37.35%), más del 20% de los participantes indicaron desconocer este valor. Para las empresas manufactureras el promedio del impacto de las compras fue de 44.15%.

Mientras más sea el impacto que tiene la función de compra sobre el negocio, mayor posibilidades tiene de contribuir a mejorar la posición del mismo, por lo cual este valor debería ser ampliamente conocido por todo el personal del área.

La respuesta promedio fue de 43.57%, muy similar al valor registrado en el 2011 que fue de 43.9% mismo que se encuentra por debajo de lo que muchos especialistas consideran un valor típico en la actualidad que ronda entre el 50% y el 70%.

El número anterior, indica que por cada \$1 peso que vende la organización, en promedio 44 centavos son manejados por compras y solo restan 56 centavos para nómina, overhead, gastos financieros y utilidades, lo que seguramente significa que es el área que proporcionalmente tiene mayor impacto sobre el dinero de la organización.

## 7. Sobre el personal del área

Para enfrentar los nuevos retos del área se requiere un perfil diferente para los responsables de las funciones. Algunos expertos, indican que el perfil del profesionista deberá ser más técnico y menos administrativo para poder tomar decisiones con relación a cambios en la especificación de los productos o servicios adquiridos.

### Ilustración 8. Preparación académica

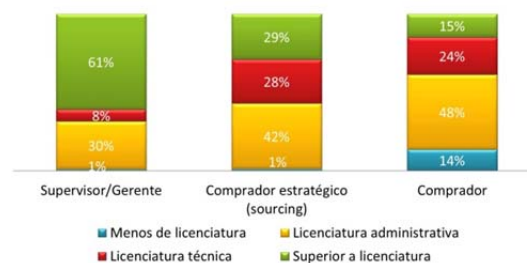
Encontramos que las funciones de supervisión o gerencia son ocupadas principalmente por personal con una formación más allá de una licenciatura (61%) y solamente el 1% es ocupado por personal con una formación académica menor a licenciatura.

En el caso del comprador táctico, el 14% de las posiciones son ocupadas por personal con formación menor a licenciatura y únicamente el 15% con formación superior a licenciatura.

En el rubro de licenciaturas, siguen dominando las administrativas sobre las técnicas.

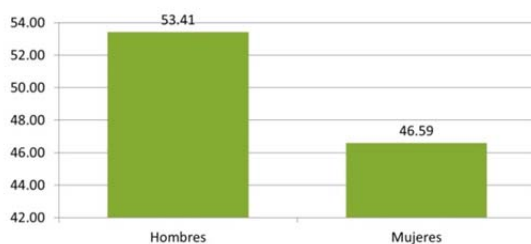
A lo largo de los años, en este estudio se ha analizado la evolución del perfil del puesto en relación a su composición por género, ya que es evidente la mayor participación de la mujer en las organizaciones y particularmente en el área de compras.

#### Preparación académica típica del comprador por nivel



### Ilustración 9. Distribución por género

#### Distribución por género del total del personal del área de compras



Si bien la brecha entre los géneros es de únicamente siete puntos porcentuales, fueron más las organizaciones que reportaron tener 100% hombres que las que reportaron tener 100% mujeres.

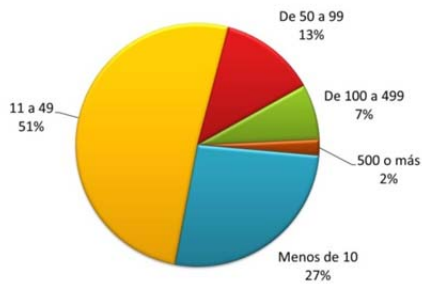
Algunos especialistas afirman que la adopción de mujeres para estas funciones, es influida por la creencia de que ellas son más difíciles de corromper.

## 8. Usuarios atendidos

La intención de este indicador es conocer la proporción entre personal atendido y los recursos con los que cuenta el área. En comparación con el 2011, no hubo una variación significativa en cuanto al grupo de 11 a 49 usuarios y hubo un crecimiento en el grupo de menos de 10 a costa del grupo de 100 a 499. Esto seguramente por la mayor participación de empresas pequeñas y micro.

