



# Estado del arte en las compras 2013. Anexo B Por tamaño de empresa

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 RELEVANTES DEL ESTUDIO 2013 POR TAMAÑO .....</b>	<b>5</b>
1. LÍNEAS DE REPORTEO .....	5
2. ORGANIZACIÓN DEL ÁREA.....	6
3. CONTROL DE GASTOS.....	6
4. PREPARACIÓN ACADÉMICA .....	7
5. DISTRIBUCIÓN POR GÉNERO .....	8
6. QUEJAS DE LOS USUARIOS .....	8
7. ESTRATEGIAS DEL ÁREA .....	9
8. MEJORES PRÁCTICAS .....	9
<b>IV. ESTUDIOS RELACIONADOS .....</b>	<b>11</b>
<b>V. DERECHO DE USO .....</b>	<b>11</b>

## INDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1. Distribución de empresas por tamaño.....	5
Ilustración 2. Líneas de reporteo .....	5
Ilustración 3. Organización del área .....	6
Ilustración 4. Control de gasto .....	7
Ilustración 5. Preparación académica.....	7
Ilustración 6. Distribución por género .....	8
Ilustración 7. Quejas de los usuarios .....	8
Ilustración 8. Estrategias del área.....	9

## I RESUMEN EJECUTIVO

La función de compras se administra diferente en función del tamaño de la organización, es más controlada por la Dirección en las Micro y Pequeñas seguramente debido a que se tiene más tiempo para atender estos temas y pierde contacto con la Dirección al moverse hacia una Mediana y Grande.

El modelo organizacional por categorías gana presencia en todos los tamaños por ser el que permite al área maximizar sus contribuciones y su relación con los clientes.

Las empresas Medianas y Grandes son las que reportan tener en promedio el mayor control de los gastos de la organización.

La mejora en el nivel académico de los ocupantes de los puestos del área en general en todos los tamaños teniendo en promedio un 30% con formación por encima de licenciatura.

La participación de la mujer en el área es similar en todos los tamaños representando un parte importante de la fuerza laboral.

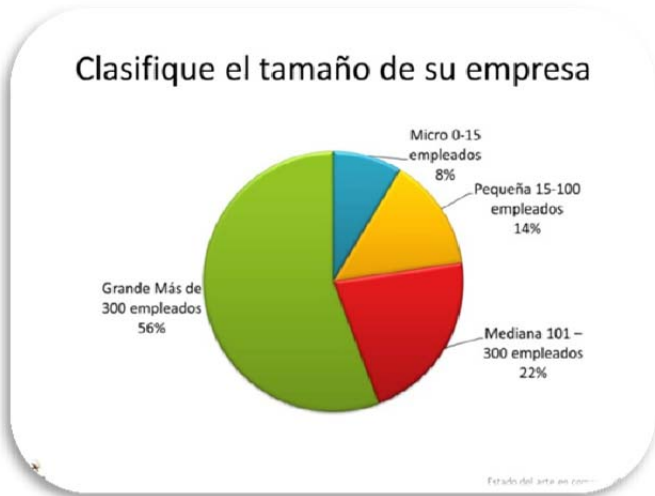
Independientemente del tamaño de la empresa, la queja más recurrente es con relación al tiempo de respuesta del área y de forma similar, todas tienen como prioridad para el área la reducción del precio de compra.

En relación a las mejores prácticas, el uso de éstas varía en función del tamaño a excepción del Análisis de gasto y los Contratos de Compras que fueron las más utilizadas en todas las organizaciones.

## II. INTRODUCCIÓN

Con la finalidad de presentar a la comunidad de compras un mayor detalle del estudio del estado del arte de las compras 2013, se analizaron los resultados en base al tamaño de las empresas participantes.

### Ilustración 1. Distribución de empresas por tamaño



Este anexo sólo muestra las respuestas en donde se presentaron diferencias relevantes que vale la pena mencionar entre los diferentes tamaños.

Como se muestran en la ilustración 1, más de la mitad de las empresas participantes se clasifican como Grandes, un 56%, y sólo un 8% como Micros.

## III. RESULTADOS RELEVANTES DEL ESTUDIO 2013 POR TAMAÑO

### 1. Líneas de reporte

#### Ilustración 2. Líneas de reporte



En las empresas Micro y Pequeñas es más frecuente que la función de compras reporte directo a la Dirección General, considerando que esta es el área que realiza el mayor monto de gastos, es lógico que “el dueño” quiera tener un control estrecho sobre ella. Por lo general, al crecer las organizaciones se delegan la responsabilidad de compras a otra área y la Dirección General mantiene el control sobre la parte comercial. Sólo 6% de las empresas Grandes manifestaron tener reporte directo a la dirección General.

