



estado del arte y la evolución de
COMPRAS 2017

JESÚS CAMPOS



El reporte del “Estado del arte y la evolución de las compras 2017” nos permite conocer como ha sido la evolución de esta función dentro de las organizaciones al menos durante los últimos 6 años y como se encuentran las organizaciones en la actualidad.

Existe una opinión generalizada entre los expertos de negocios que la madurez de la función de compras tiene un impacto sustancial en la capacidad competitiva de las organizaciones. Mientras que algunas siguen considerándola una tarea administrativa de baja importancia, las grandes organizaciones líderes le ha encomendado a compras liderar gran parte de la transformación de la empresa, asumiendo nuevas tareas para generar innovación, así como para la generación de mayor valor al consumidor y el cumplimiento de demandas sociales y regulatorias en el área de sostenibilidad.

El reporte tiene algunas buenas noticias, como el crecimiento de las empresas en donde el área reporta directamente a la dirección general, 34%, o las mejoras en el desempeño de calidad de los proveedores nacionales, pero, por otro lado, nos presenta como la innovación y la sostenibilidad se ubican como las menores prioridades de los responsables del área, con 17% y 34% respectivamente, ya que siguen privilegiando ampliamente la reducción del costo como la tarea número uno, 71%.

El que las empresas hayan mencionado interés en aplicar analítica a la información del área, contribuye a que seamos parcialmente optimistas en la rápida adaptación de estas herramientas para mejorar el análisis de la información asociada con el suministro.

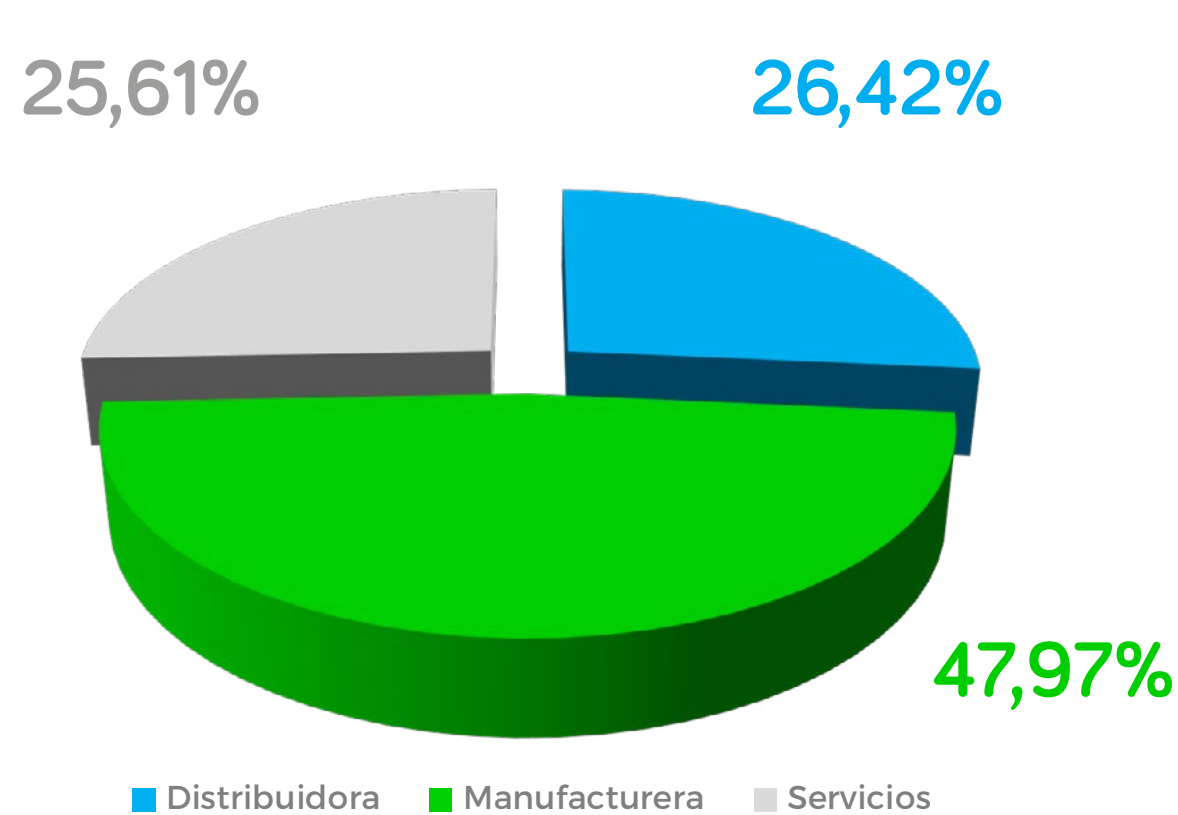
Desafortunadamente, no se ve una mejoría en los procesos del área a través de su automatización y tampoco sobre el perfil del personal que se encuentra laborando. El que la mayoría de las empresas acepten que existe falta de disponibilidad de talento para ocupar los puestos del área, 52%, puede contribuir a que se incremente la inversión en el desarrollo y retención del personal que actualmente labora en suministros.

Otra área relevante donde las empresas deben poner atención, es en la contratación de servicios de información que mantengan al comprador al tanto de los cambios en los precios futuros de los materiales que afectan el costo de lo que se adquiere, solo 24% de los participantes dijeron contar con este tipo de servicios.

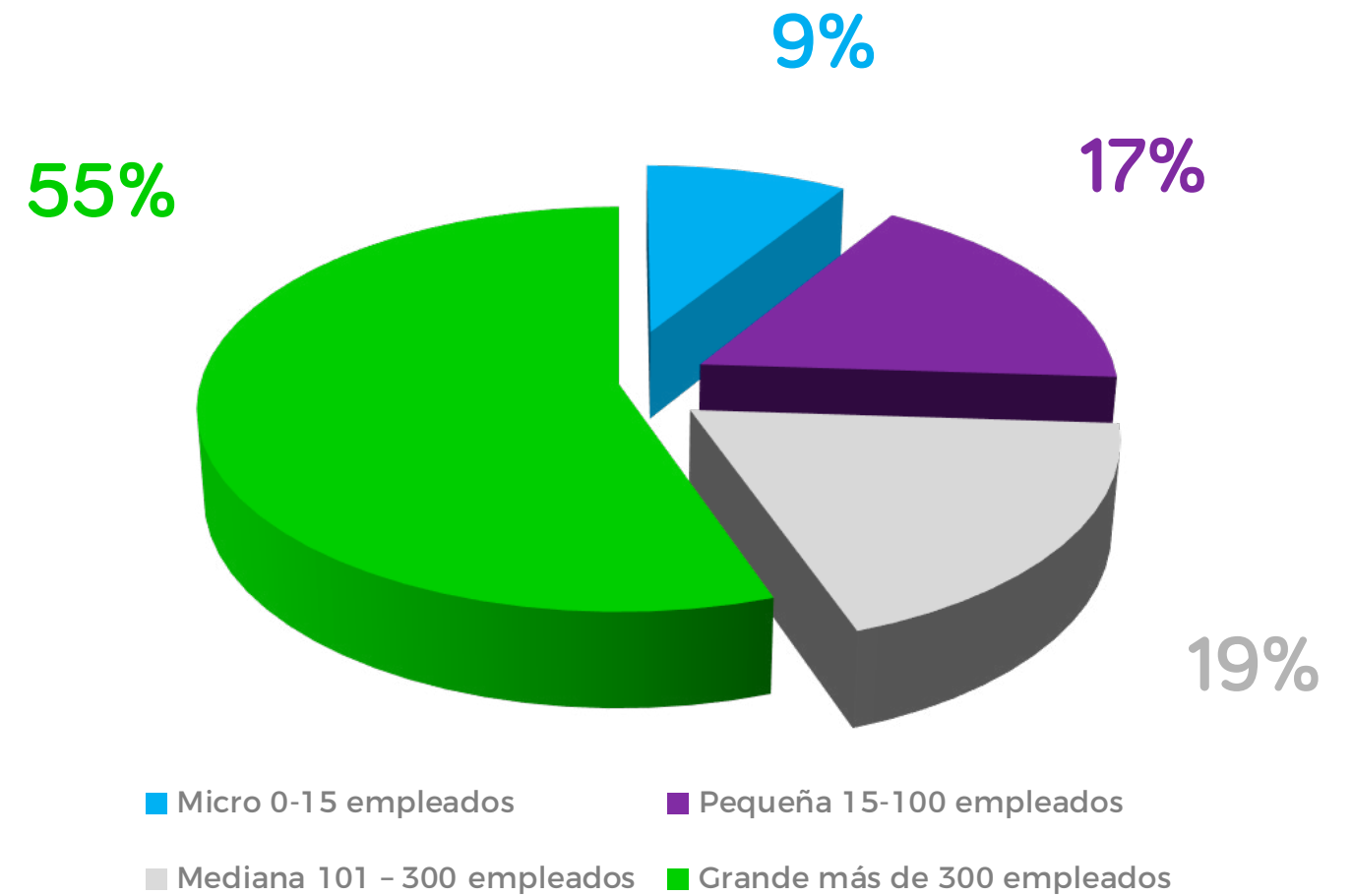
Es urgente que las organizaciones inviertan más en tecnología y el talento del área para acelerar y maximizar sus contribuciones a los ingresos y utilidades a la mejor posición competitiva en el mercado.