### Ilustración 10. Número de usuarios

Número aproximado de usuarios promedio atendidos por un comprador



Basados en la automatización de la función por la adopción de tecnología para compras electrónicas y el renacimiento de la figura del planeador-comprador, es de suponerse que los compradores serán capaces de atender a una mayor cantidad de usuarios sin con esto mermar el nivel de servicio. Sin embargo, las estadísticas aún no muestran claramente esta situación.

## 9. Retos del área

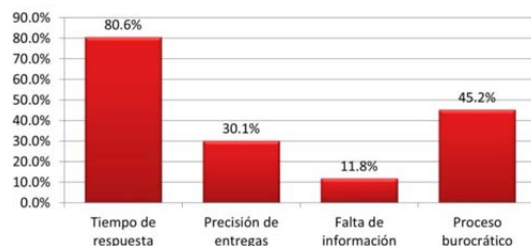
Al ser una función de servicio, compras es evaluado por sus usuarios. La disminución de los inventarios, para contribuir a mejorar el flujo de efectivo de la organización, ha presionado al área a mejorar el tiempo de respuesta a los requerimientos de los usuarios.

Los usuarios siguen considerando que el área de compras no responde de manera oportuna a sus necesidades (80.6%) y seguramente como consecuencia lo consideran un proceso burocrático (45.2%). Particularmente, en los últimos dos años algunos procesos del área, específicamente el alta de proveedores, se ha convertido en un proceso extremadamente largo y complejo que afecta la velocidad de respuesta del área.

Otro elemento esencial para que compras pueda cumplir con los retos planteados por los usuarios está en relación a la calidad de los proveedores, ya que finalmente son

### Ilustración 11. Principales quejas

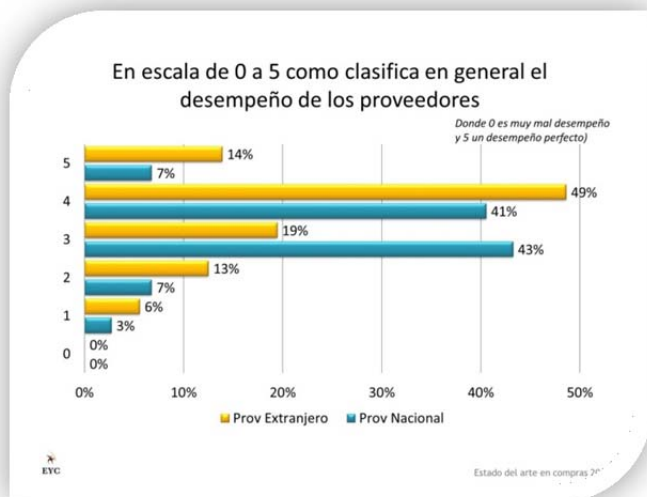
Indique las 2 principales quejas de los usuarios con relación al área de compras



ellos los que entregan los satisfactores requeridos por los usuarios.

El estudio divide a los proveedores en dos grupos: nacionales y extranjeros, considerando que cada uno de ellos presenta situaciones diferentes.

### Ilustración 12. Desempeño de proveedores



En el caso de los proveedores extranjeros, son los que tienen mayor participación en las calificaciones extremas, por una parte representan los que obtuvieron la calificación más baja (6%) pero también los que recibieron las mejores calificaciones (14%). En general, este tipo de proveedores obtienen en mayor porcentaje calificaciones por encima de 3, ya que el 63% obtienen la calificación de 4 o 5.