En el caso de las empresas Medianas, la mayor frecuencia de reporte se dio

hacia la Dirección de Cadena de Suministro, en un 58%, y resultó ser también la de mayor frecuencia, 53%, en el caso de las empresas Grandes.

Sobre las empresas que indicaron reportar a la Dirección Financiera, el mayor valor se dio en empresas Grandes con un 26% y sólo fue mencionado en un 8% dentro de las empresas Pequeñas, sin contar con participación en las organizaciones de tamaño Mediana y Micro.

## 2. Organización del área

Las empresas Micro son las que reportaron con mayor frecuencia estar organizadas por categorías, 67%. Para los otros tres tamaños, las respuestas fueron similares en el orden de los 47% lo que a excepción de las empresas Medianas, resultó ser el modelo más utilizado.

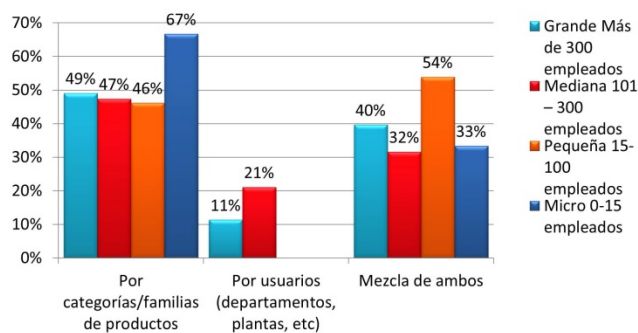
Las empresas Grandes y Medianas reportaron utilizar aún el modelo de alineación con el usuario, las empresas Pequeñas y Micros, seguramente por su tamaño, no pueden utilizar este tipo de alineación, ya que un comprador debe abarcar muchas categorías y funciones a la vez.

### Ilustración 3. Organización del área

El modelo mezcla de usuarios - categorías se presentó con mayor frecuencia en las organizaciones Pequeñas 54%, siendo el modelo más utilizado para este tamaño de organización, seguida por las empresas Grandes que lo utilizan en un 40%.

Como se mencionó en el estudio general, el modelo basado en categorías deberá ser el de mayor uso de los próximos años, ya que se alinean muy bien con el uso del análisis de gasto y suministros estratégicos.

### ¿Cómo está organizada el área de compras?



EYC

Estado del arte en compras 2013

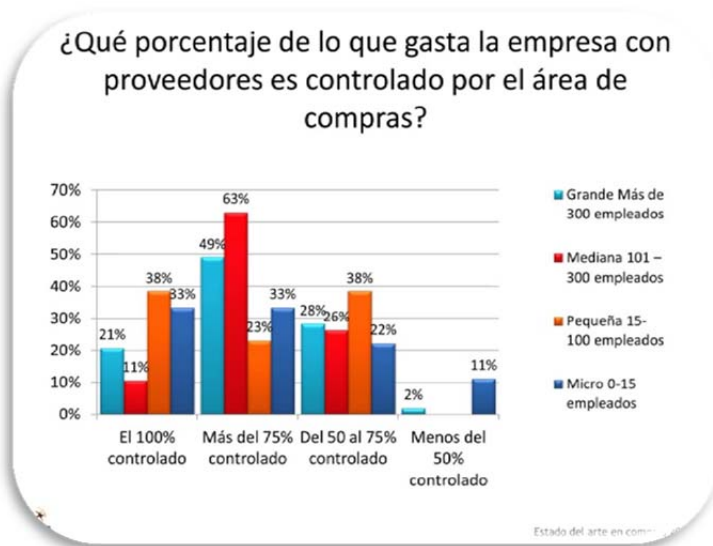
## 3. Control de gastos

Las empresas tamaño Micro resultaron ser las que tienen el menor control del gasto total de la empresa, ya que el 11% reportaron tener menos del 50% del gasto controlado, y en contraste el 2% de las empresas Grandes manifestaron estar en esta condición.

El 100% del gasto controlado se presenta con mayor frecuencia en las empresas Pequeñas (38%), seguido por las empresas Micro con un 33% posiblemente por el seguimiento más cercano de la Dirección general a los gastos en este tamaño de empresas.