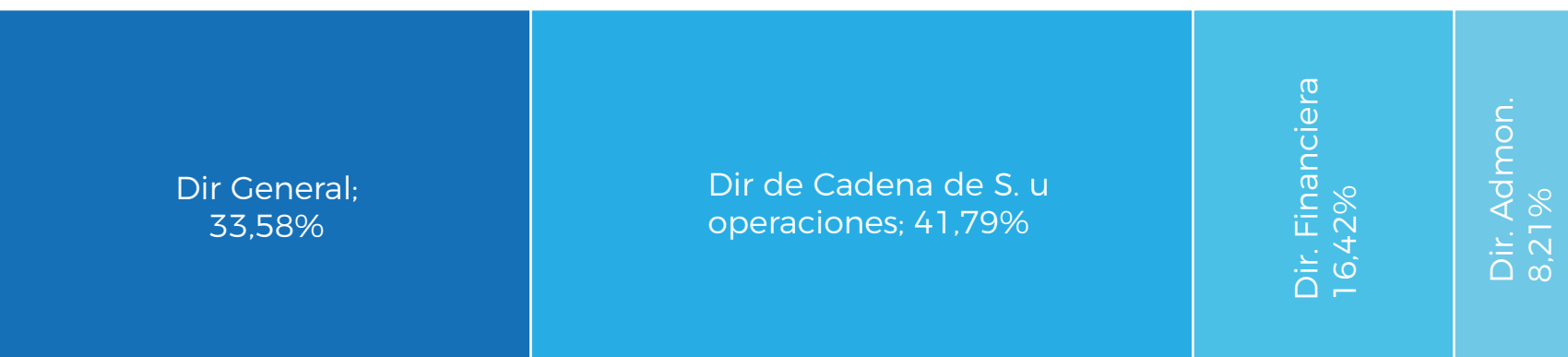
La encuesta fue realizada por internet durante los meses de Julio y Agosto de 2017.



Participaron **246** empresas con una distribución mayoritariamente de Manufactura, pero con una adecuada representación de empresas de Servicio y Distribución.



Más de la mitad de las empresas fueron grandes, **55%**, seguidos por organizaciones medianas, **19%**, y pequeñas, **17%**. La representación de empresas Micro se limitó a un **9%**



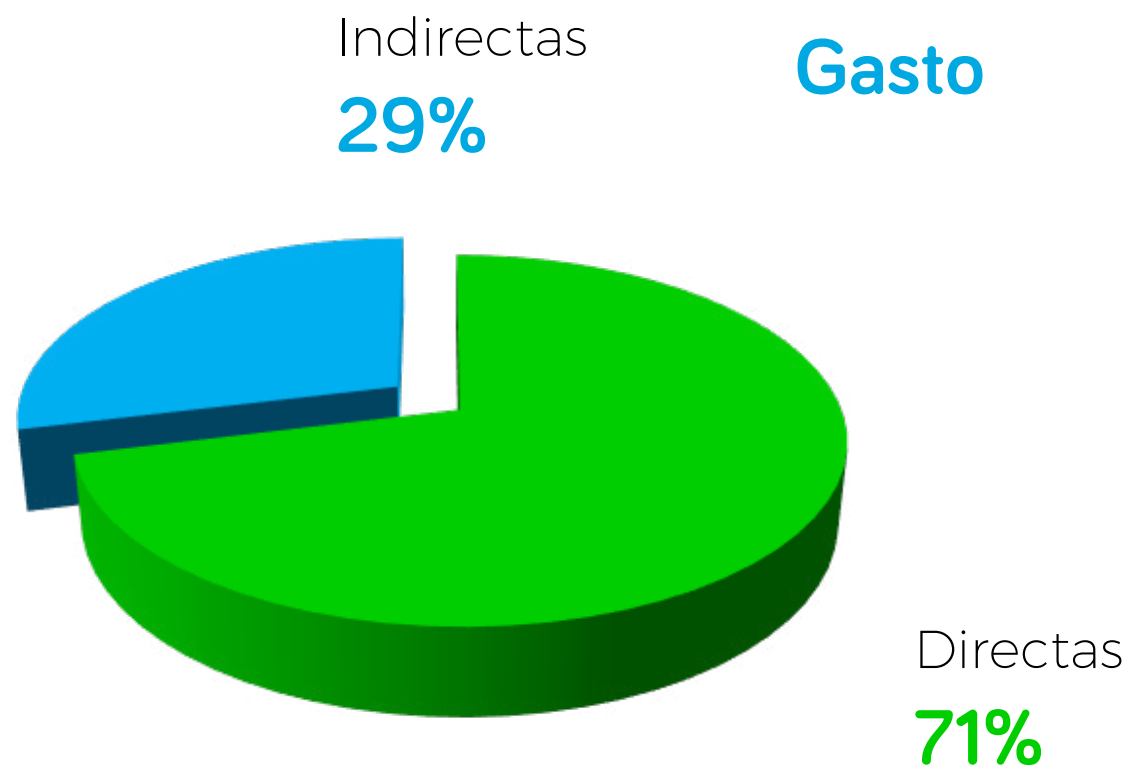
El reporte del área sigue siendo mayoritariamente dentro de la Cadena de suministro, pero se cierra la brecha del reporte directo a la Dirección general, esto contribuye a mejorar la posición estratégica del área. Menos del **10%** de las organizaciones utilizan reporte al área administrativa, lo que habla de una mayor madurez de la función.



Pocas empresas mantienen el área organizada por usuarios y la mayoría se enfoca por categorías, **44%**, ayudando a la especialización del comprador y al uso de estrategias de suministro, sin embargo, aún es muy alto el uso de organizaciones con ambos enfoques.

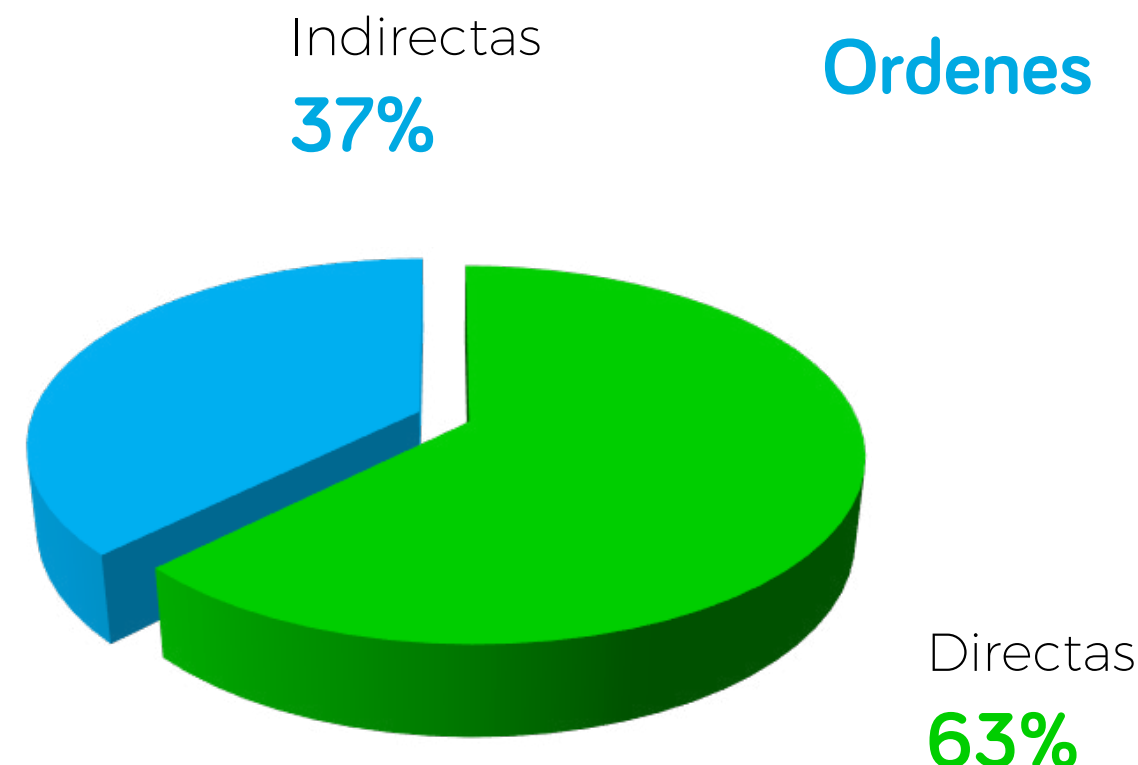


Solamente una tercera parte de las organizaciones consideran controlar el 100% de los gastos de la empresa y poco más del **70%** considera controlar por encima del 75%. Poco más de la cuarta parte de las empresas controlan por debajo del 75% del gasto total. En 2015 el control por encima del 75% fue del **79%** presentándose una ligera disminución en los últimos dos años.