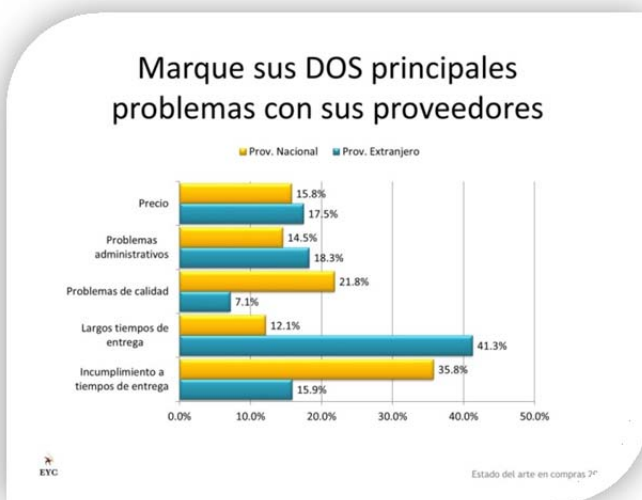
Los proveedores nacionales tienen el mayor porcentaje de respuestas en la calificación 3 con un 41%, pero sólo el 48% se encuentran obteniendo calificaciones de 4 o 5, lo que los coloca por debajo de los proveedores extranjeros.

### Ilustración 13. Problemas con proveedores

A partir de una calificación general, es importante detallar dónde radican los principales problemas de cada uno de los dos grupos de proveedores. En el caso de los proveedores extranjeros el principal problema (41.3%) se encuentra en los largos tiempos de entrega seguido por problemas administrativos (18.3%).

Los proveedores nacionales presentan problemas en el constante incumplimiento a los tiempos prometidos (35.8%) y aún presentan pruebas de calidad (21.8%).

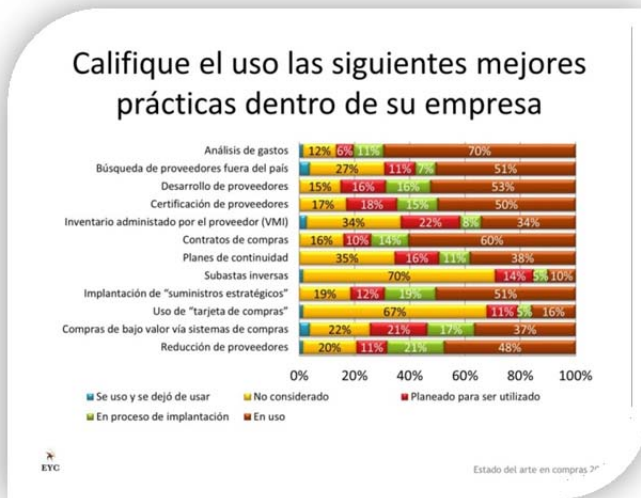
Comparando ambos grupos, nos damos cuenta que los problemas con los proveedores extranjeros están asociados con la naturaleza del suministro. Una compra de importación requiere largo tiempo de entrega y un mayor trabajo administrativo. Sin embargo, las redes nacionales presentan problemas asociados con el servicio, en cumplimiento de entregas y mala calidad. Es importante recalcar que para ambos grupos el precio tuvo una calificación similar.



## 10. Mejores Prácticas y estrategias

Cuando hablamos de los nuevos retos del área de compras, no sólo nos referimos a aquellos que provienen de las demandas de los usuarios y los inversionistas, también incluye aquellos asociados con transformar la función mediante la adopción de las mejores prácticas que en la función se están utilizando alrededor del mundo.

### Ilustración 14. Uso de mejores prácticas



Las prácticas que se reportaron como el mayor uso son el análisis del gasto (70%) y el uso de contratos en compras (60%). El 50% más de las organizaciones también manifestaron estar utilizando búsqueda de proveedores fuera del país (51%), desarrollo de proveedores (53%) y certificación de proveedores (50%).

En el caso de proceso de implantación, la más mencionada fue con un 21% la reducción de proveedores.

Con relación a los planes para adopción de mejores prácticas los más mencionados fueron el inventario administrado por proveedores (VMI) (22%) y las compras de

bajo valor vía sistemas de compras (21%).

Las subastas inversas, con un 70%, y la utilización de la tarjeta de compras, con un 67%, pero las dos prácticas con mayor mención a no estar consideradas para utilizarse en las organizaciones.