Prácticamente una de cada dos empresas Grandes, 49%, manifestaron controlar más de 75%, la mayor respuesta para este tamaño de empresas, y un 28% en este mismo tamaño consideró estar controlando entre el 50 y el 75% del gasto.

#### Ilustración 4. Control de gasto



En el caso de las empresas Medianas, el 63% de las empresas manifestaron tener más de 75% controlado, siendo la mención más alta dentro de esta categoría.

En general, las empresas que reportaron tener el mayor control, con respuestas por encima del 74% son las Medianas que llegaron a tener un 74% de las respuestas, seguidas por las Grandes que acumulan el 70% de las respuestas.

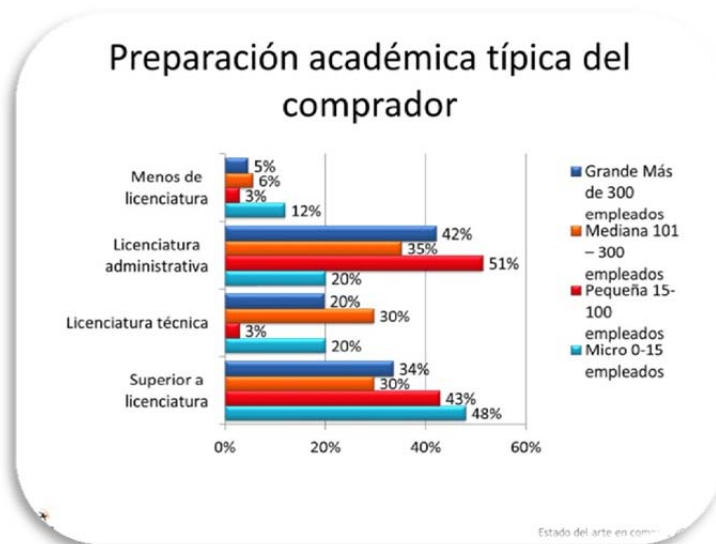
#### 4. Preparación académica

El tamaño de empresa que presenta el mayor nivel educativo de su personal son las Micros, con un 48% con estudios superiores a licenciatura, pero al mismo tiempo son las que cuentan con la mayor cantidad de personal con formación menor a licenciatura, en un 12%.

Las licenciaturas administrativas se presentaron más en las empresas Pequeñas, 51%, y las licenciaturas técnicas tuvieron la mención en las organizaciones Medianas, 30%. Es importante recordar que la tendencia debe ser a contar con más personal de formación técnica en el área para mejorar la toma de decisiones asociadas con especificaciones y comportamiento del producto/ servicio.

En el caso de las empresas Grandes, la mayor cantidad de su personal se ubica en licenciaturas administrativas, en un 42% y superior a licenciatura con un 34%

#### Ilustración 5. Preparación académica



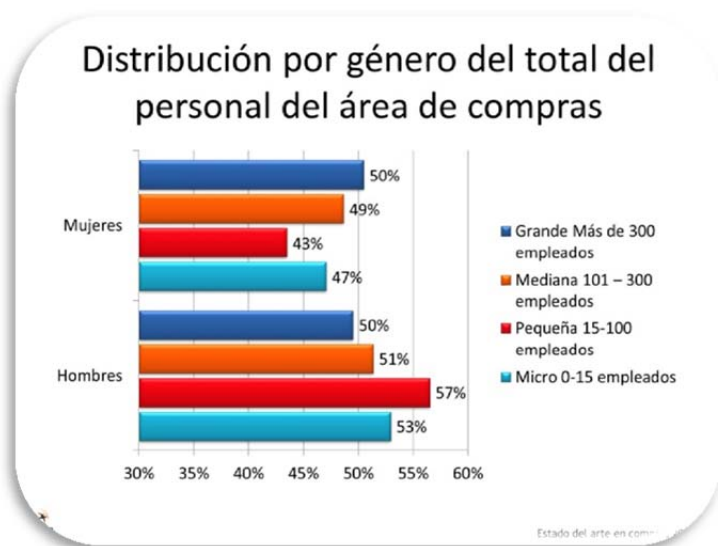
## 5. Distribución por género

Las empresas Grandes son las que están dando más oportunidad a la mujer de integración en el área de compras ya que representan el 50% del personal.

Las empresas Pequeñas son las que en este momento tienen una menor ocupación de mujeres con solamente un 43% del total de las posiciones.