Del total que gasta la organización, el **71%** se hace sobre compras directas y el resto, **29%** es sobre indirectos. Se considera que la participación de indirectas es alta, ya que debería ser por debajo del 20%.

Este resultado es prácticamente igual al mostrado en el estudio del 2015.



Del total de órdenes de compra que genera la empresa, el **63%** se usan para compras directas, lo que habla del bajo uso de herramientas como, Compras electrónicas, VMI, Contratos u Órdenes abiertas y demanda que el comprador invierta mucho tiempo en procesos administrativos, cuando debería dedicarse a aspectos estratégicos y de innovación.

Este resultado es prácticamente igual al mostrado en el estudio del 2015, por lo que no se ve un avance en la mejora de los procesos de colocación.

48.1%

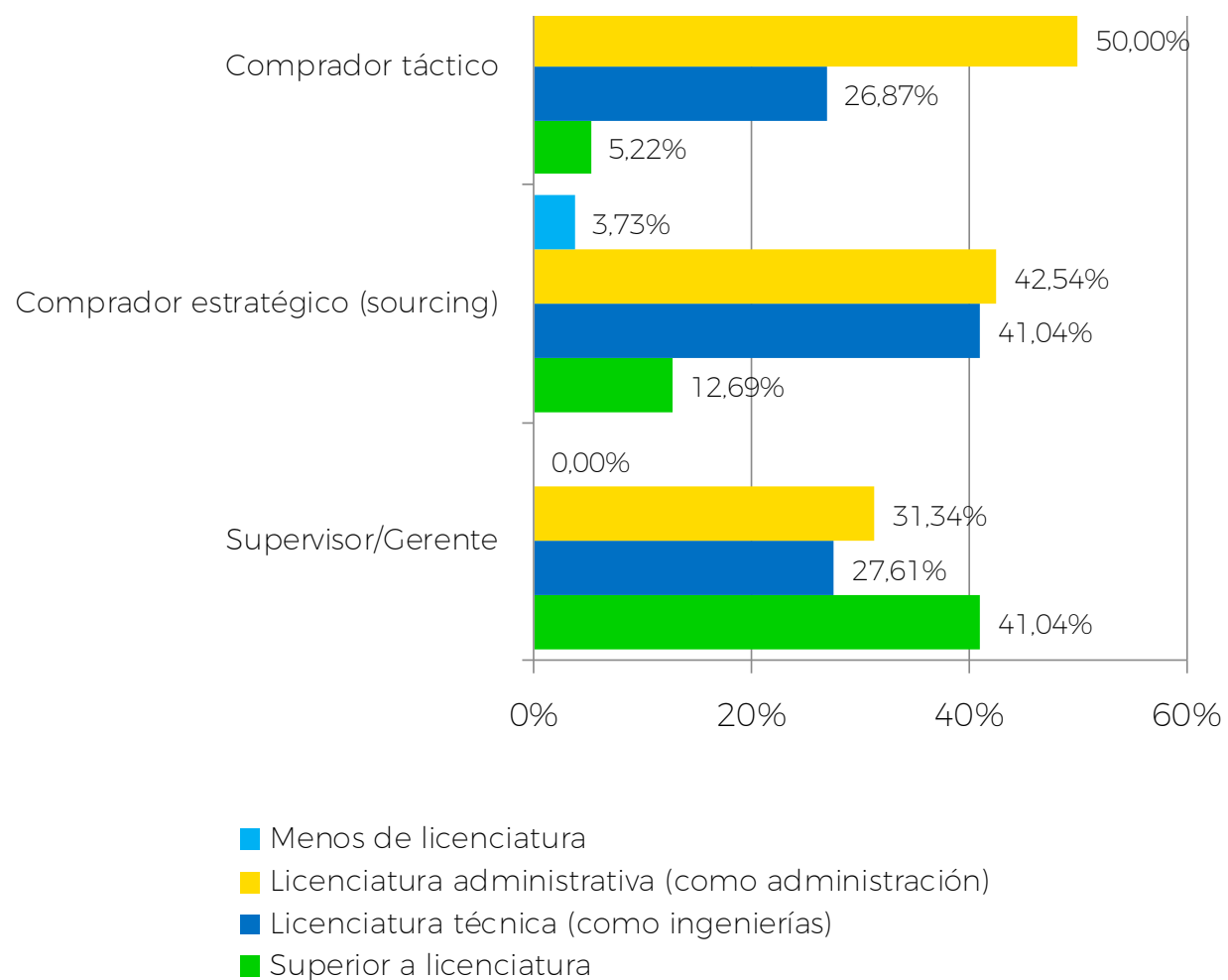
Representan en promedio el monto gastado en compras con relación a las ventas totales de la empresa.

4.97

Son los días promedio que tardan las empresas para aprobar una orden de compra.

2.57

Son las firmas de autorización promedio por cada orden de compra que se emite.



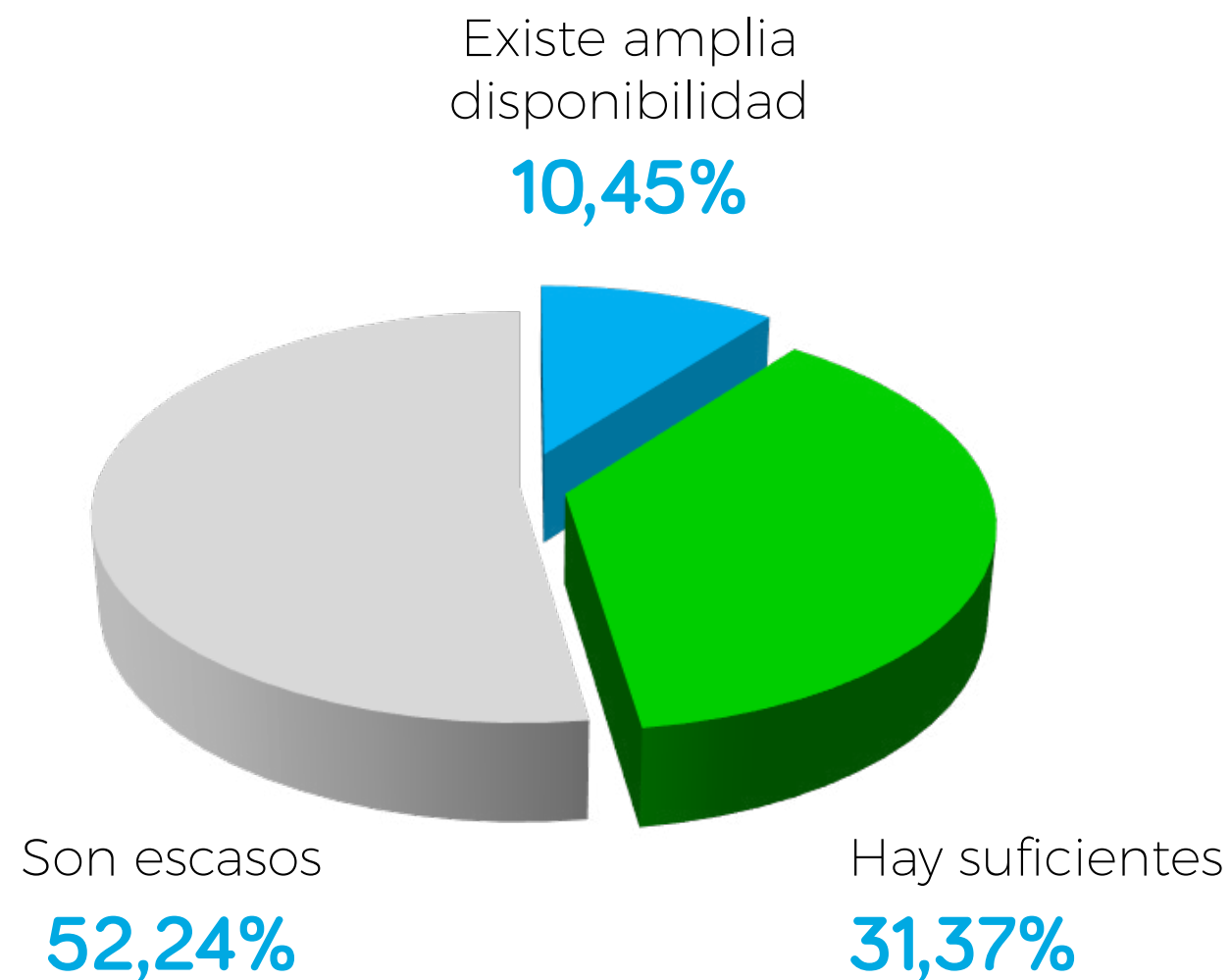
El mayor nivel de formación se encuentra en la supervisión o gerencia, ya que se tienen estudios superiores a licenciatura. En la parte táctica aún se cuenta con personal con poca formación académica y mayor formación administrativa.