Finalmente, y solamente con un 4% de menciones, las organizaciones manifestaron estar dejando de utilizar compras de bajo valor vía sistemas y la búsqueda de proveedores fuera del país.

La información detallada de mejores prácticas se puede observar con mayor detalle en la sección de comparativos de este reporte.

### Ilustración 15. Impacto de mejores prácticas

La adopción de las mejores prácticas es un paso importante en el proceso de madurez del área. Sin embargo, es importante conocer el impacto que han tenido la adopción de ellas sobre la operación.

Las 3 más mencionadas por sus contribuciones positivas son el análisis de gasto (50%), los contratos de compras



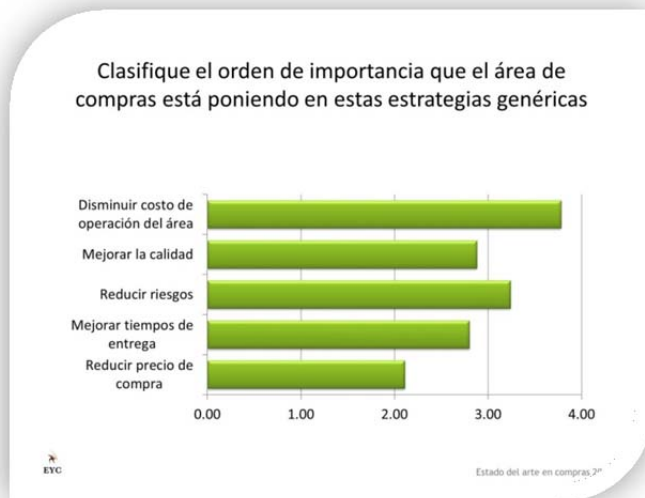
(46%) y la implantación de Suministros estratégicos (43%).

En el caso de impacto negativo la que recibió mayor cantidad de menciones (8%) fue el Inventario Administrado por el proveedor.

Es importante hacer mención que el 56% de los participantes mencionaron no haber usado subastas inversas y 52% hicieron la misma referencia con relación al uso de Tarjeta de compras.

Como se puede ver, aun existe una amplia oportunidad en la adopción de algunas de las mejores prácticas.

### Ilustración 16. Prioridades estratégicas



La prioridad del área se concentra en reducir el precio de compra seguida de mejorar la calidad y los tiempos de entrega. Las organizaciones manifestaron poco interés en la reducción de riesgo y dejaron en último lugar la disminución de los costos de operación del área. Y dejaron en último lugar la disminución de los costos de operación del área.

## IV. COMPARATIVOS CON OTROS AÑOS

### 11. Cambios en estructura de reporte

Ilustración 17. Evolución de reporte 2011- 2013

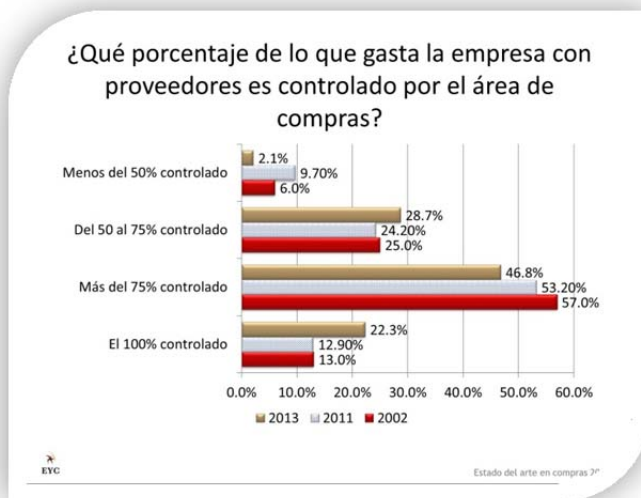
El aspecto más relevante a destacar en la línea de reporte, es el crecimiento de las áreas que reportan a la Dirección General, ya que esto puede ser interpretado como que la organización está poniendo una mayor atención al área como una herramienta estratégica para la alta dirección.

