

**UNIVERSIDAD DE SONORA**

**DIVISIÓN DE CIENCIAS ADMINISTRATIVAS, CONTABLES Y  
AGROPECUARIAS**



**Importancia del departamento de compras en las empresas, su relación con la cadena  
de suministros y la reducción de costos**

**TESINA**

**José Eleazar Santamaría Beltrán**

**Santa Ana, Sonora**

**Noviembre de 2014**

# Universidad de Sonora

Repositorio Institucional UNISON



**"El saber de mis hijos  
hará mi grandeza"**



Excepto si se señala otra cosa, la licencia del ítem se describe como openAccess

Importancia del departamento de compras en las empresas, su relación con la cadena de suministros y la reducción de costos

TESINA

Sometida a la consideración del Departamento  
de Administración Agropecuaria

de la

División de Ciencias Administrativas, Contables y Agropecuarias  
de la Universidad de Sonora

por

José Eleazar Santamaría Beltrán

Como requisito parcial para obtener el título

de

Licenciado en Agronegocios Internacionales

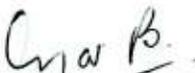
Santa Ana, Sonora

Noviembre de 2014

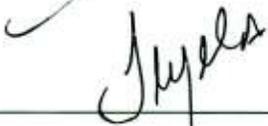
ESTA TESINA FUE REALIZADA BAJO LA DIRECCIÓN DEL COMITÉ TUTORIAL,  
APROBADA Y ACEPTADA COMO REQUISITO PARCIAL PARA LA OBTENCIÓN  
DEL TÍTULO DE:

LICENCIADO EN AGRONEGOCIOS INTERNACIONALES

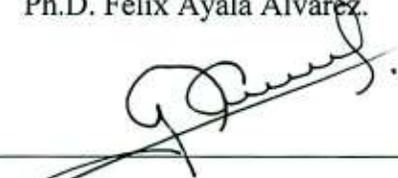
**COMITÉ TUTORIAL:**

DIRECTOR:  \_\_\_\_\_

M.A. Ana Bertha Martínez Durán.

ASESOR:  \_\_\_\_\_

Ph.D. Félix Ayala Álvarez.

ASESOR:  \_\_\_\_\_

M.C. Luis Ernesto Gerlach Barrera.

## AGRADECIMIENTOS

Agradezco infinitamente a mi familia (padres y hermano), en especial a mi esposa Yovana Larissa Ochoa Sinohui y a mis hijos Victoria Larissa Santamaría Ochoa y José Andrés Santamaría Ochoa, que son el motor de mi vivir. A mi esposa por su insistencia, paciencia, dedicación y aliento para que yo logre la culminación de ésta etapa tan importante de mi vida.

A mis padres, por hacerme valer a lo largo de mis estudios, por sus consejos, apoyo, soporte y la continua motivación en todo momento.

De igual manera agradezco a los maestros que compartieron conmigo sus enseñanzas, conocimientos, experiencias, consejos y puntos de vista que hicieron de mi estancia en la universidad un mejor desarrollo.

A Félix Ayala Álvarez, amigo, compañero de clases y maestro, por su apoyo, dedicación y por hacer que esta etapa de mi vida se culmine como Licenciado en Agronegocios Internacionales.

## **DEDICATORIA**

Dedico este trabajo principalmente a Dios, por haberme permitido llegar hasta este momento tan importante de mi formación profesional, a todas las personas que en el transcurso de mi formación me ha brindado su apoyo y conocimiento tanto personales como laborales.

Va dedicado para mis padres Victoria y José, que a lo largo de muchos años batallaron con esfuerzo y mucho trabajo para que llegara algún día a conseguir este objetivo.

Simplemente gracias por todo lo que les debo.

**José Santamaría Beltrán.**

## ÍNDICE

	Página
INTRODUCCIÓN.....	1
REVISIÓN DE LITERATURA.....	4
Recursos y Herramientas.....	4
Comprar.....	5
Proveedor.....	10
Desarrollo y selección de proveedores.....	11
Cadena de suministros.....	14
Reducción de costos.....	16
MATERIAL Y MÉTODOS.....	19
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	20
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	21

## RESUMEN

En base a los conceptos generales de las estrategias empresariales se realizó la revisión de bibliografía de esta investigación, donde se busca fortalecer las funciones esenciales de las empresas. La gestión de compras se ha convertido para muchas empresas en una actividad fundamental capaz de generar ventaja competitiva, para que esto suceda es necesario que esta función este integrada en el proceso de planificación estratégica de la empresa, donde la estructura organizativa juega un papel importante a la hora de lograr dicha integración.

Por otra parte la administración de la cadena de suministros es una de las principales preocupaciones de las empresas en el entorno del mercado actual, ya que éstas surgen gracias a las diversas fuentes de incertidumbres y a las complejas interrelaciones que existen en la cadena de suministros. La reducción de costos obedece tanto a causas internas donde buscan maximizar las utilidades, como causas externas de competitividad, por un lado una compañía busca crecimiento pero por otro lado, la demanda de reducir costos nunca desaparece, es por eso que hay que buscar y encontrar la manera de hacer las dos cosas simultáneamente, desarrollando una estrategia, que maximice la eficiencia sin comprometer el potencial del crecimiento.