La diferencia entre los valores máximos y mínimos es de únicamente 7 puntos porcentuales.

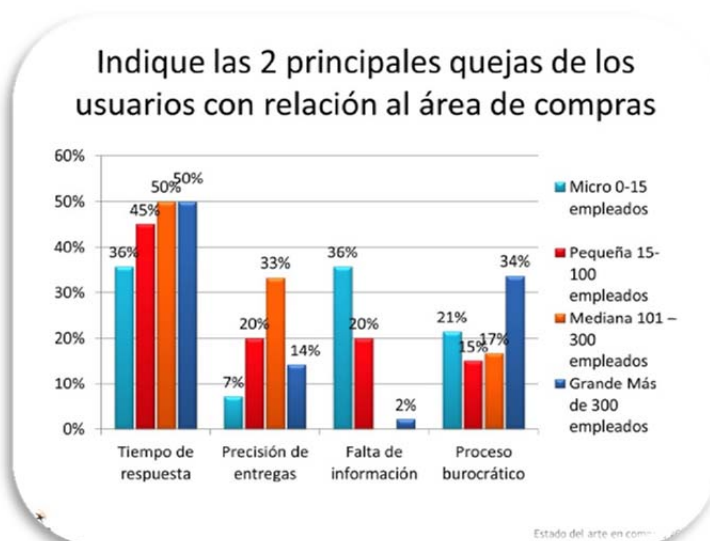
Ilustración 6. Distribución por género



## 6. Quejas de los usuarios

Sin importar el tamaño de la organización, la queja que con mayor frecuencia se menciona es el lento tiempo de respuesta, solamente las empresas Micro tienen la misma cantidad de respuestas haciendo referencia a la falta de información.

Ilustración 7. Quejas de los usuarios



En el caso de la falta de información, la mayor mención ocurrió en empresas Micro, 36% y Pequeñas, con un 20% pero únicamente fue mencionada en un 2% de las empresas Grandes y no ocurrió en empresas Medianas. Esto puede ser causado por la falta de un sistema integral de planeación y seguramente está ligada al hecho de que en las Micro y Pequeñas es donde compras tiene menos control del gasto.

En el caso de las empresas Grandes, la segunda mención en importancia fue que el área tiene un

proceso burocrático en un 34% y esta mención solo alcanzó un 15% en las Pequeñas.

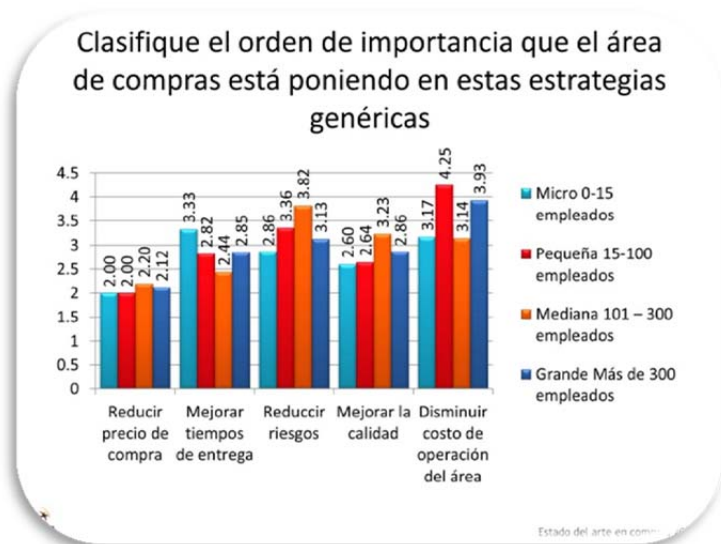
Con relación a la queja relativa a la precisión de las entregas, la mayor cantidad de las quejas estuvo en las empresas Medianas con una participación del 33% seguido por un 20% en las empresas Pequeñas



## 7. Estrategias del área

Reducir el precio de compra resulta ser la estrategia genérica más común independientemente del tamaño de la organización.

### Ilustración 8. Estrategias del área



Para las empresas Micro y Pequeñas, la segunda prioridad se encuentra en mejorar la calidad.

Para las empresas Medianas la segunda prioridad se refiere a mejorar los tiempos de entrega misma situación que ocurre para las empresas Grandes.

La menor prioridad en las empresas Micro es mejorar los tiempos de entrega y para las empresas Pequeñas disminuir el costo de operación del área.