Los movimientos en las otras líneas de reporte no son relevantes.



### 12. Cambios en el control del área e impacto

Ilustración 18. Evolución de control de gasto 2002 – 2011 - 2013



El crecimiento más importante se ha dado en las empresas que tienen el 100% de las compras controladas, ya que pasó en los dos últimos años, de prácticamente del 13% al 22.3%.

La disminución más importante se observa en las organizaciones que tienen menos del 50% controlado, que había crecido del 2002 al 2011, pero tuvo una fuerte disminución en el 2013 ya que sólo 2.1% de los participantes manifiestan estar en esta categoría.

Este resultado muestra coherencia con el previo, ya que en la medida en que el área tiene más apoyo de la alta dirección puede controlar en mayor medida las compras totales de la organización.

### 13. Cambios en la preparación académica y composición del área

El crecimiento de las responsabilidades de la función debe ir acompañada de un crecimiento en la formación del personal que ocupa los puestos. Como se puede ver, el crecimiento del personal con formación superior a licenciatura se ha mantenido a partir del 2002. La participación del personal con formación en una licenciatura también ha sufrido una disminución considerable.

Lo que es de llamar la atención, es la poca incorporación de personal con formación técnica al área, ya que en los últimos siete años está disminuyendo consistentemente mientras que la de personal con formación administrativa representa una menor variación.

Ilustración 19. Evolución de preparación académica 2006 -2011 -2013

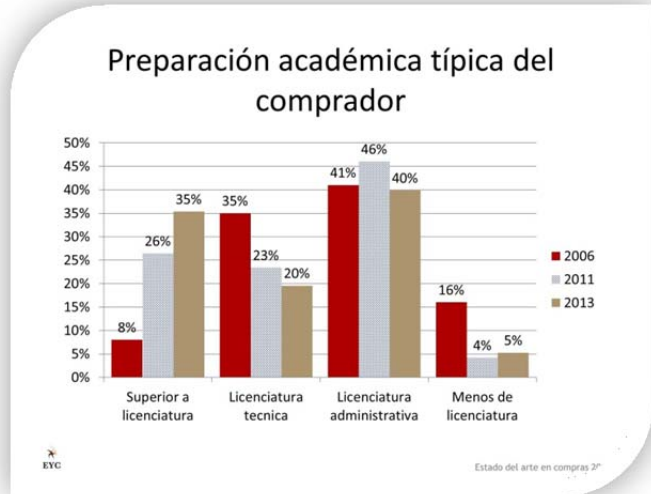
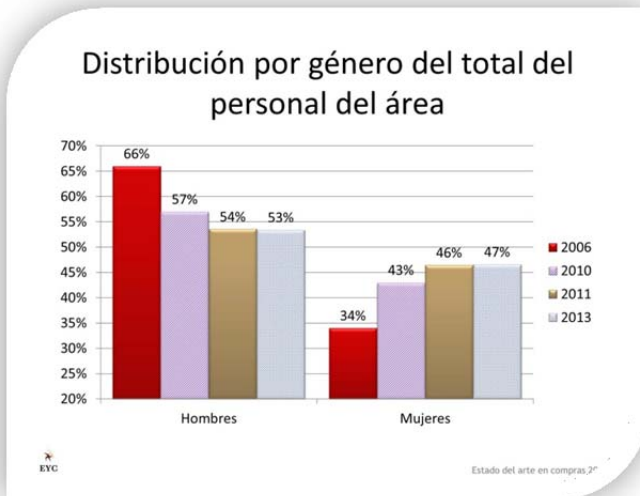


Ilustración 20. Evolución de distribución por género, 2006, 2010, 2011, 2013



Como se puede observar, la inclusión de la mujer en el área de compras ha mantenido un crecimiento constante, disminuyendo su tasa de crecimiento en los últimos dos años.