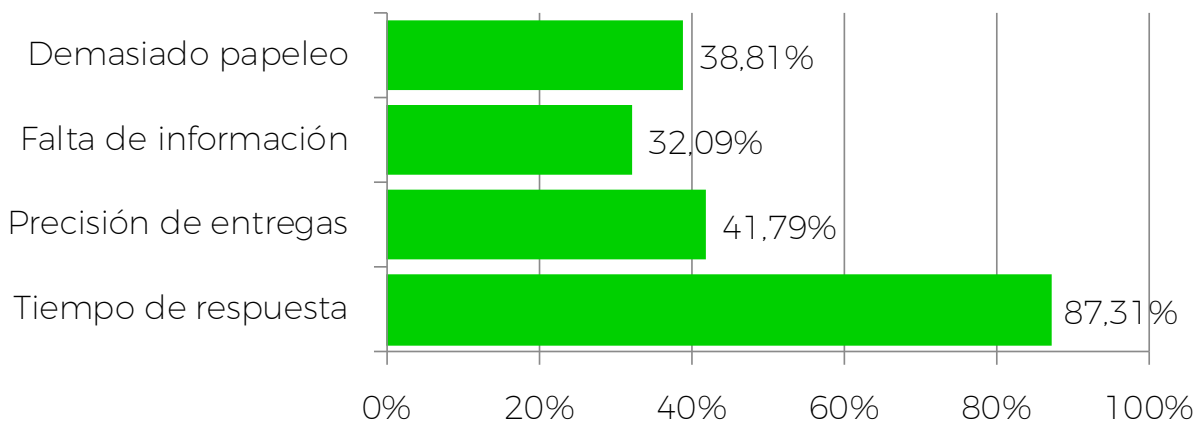
En el comprador estratégico, se hace mayor uso de profesionales con formación técnica lo que facilita el entendimiento de especificaciones de los productos / servicios a comprar y la negociación con proveedores.

Un comentario común dentro de las cadenas de suministro y en particular en las funciones de abastecimiento, es la falta de talento para atender los nuevos retos del área.

Poco más de la mitad de los participantes reconocen la escasez de recursos disponibles **52%**, y solo un poco más del **10%** estiman que si existe amplia disponibilidad.

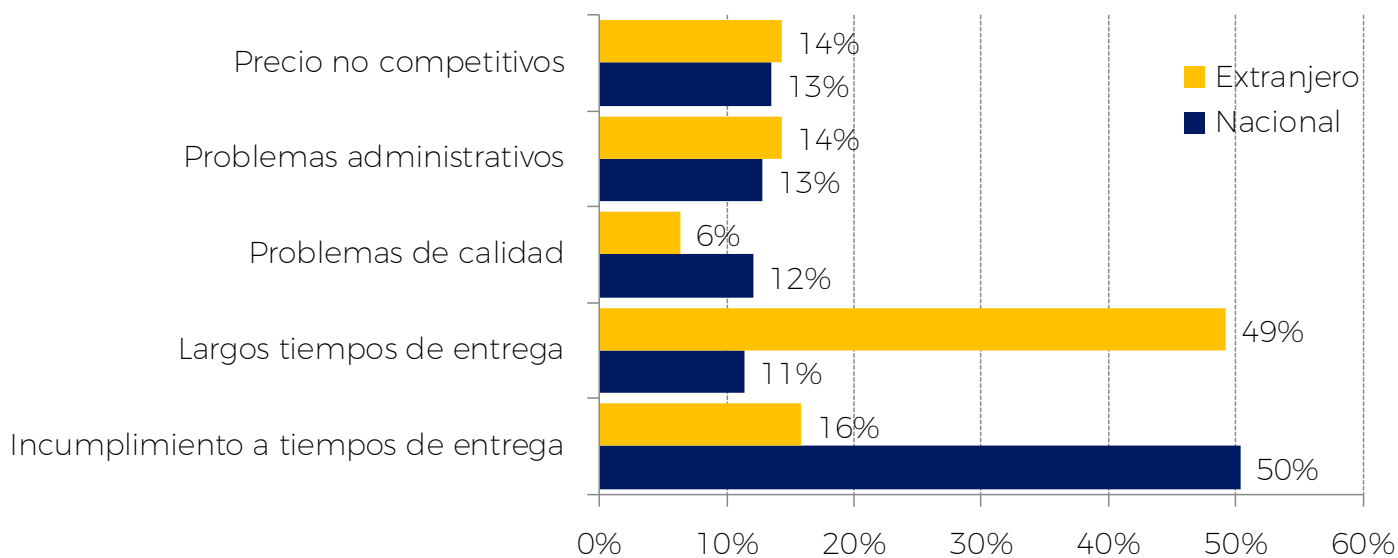
Invertir y desarrollar el propio talento es una tarea prioritaria de las organizaciones.





La queja más frecuente manifestada por los usuarios del área es el largo tiempo de respuesta que generalmente es resultado de la falta de planeación de los usuarios y del propio Suministros, **87%** seguida por errores en la precisión en las entregas de lo solicitado, **41%**.

Uno de cada tres usuarios, se queja de que no recibe suficiente información por parte del área, lo que indica la necesidad de mejorar los canales de comunicación internos.



Al evaluar los principales problemas que se tienen con los diferentes proveedores, se identifica que, para los proveedores nacionales, las tres más mencionadas fueron: el incumplimiento de las fechas de entrega prometidas, **50%** seguida muy de lejos por precios no competitivos y problemas administrativos, con **13%** cada una.

En el caso de los proveedores extranjeros, el mayor problema se debe a los largos tiempos de entrega **49%**, que puede ser en parte consecuencia de su ubicación geográfica seguido de problemas administrativos y precios no competitivos con **14%** cada uno.

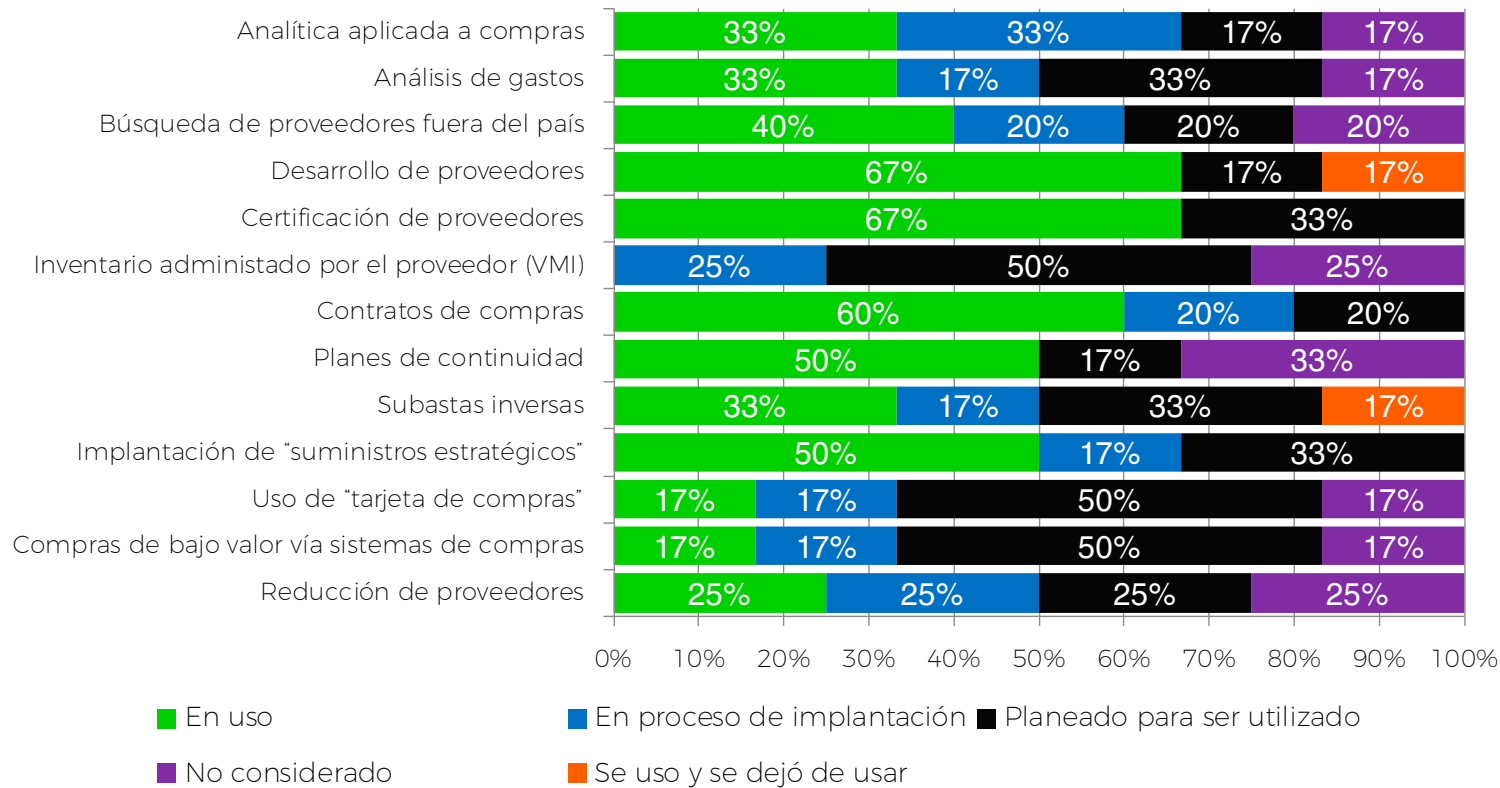
En escala de 0 a 5 (donde 0 es muy mal desempeño y 5 un desempeño perfecto)