Las empresas Grandes manifiestan su menor interés en reducir los riesgos, y las Grandes en reducir los costos de operación del área.

En este caso en particular, salvo la coincidencia en reducir el precio de compra, los diferentes tamaños de organización manifiestan diferentes prioridades.

## 8. Mejores prácticas

La reducción de proveedores es una práctica más usada en las empresas Pequeñas y Grandes y no está considerada en las empresas Medianas.

Mecanizar las compras de bajo valor es usada por el 46% de las empresas Grandes y por alrededor del 25% en el resto de los tamaños. El 50% de las empresas Micros manifestaron no tenerla considerada como una práctica a implementar.

En el caso de la Tarjeta de compras es la segunda menos utilizada y también la segunda menos considerada para su implantación en corto plazo, es un hecho que las condiciones del mercado local no promueven esta buena práctica para ningún tamaño de empresa.

De las 11 mejores prácticas analizadas, Suministros estratégicos ocupó el tercer lugar en menciones de que es utilizada logrando una utilización del 67% en las empresas Grandes sólo quedando por debajo de los contratos y el análisis de gasto en este tamaño de empresas.

Las subastas inversas recibieron la menor calificación promedio en uso con solo el 9% y la más alta mención como “no considerada” para ser utilizada por cualquier tamaño. Técnicamente es claro que la subasta inversa funciona cuando los mercados están a favor de los compradores y en esto momentos el “balance” no se encuentra en esa posición.

Los planes de continuidad presentan su uso frecuente en empresas Medianas (38%) y Grandes (42%) pero ocupan el cuarto lugar en menciones sobre no estar considerados en su implantación.

La mejor práctica mencionada en promedio como la segunda más usada es los Contratos de compras, siendo la de mayor uso en las empresas Grandes con un 76% y 55% por las pequeñas.

El uso de inventario administrado por los proveedores (VMI) es una práctica aun no consolidada pero considerada por las empresas Pequeñas, Medianas y Grandes, (10%, 31% y 22% respectivamente).

La certificación de proveedores aumenta su uso con el tamaño de empresa es utilizada solamente por el 13% de las Micros, pero por el 63% de las Grandes que además mencionan en un 11% estar en proceso de implantación, lo que la llevaría a ser usada por el 74% de las empresas Grandes.

La práctica de desarrollo de proveedores presenta valores similares a la certificación siendo más utilizada en empresas Medianas en un 44% y en Grandes en un 67%

En el caso de la búsqueda de proveedores fuera del país la usan el 62% de las Grandes y el 50% de las Medianas y solo el 13% de las Micros. Estas últimas manifiestan en un 13% que la usaron y la dejaron de usar, siendo la mención más alta en esta calificación.

Finalmente, el análisis de gasto resultó ser el más utilizado en todos los tamaños, con 63% en las Micros, 83% en las Pequeñas, 56% en las Medianas y 72% en las Grandes.

Sumando el porcentaje de las empresas que lo tienen en uso, las que lo está implementando y las que lo están considerando implementar, las mejores prácticas más relevantes por tamaño son:

#### Micro 0-15 empleados

Mejor Práctica	Acumulado
Análisis de gasto	75%
Desarrollo de Proveedores	63%
Suministros estratégicos	63%
Reducción de proveedores	63%

#### Pequeña 15-100 empleados

Mejor Práctica	Acumulado
Análisis de gasto	92%
Reducción de proveedores	91%
Certificación de proveedores	83%

#### Mediana 101 – 300 empleados

Mejor Práctica	Acumulado
Análisis de gasto	81%
Búsqueda de Proveedores fuera del país	75%
Contratos de Compras	75%

Grande Más de 300 empleados

Mejor Práctica	Acumulado
Desarrollo de Proveedores	100%
Contratos de Compras	96%
Suministros estratégicos	93%
Reducción de proveedores	93%

Las Mejores prácticas con menor uso sumando el porcentaje de las empresas que lo tienen en uso, las que lo está implementando y las que lo están considerando implementar fueron:

Tamaño	Mejor Práctica
Micro 0-15 empleados	Subastas inversas 25%
	Tarjeta de Compras 25%
Pequeña 15-100 empleados	Subastas inversas 9%
Mediana 101 - 300 empleados	Subastas inversas 13%
Grande Más de 300 empleados	Tarjeta de Compras 33%

#### IV. 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 y Evolución
- Estado del arte en las compras 2013. Anexo A por tipo de empresa

#### V. 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.