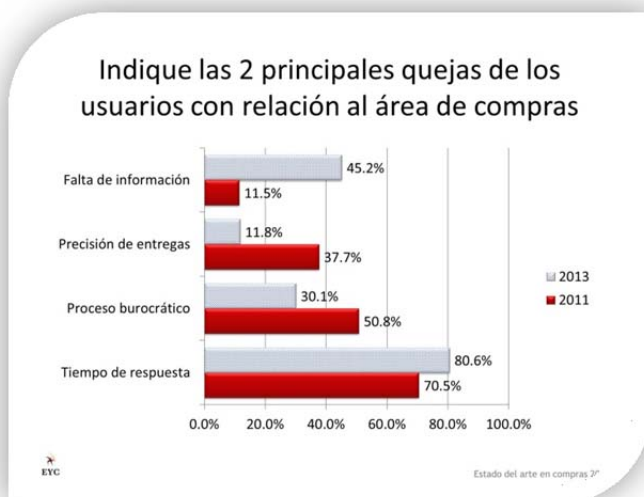
Sería interesante conocer si este mismo fenómeno se ha presentado en otras profesiones y solamente es consecuencia natural de la integración de la mujer en la economía o es una situación más marcada en compras.

### 14. Evolución de los problemas del área

Es de esperar que los cambios en el entorno, en las prioridades del negocio en la adopción de nuevas mejores prácticas en el área, ocasionan cambios en la relación de la organización con los usuarios y proveedores.



## Ilustración 21. Evolución de quejas 2011- 2013



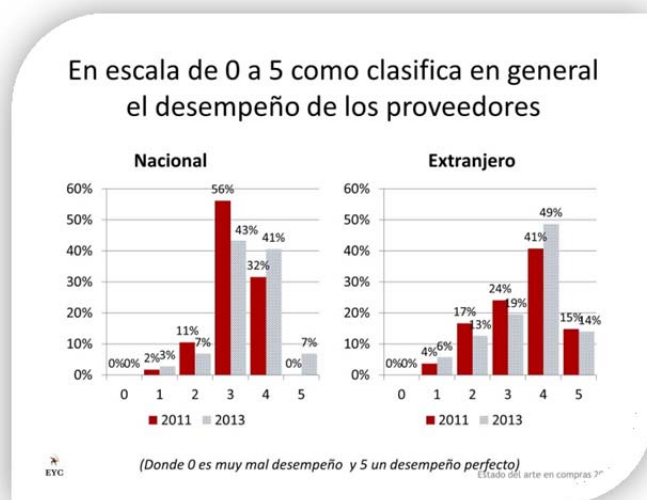
El tiempo de respuesta del área se sigue manteniendo como la principal queja que los usuarios presentan, hay un crecimiento en el 2013, de 70.5% a 80.6%. Sin embargo se presenta una mejora en la calificación del proceso del área como "burocrático".

La segunda queja más recurrente que se presenta por los usuarios se refiere a la falta de información, lo que abre la oportunidad al área para crear mecanismos dinámicos de interacción con los usuarios.

## Ilustración 22. Evolución de desempeño de proveedores 2011 - 2013

Se identifica una mejora en el desempeño de los proveedores nacionales al obtenerse una mayor cantidad de calificaciones de 4 o 5, ya que en este año el 48% de los participantes otorgaron esas calificaciones comparados con un 32% en el 2011.

En el caso de los proveedores extranjeros también se presentó un crecimiento en las calificaciones de 4 o 5 ya que creció del 56% al 63% lo que ubica a los proveedores extranjeros mejor calificados que los nacionales.