Proveedores Nacionales califica con:

3.27

Proveedores Extranjeros califica con:

3.50

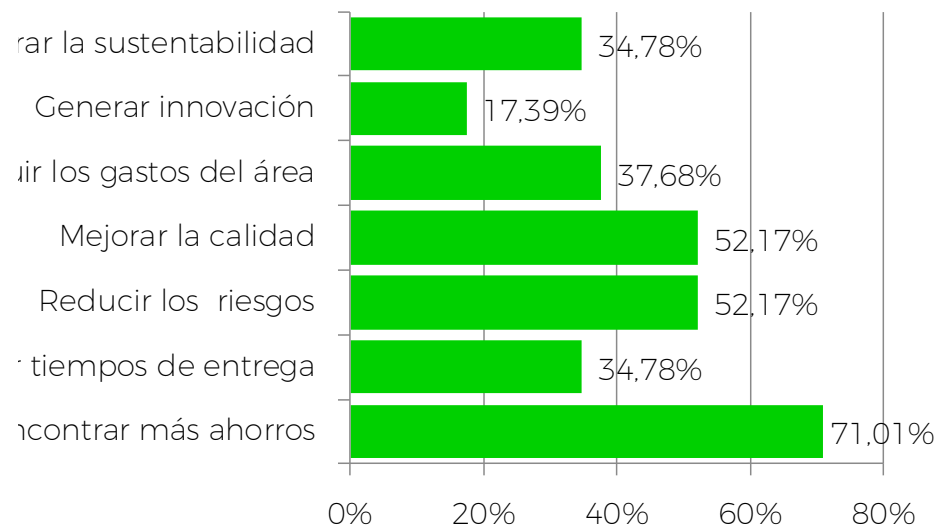


Las herramientas más utilizadas son el desarrollo y la certificación de proveedores **67%** seguido de los contratos de compras, **60%**.

Las compras vía sistemas sigue teniendo una utilización muy baja, **17%**.

La herramienta que se tiene en proceso de implantación con mayor número de menciones es la Analítica aplicada a compras **33%** seguida del VMI y la reducción de proveedores, **25%**.

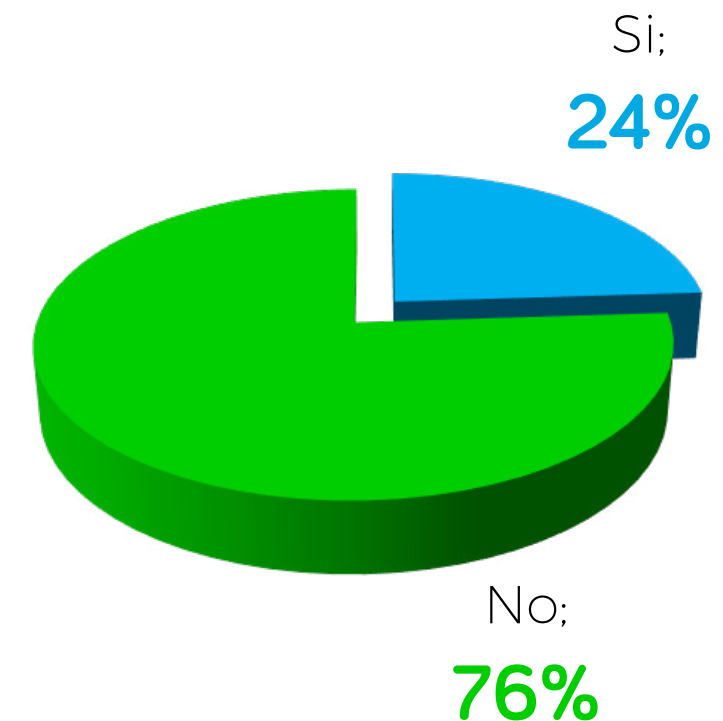
Las más mencionadas como planeados para ser usados son VMI, la tarjeta de compras y sistemas para compras de bajo valor todos con **50%**.

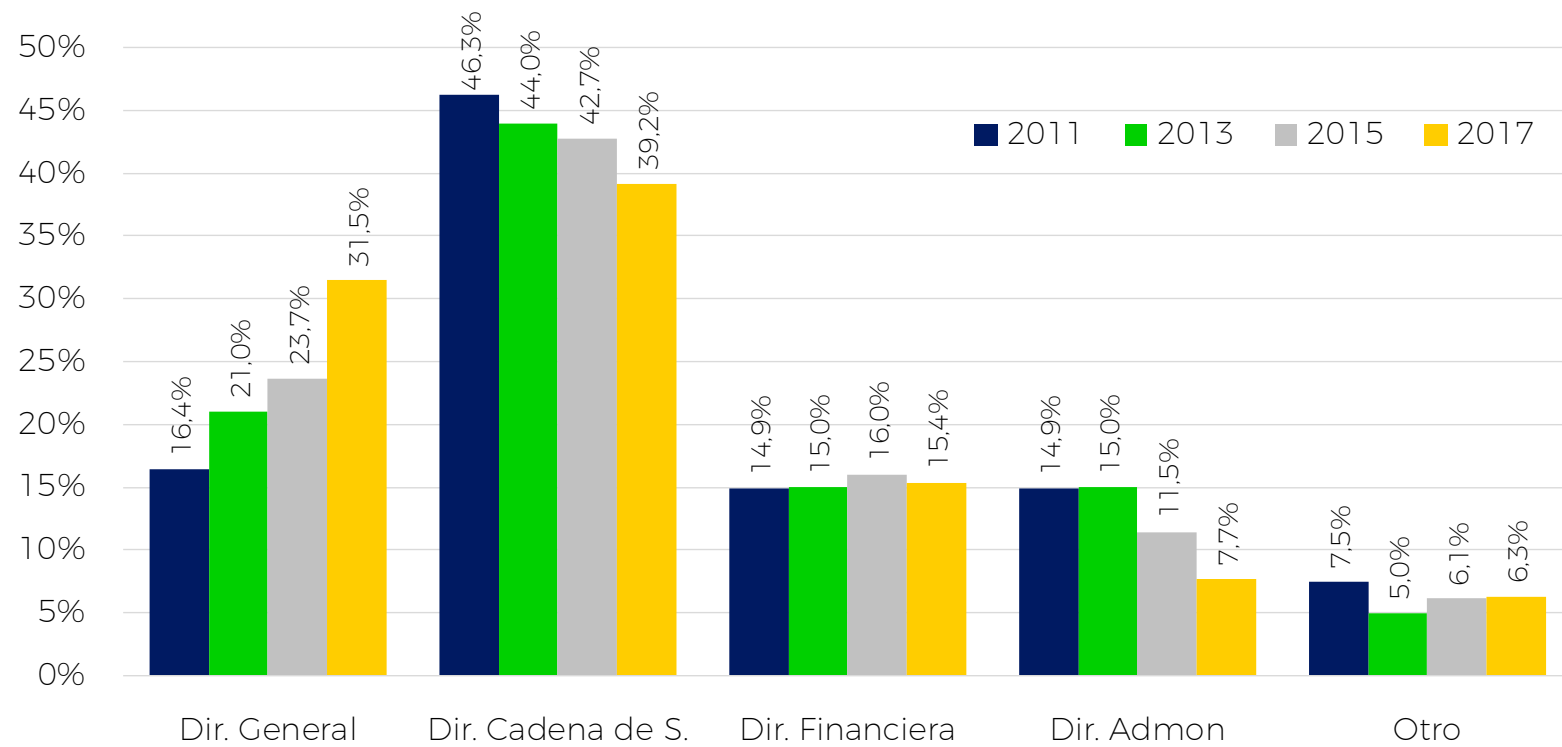


Al seleccionar las 3 estrategias más importantes para compras, las empresas siguen poniendo como prioridad estratégica el encontrar más ahorros **71%**, seguido de mejorar la calidad y reducir riesgos **52%**. La mayor atención sobre el riesgo es una buena señal del progreso del área.

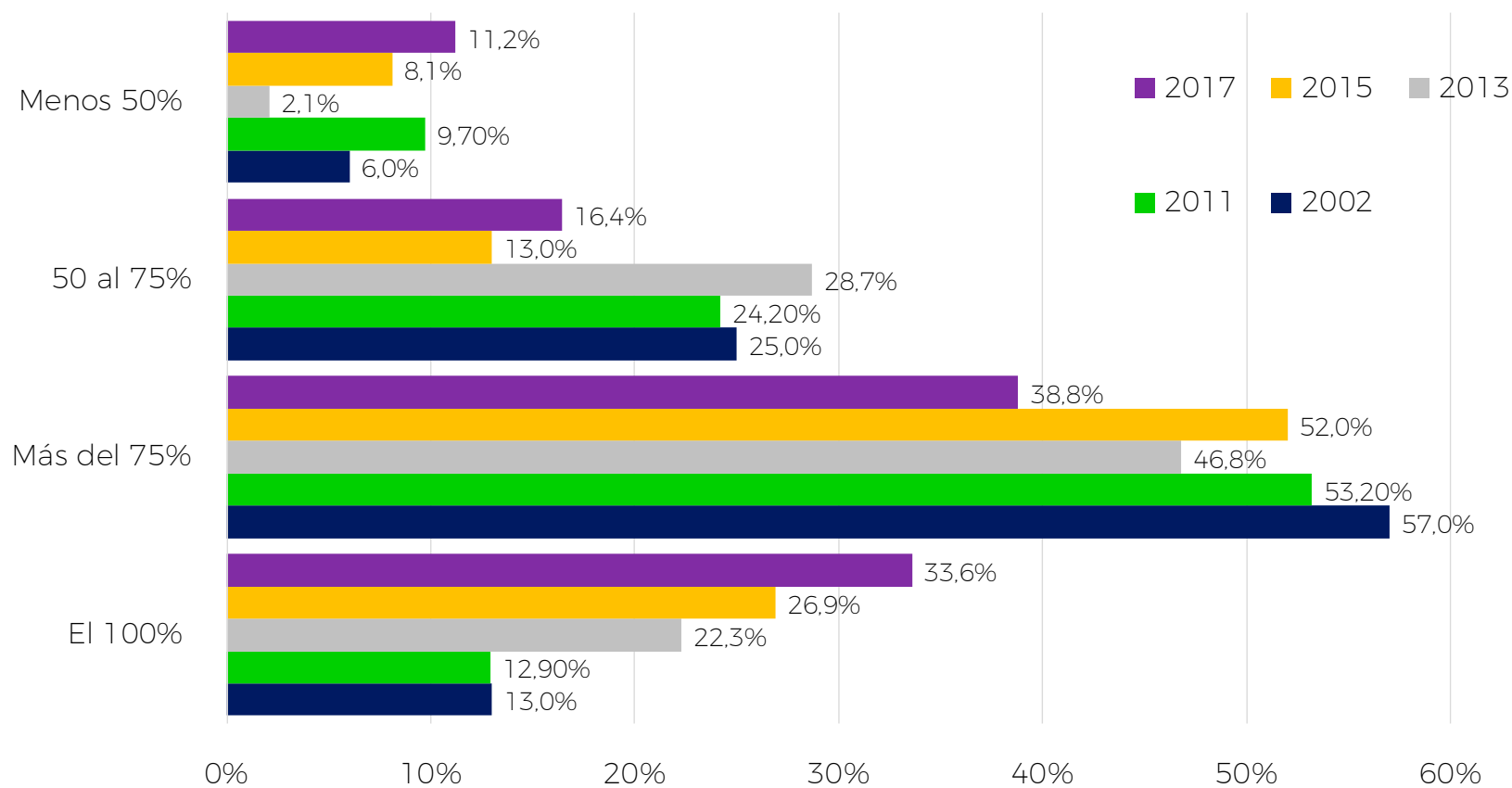
La mejora de la sostenibilidad, se ubicó como la última prioridad **17%** lo que habla de una falta de visión acerca de los nuevos retos del área.

¿Tiene su empresa servicio para conocer los precios actuales y futuros de sus principales guadores de precios?

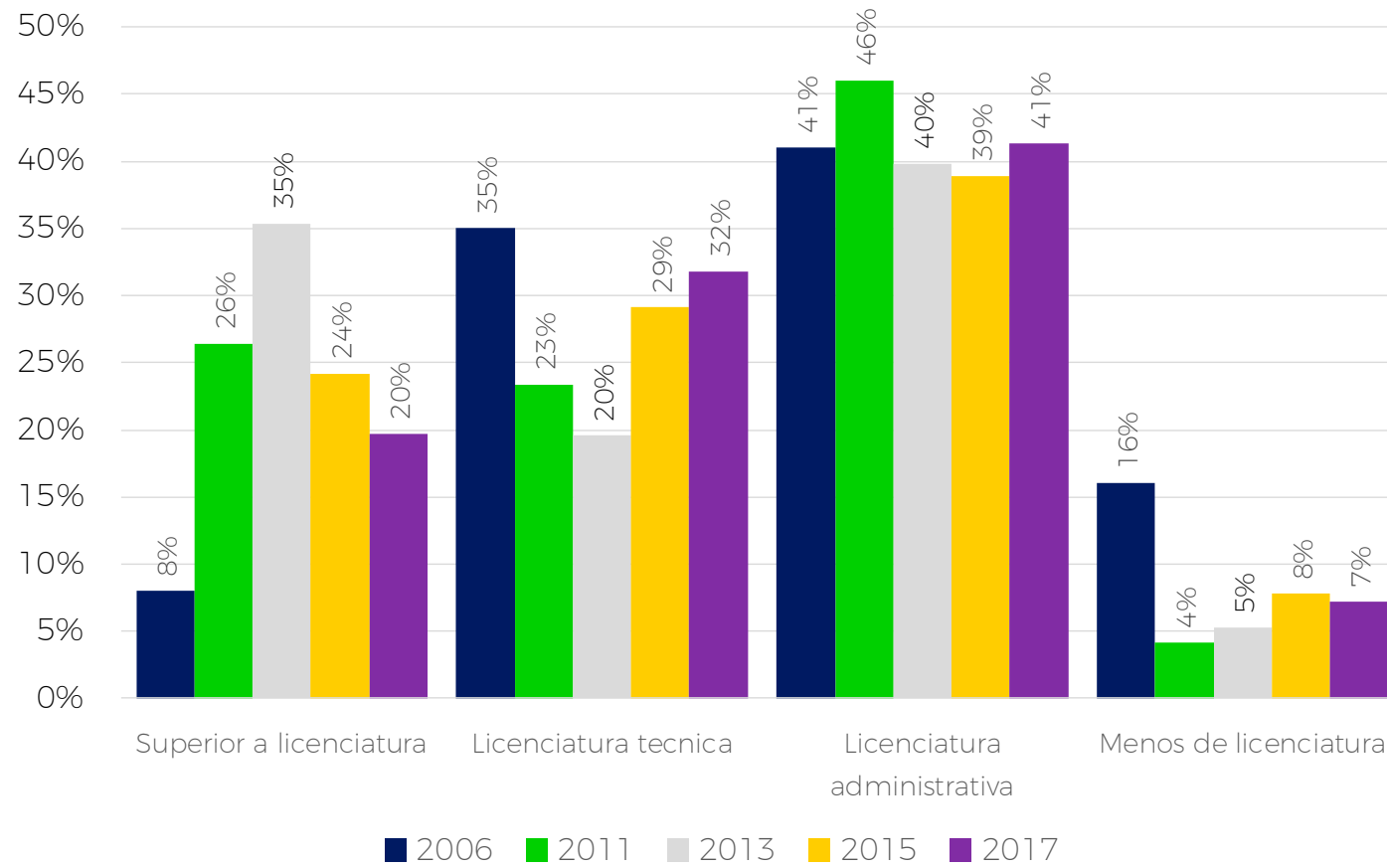




La evolución del área se refleja en el crecimiento de las organizaciones en donde el área reporta directamente al director general, que en 6 años prácticamente se ha duplicado, así como en la disminución del reporte directo a la dirección administrativa que ha presentado una reducción cercana al **50%**.