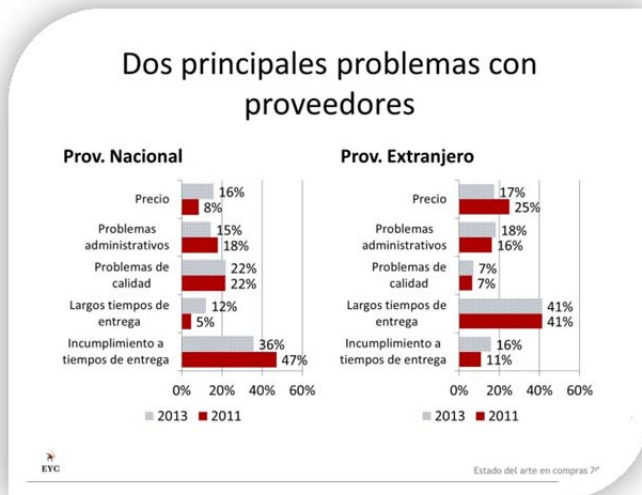


En ambos tipos de proveedores existe un pequeño crecimiento en la calificación baja de 1 pero es menos representativa que lo ocurrido en el extremo alto de las calificaciones.

Conocer que los proveedores tienen un mejor o peor desempeño es importante para la definición de algunas acciones generales del área. Sin embargo complementar esta información con algunos criterios específicos resulta de mayor utilidad.

En el caso de los proveedores nacionales, los problemas más relevantes se encuentran en incumplimiento a los tiempos de entrega y problemas de calidad, presentando la primera de ellas un crecimiento del 36% al 47%, presentándose como el aspecto prioritario a atender.

### Ilustración 23. Evolución de problemas con proveedores 2011- 2013

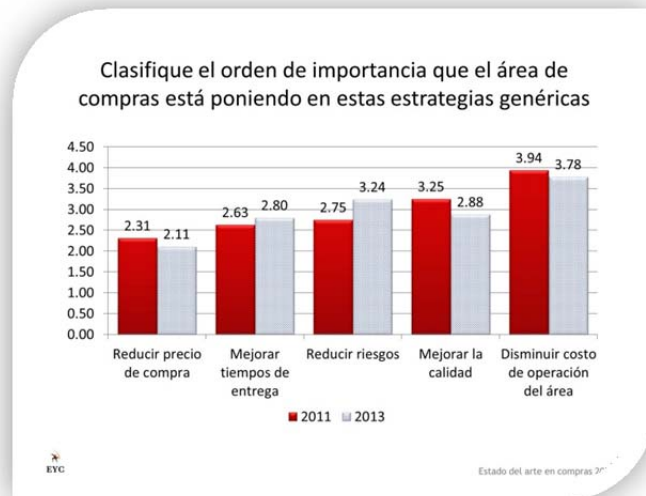


El precio representa el tercer problema mencionado por los compradores. Sin embargo presentó un crecimiento de 100% en sus menciones con relación al 2011 al pasar del 8% al 16%.

En el caso de los proveedores extranjeros, las dos quejas más mencionadas fueron los largos tiempos de entrega, que mantuvo su porcentaje de mención con relación a 2011 y los problemas administrativos que presentaron un pequeño cambio con relación a la referencia anterior. La variable que creció con relación a 2011 fue el incumplimiento los tiempos de entrega al pasar del 11% al 16%.

### Ilustración 24. Evolución de estrategias 2011 - 2013

En los dos últimos años no se han presentado cambios dramáticos sobre la prioridad de las estrategias genéricas. Se presenta un crecimiento en la atención a la reducción de riesgos y se observa una disminución en la atención a la mejora de la calidad. Esto resulta consistente con la mayor atención en la mayoría de las organizaciones a definir sistemas de administración de riesgo y planes de continuidad.



## 15. Evolución de Mejores prácticas

En el 2011, la mejor práctica más utilizada era la búsqueda de proveedores fuera del país seguida por los contratos de compras y el análisis de gasto. Durante 2013 el análisis de gasto pasó al primer lugar seguido por los contratos dejando en cuarto lugar la búsqueda de proveedores fuera del país.