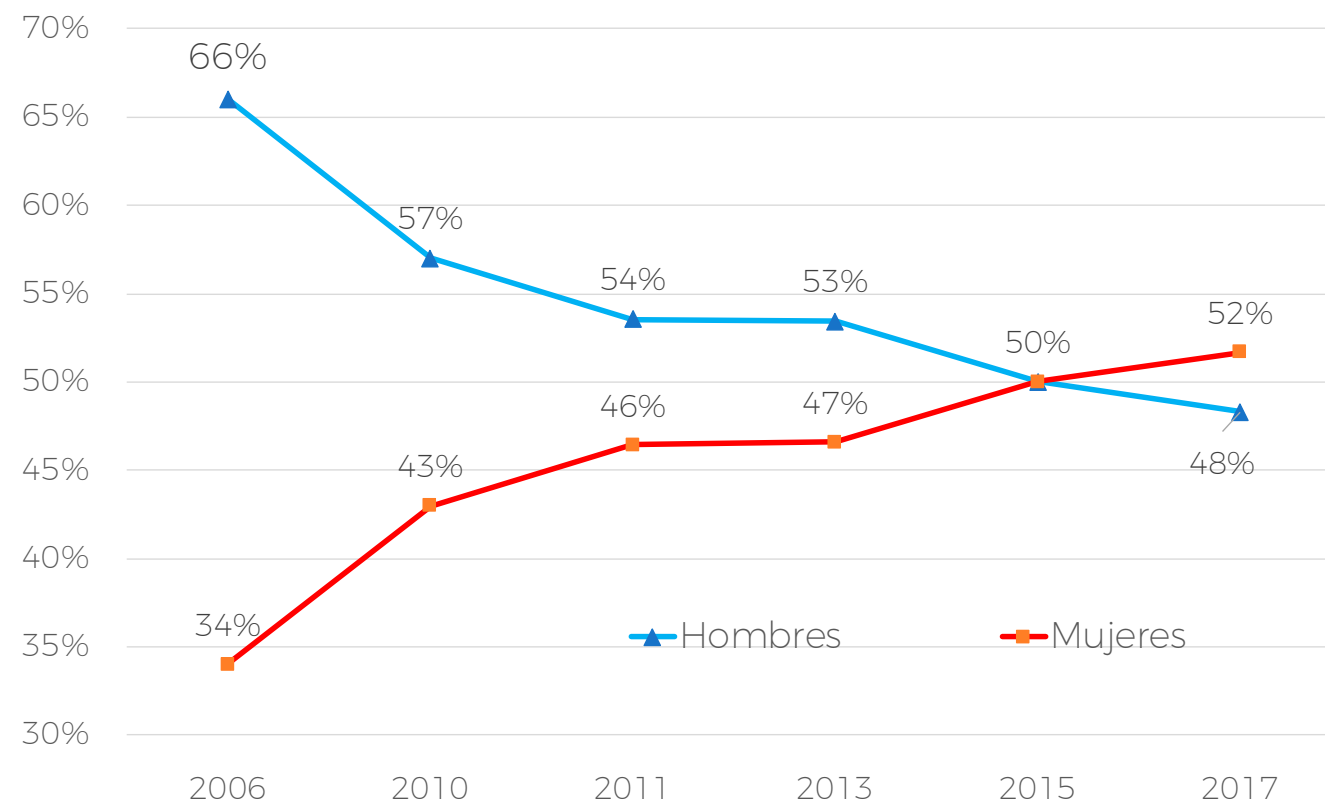


El mayor control de los gastos del área ha presentado una tendencia positiva, ya que el 100% de control ha crecido 20 puntos porcentuales en 15 años. Desafortunadamente, las organizaciones que reportan menos del 50% de control crecieron en los últimos 4 años alcanzando su punto más alto este 2017 con **11%**.



En general, el área ha reducido el número de colaboradores con estudios superiores a licenciatura y parece tener una tendencia a contar con personal con una formación más técnica.

El personal con formación menor a licenciatura se ha mantenido por debajo del **9%** en los últimos 6 años pero ha disminuido la participación de colaboradores con estudios de posgrado.

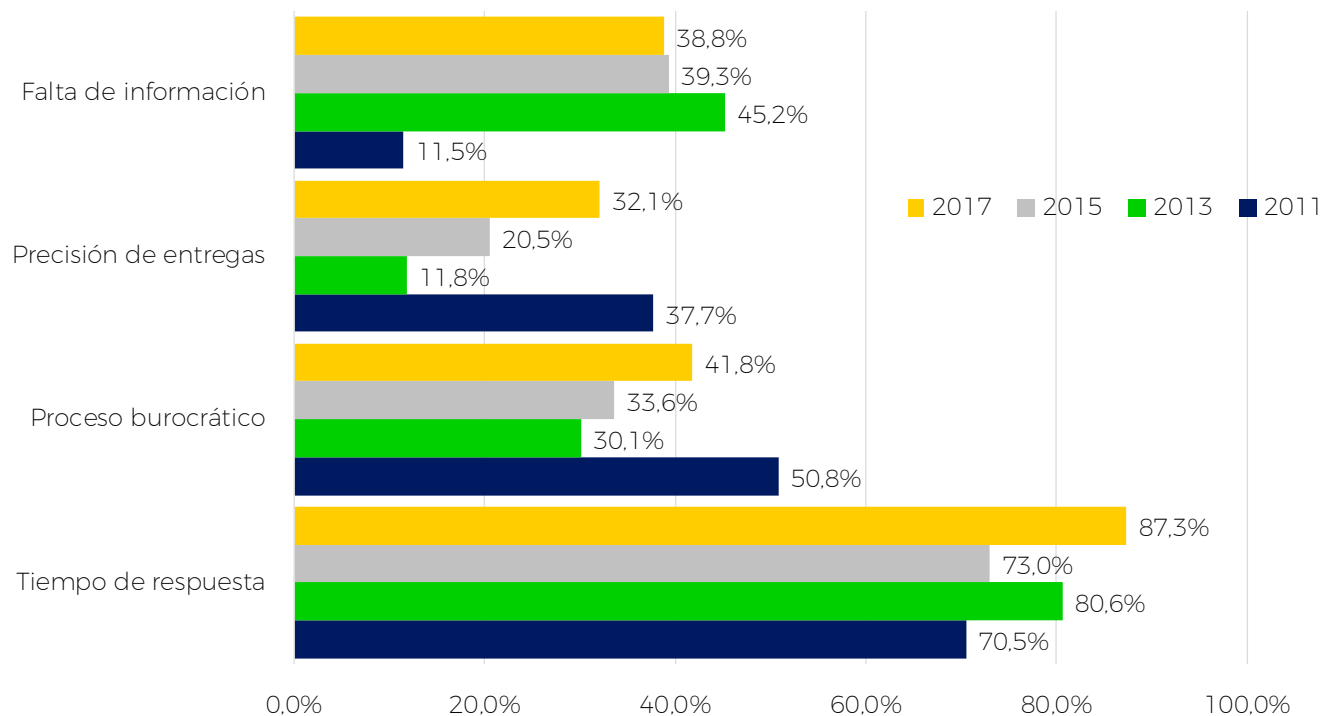


Como seguramente ocurre en otros ámbitos laborales, la participación de la mujer ha crecido consistentemente en los últimos años, en el caso de compras en 11 años se alcanzó un crecimiento de más del 50% por lo que en 2017 ya se reportan más mujeres que hombres trabajando en el área.



11 >

Evolución de quejas usuarios y problemas



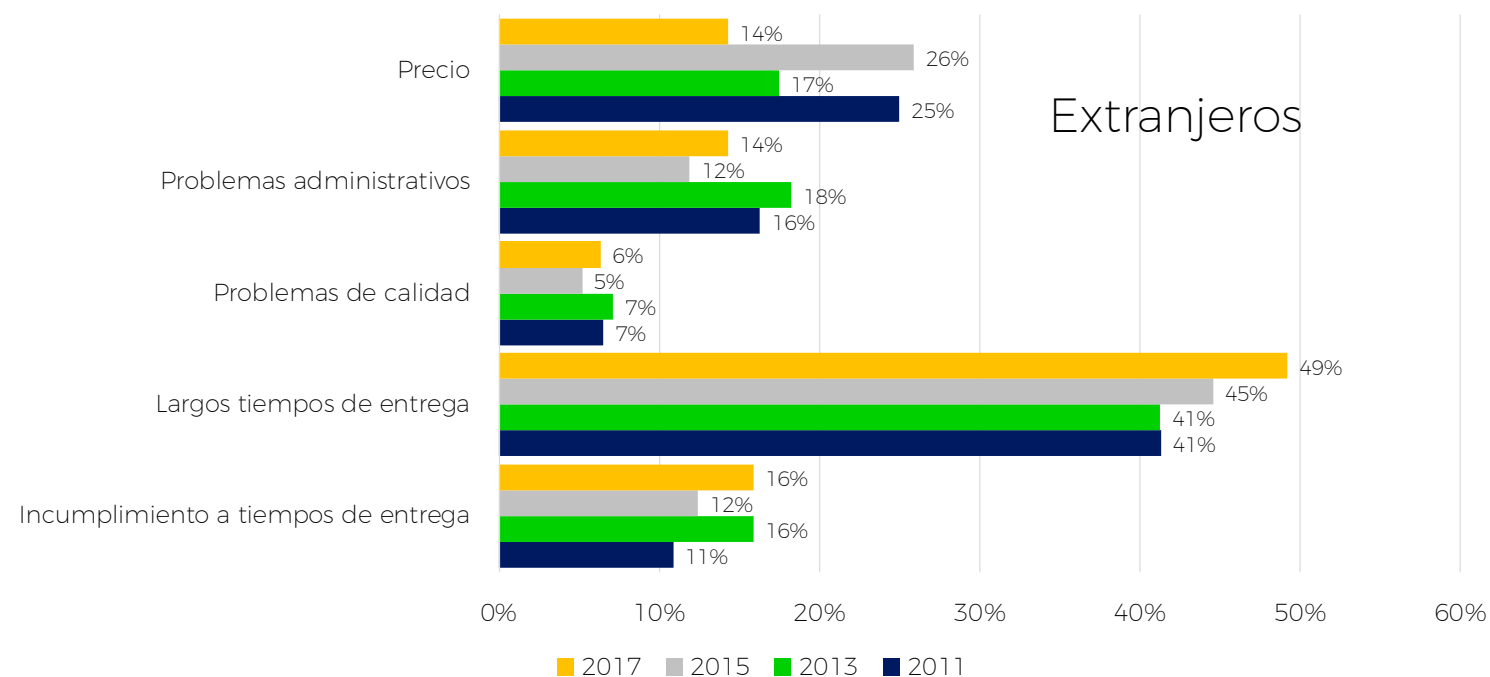
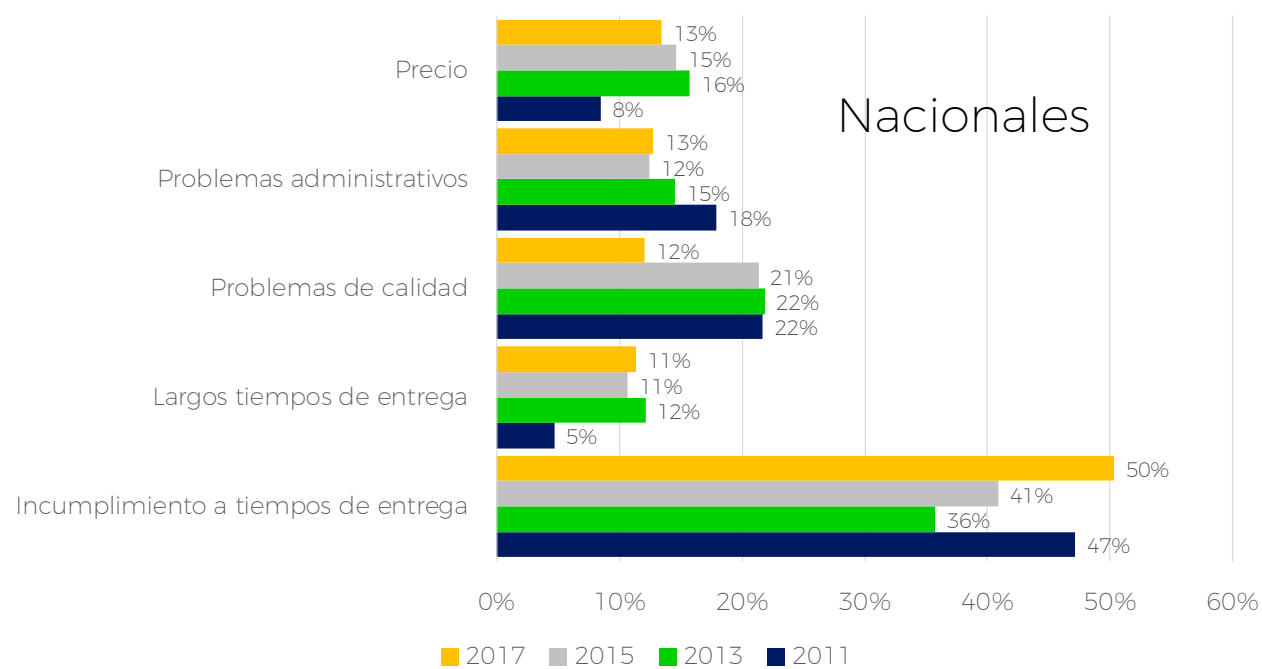
Durante los últimos 6 años, no se han presentado cambios en la queja más recurrente de los usuarios, malos tiempos de respuesta, lo que indica que poco se ha hecho para su mejora.

La precisión de las entregas se ha ido deteriorando en los últimos 4 años y debe ser un tema prioritario para la función,

La mayor burocratización del área puede ser resultado de todo los complejos nuevos procesos asociados con la facturación y el alta de proveedores, que hace muy difícil atender oportunamente las necesidades de los usuarios.

La evolución de los problemas con los proveedores nacionales parecen permanecer estancada en el incumplimiento los tiempos de entrega que ha sido la mayor durante los últimos 6 años, pero al menos se presenta una aparente mejoría en los problemas de calidad.

Por la parte de proveedores extranjeros, ocurre algo similar en los últimos 6 años, los largos tiempos de entrega se mantienen como la principal queja y los problemas de calidad como la menor que es un rubro donde parecen tener un ventaja considerable sobre los proveedores nacionales.





A quien reporta compras

	Dir General	Dir Cadena de S	Dir Financiera	Dir Adm.
Micro	75.0%	16.7%	8.3%	0.0%
Pequeña	52.0%	28.0%	16.0%	4.0%
Mediana	32.3%	51.6%	6.5%	9.7%
Grande	19.7%	47.0%	22.7%	10.6%

Cómo se organiza el área

	Por familias	Por usuario	Mezcla
Micro	33.3%	8.3%	58.3%
Pequeña	24.0%	28.0%	48.0%
Mediana	48.4%	22.6%	29.0%
Grande	51.5%	12.1%	36.4%

Que porcentaje del gasto controla compras

	100%	más 75%	50 - 75%	Menos 50%
Micro	33.3%	41.7%Z	0.0%	25.0%
Pequeña	40.0%	28.0%	20.0%	12.0%
Mediana	32.3%	45.2%	6.5%	16.1%
Grande	31.8%	39.4%	22.7%	6.1%

Disponibilidad de compradores preparados

	Amplia	Suficientes	Escasos
Micro	41.7%	8.3%	50.0%
Pequeña	16.0%	24.0%	60.0%
Mediana	12.9%	61.3%	25.8%
Grande	1.5%	36.4%	62.1%

Cuál es la mayor queja de los usuarios

	Tiempo respuesta	Precisión de entregas	Falta de información	Demasiado papeleo
Micro	66.7%	58.3%	50.0%	25.0%
Pequeña	84.0%	56.0%	20.0%	40.0%
Mediana	93.6%	48.4%	32.3%	25.8%
Grande	89.4%	30.3%	33.3%	47.0%

- Mientras más pequeñas son las empresas se reporta con mayor frecuencia a la alta dirección. El dueño se preocupa por controlar el gasto
- En las empresas grandes aún existe mucho reporte al área financiera
- El mayor control de compras está en las empresas grandes, que solo en un 6% tienen los gastos fuera de control
- El tiempo de respuesta es la mayor queja en todos los tamaños de empresa
- Las empresas grandes son las que más utilizan el modelo de organización por familias
- Las empresas grandes son las que más reconocen la escasez de compradores preparados posiblemente por ser las que demandan un perfil más preparados posiblemente por que demandan un perfil más preparado.



A quien reporta compras

	Dir General	Dir Cadena de S	Dir Financiera	Dir Adm.
Distribución	40.00%	48.57%	11.43%	0.00%
Manufactura	30.00%	50.00%	14.29%	5.71%
Servicio	34.48%	13.79%	27.59%	24.14%

Que porcentaje del gasto controla compras

	100%	Más del 75%	Entre 50-75%	Menos 50%
Distribución	31.43%	45.71%	14.29%	8.57%
Manufactura	40.00%	41.43%	12.86%	5.71%
Servicio	20.69%	24.14%	27.59%	27.59%

Cuál es la mayor queja de los usuarios

	Tiempo de respuesta	Precisión de entrega	Falta de información	Papeleo
Distribución	80.00%	65.71%	31.43%	22.86%
Manufactura	88.57%	35.71%	35.71%	40.00%
Servicio	93.10%	27.59%	24.14%	55.17%

Cómo se organiza el área

	Categorías	Usuarios	Mezcla
Distribución	48.57%	20.00%	31.43%
Manufactura	48.57%	14.29%	37.14%
Servicio	27.59%	20.69%	51.72%

Disponibilidad de compradores preparados

	Amplia	Suficiente	Escasos
Distribución	14.29%	37.14%	48.57%
Manufactura	5.71%	41.43%	52.86%
Servicio	17.24%	27.59%	55.17%

- En las empresas de distribución, compras reporta con mayor frecuencia a la Dirección general y en las de manufactura a Cadena de Suministro
- El mayor control de compras es en las empresas de Manufactura y el más bajo en las de Servicios
- La mayor queja de los usuarios sigue siendo el tiempo de respuesta en cualquier tipo de industria.
- Manufactura y Distribución utilizan más el modelo de organización por categorías y las empresas de Servicio usan el modelo mezclado.
- Las empresas de Servicio reconocen más la falta de talento disponible en el mercado para las posiciones de compras seguido por las de Manufactura.



Elaborado por :

Ing. Jesús Campos Cortés

CPIM CIRM, C.P.M, PMP,CPAM, CQIA, CEI, CSCP, CPSM, CPF, PLS, CS&OP, PRINCE2, CA-AM, CLTD

Con el apoyo de

Diseño gráfico: Lic. Gustavo Juárez



**Corporate
Resources
Management**

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

Estudios relacionado:

- 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 compras 2013 y evolución
- Estado del arte en las compras 2015

Estos estudios pueden ser consultados en jcampos.mx

Participa en las encuestas mensuales de la Comunidad de compradores

“Cómo transformar a Suministros en un ventaja competitiva”

De venta en Amazon o al (55) 55 35 65 44