2011	En uso	En proceso de implantación	Planeado para ser utilizado	No considerado	Se uso y se dejó de usar
Análisis de gastos	62%	16%	9%	11%	2%
Búsqueda de proveedores fuera del país	75%	16%	4%	5%	0%
Certificación de proveedores	11%	9%	7%	71%	2%
Compras de bajo valor vía sistemas de compras	50%	17%	7%	26%	0%
Contratos de compras	68%	18%	7%	7%	0%
Desarrollo de proveedores	45%	11%	16%	25%	4%
Implantación de "suministros estratégicos"	75%	9%	5%	11%	0%
Inventario administrado por el proveedor (VMI)	31%	13%	11%	42%	4%
Planes de continuidad	52%	22%	17%	6%	4%
Reducción de proveedores	18%	5%	9%	58%	9%
Subastas inversas	56%	22%	7%	15%	0%
Uso de "tarjeta de compras"	50%	16%	11%	18%	5%

En el caso de mejores prácticas en procesos de implantación, en el 2011 la "moda" eran las subastas inversas y los planes de continuidad, para el 2013 la atención se centra en la reducción de proveedores.

2013	En uso	En proceso de implantación	Planeado para ser utilizado	No considerado	Se uso y se dejó de usar
Análisis de gastos	70%	11%	6%	12%	1%
Búsqueda de proveedores fuera del país	51%	7%	11%	27%	4%
Certificación de proveedores	50%	15%	18%	17%	0%
Compras de bajo valor vía sistemas de compras	37%	17%	21%	22%	4%
Contratos de compras	60%	14%	10%	16%	0%
Desarrollo de proveedores	53%	16%	16%	15%	0%
Implantación de "suministros estratégicos"	51%	19%	12%	19%	0%
Inventario Administrado por el Proveedor (VMI)	34%	8%	22%	34%	3%
Planes de Continuidad	38%	11%	16%	35%	0%
Reducción de proveedores	48%	21%	11%	20%	1%
Subastas inversas	10%	5%	14%	70%	1%
Uso de "tarjeta de compras"	16%	5%	11%	67%	1%

En 2011 los planes de continuidad estaban considerados para ser implantados y en el 2013 este lugar fue ocupado por el inventario administrado por el proveedor junto con las compras de bajo valor vía sistema.

Vale la pena mencionar cómo en el 2011 el inventario administrado por el proveedor se encontraba dentro de las tres mejores prácticas no consideradas a utilizar y en el 2013 es la primera considerada entre los planes a ser utilizada. Un caso similar lo representa la reducción de proveedores obtuvo 67% de respuestas en no considerada o se dejó de utilizar en el 2011 en el 2013 es la más mencionada en proceso de implantación.

<b>Variación del 2011 al 2013</b>	En uso	En proceso de implantación	Planeado para ser utilizado	No considerado	Se uso y se dejó de usar
Análisis de gastos	8%	-5%	-3%	1%	-1%
Búsqueda de proveedores fuera del país	-24%	-9%	8%	22%	4%
Certificación de proveedores	39%	6%	11%	-54%	-2%
Compras de bajo valor via sistemas de compras	-13%	0%	13%	-4%	4%
Contratos de compras	-7%	-4%	3%	9%	0%
Desarrollo de proveedores	8%	6%	0%	-10%	-4%
Implantación de “suministros estratégicos”	-24%	9%	7%	8%	0%
Inventario Administrado por el Proveedor (VMI)	3%	-5%	11%	-8%	-1%
Planes de Continuidad	-14%	-11%	-1%	29%	-4%
Reducción de proveedores	29%	15%	2%	-39%	-8%
Subastas inversas	-46%	-17%	7%	55%	1%
Uso de “tarjeta de compras”	-34%	-11%	0%	49%	-4%

## V. ESTUDIOS RELACIONADOS

- Principales hallazgos de la primera investigación sobre mejores prácticas de abastecimiento en México 2002
- El estado del arte de las compras en México 2006
- Estado del arte en compras 2011
- Estado del arte en las compras 2013. Anexo A por tipo de industria
- Estado del arte en las compras 2013. Anexo B por tamaño de empresa

## VI. DERECHO DE USO



Los resultados mostrados en este estudio pueden ser utilizados con fines educativos o comerciales únicamente haciendo referencia al autor y a la fuente.