## INTRODUCCIÓN

La historia de los seres humanos ha estado acompañada de situaciones de acuerdos y desacuerdos entre ellos, tanto en posesiones, ideas y posiciones. A esta altura se puede decir que el ser humano es un experto en negociar, sin embargo en sus resultados de “negociación” tiende a someterse o imponerse de buena o mala gana, uno a ganar y el otro a perder. Debido a la gran cantidad de estudios y descubrimientos científicos, en la década de los 90’s se reconoce que nuestra realidad es un sistema interconectado a otros sistemas, en donde todo y todos estamos interrelacionados, así que, si en una relación-negociación alguno se impone, aunque hay un triunfo, éste será momentáneo, ya que tarde o temprano se convertirá en derrota. Obviamente en un mundo sistémico, en el que todo se interrelaciona, cuando se gana y la contra parte también gana, el sistema se fortalece y su relación se vuelve más fluida. Pero si uno gana y la contraparte no, el sistema se debilita, aparece el conflicto y la relación se entorpece, perdiendo los dos a corto o largo plazo.

Las compras son casi tan antiguas como la historia del hombre. Empezaron cuando el hombre dio el trueque o el cambio de alguna propiedad por otra. A lo largo de la historia han existido diversos factores que han exigido la evolución de este proceso (moneda, globalización, avances tecnológicos).

Hablando de las compras como una función en la empresa, al principio esta actividad carecía de profesionalismo (escasez de expertos en el área), tradicionalmente el comprador era aquel empleado que conocía bien los insumos a utilizar y conocía los proveedores que brindaban dichos productos. En los últimos años la actividad ha sido enriquecida por diversos expertos en diferentes ramas hasta lograr integrar una administración estratégica del abastecimiento. Dicha actividad involucra el desarrollo de estrategias que empaten con la línea del negocio, así como la creación de alianzas

estratégicas con proveedores, mejora continua, capacitación permanente y un manejo de la cadena de valor.

Actualmente nos encontramos en una situación mundial en la que las empresas tratan de obtener mayor utilidad al menor costo, lográndose con una buena planeación de producción, ventas bien colocadas, así mismo compras a un menor costo con la misma funcionalidad para lograr la rentabilidad de la empresa. El área de compras es tan importante dentro de una empresa como el mismo producto final que va al mercado, esto se refiere a que el departamento trabaja con la parte más importante de la empresa que es el dinero y esta área se encarga de administrarla de la manera más correcta posible, realizando compras que cumplan con los estándares del proceso de compras. Esta área es de gran riesgo, ya que se pueden cometer fraudes y/o delitos que afectarían de gran forma a la empresa, es por eso que el área de compras, se puede decir que son los ojos de los dueños y/o accionistas.

Hoy en día toda industria exige materiales y suministros para su funcionamiento, la calidad de los materiales debe ser la adecuada para los fines a los que se destina y la conveniente para el proceso y equipo utilizado, el hecho de no cumplir con algunos de estos requisitos puede implicar costosas demoras en la producción deficiente, productos de mala calidad, fallo en el cumplimiento de los tiempos de entrega y descontento entre los clientes, se deben adquirir los materiales al precio más bajo que permitan las exigencias de calidad y servicio. Dentro de varias responsabilidades de este departamento tan importante, es proporcionar al requirente los materiales que solicite en las mejores condiciones, con la calidad apropiada, a un buen costo y con las mejores condiciones de plazo existentes en el mercado.

En sí la función principal del departamento de compras es ayudar a obtener más utilidades a la empresa mediante la reducción de costos, con la selección de mejores precios, calidad de productos y servicios, así como el abastecimiento de materiales y con el apoyo de los proveedores capaces de satisfacer la compra en tiempo y forma para lograr los fines de la necesidad.

En base a lo anterior este trabajo tiene como objetivos:

1. Identificar la importancia del área de compras como parte del proceso de la cadena de suministros.
2. Conocer cómo se produce el éxito en los abastecimientos en tiempo y forma, así como lograr producir más utilidades a la empresa, mediante la reducción de costos.

## REVISIÓN DE LITERATURA

### **Recursos y herramientas.**

Los recursos y capacidades de una empresa son los bloques fundamentales de su estrategia, al planear la estrategia, es esencial que los administradores sean capaces de reconocer un recurso o una capacidad organizacional por lo que es, y saber cómo aprovechar todo el conjunto de recursos y capacidades de la empresa. En un sentido amplio, los recursos se dividen en tangibles e intangibles. Si bien los recursos humanos son una de las partes más importantes de la base de recursos de una empresa, se incluyen en la categoría intangible para destacar el papel que desempeñan las habilidades, talentos y conocimientos de los recursos humanos de una compañía (Thompson *et al.*, 2012).

Las organizaciones reclutan a personas talentosas, que cuenten con habilidades y actitudes correctas; estas habilidades y actitudes necesitan ser desarrolladas, fortalecidas y reforzadas constantemente, así mismo el empleado debe estar motivado y concentrar sus esfuerzos en las metas y objetivos de la organización (Dess *et al.*, 2011).

Reafirmando lo anterior, Guzmán *et al.* (2010), mencionan que para conocer las necesidades del recurso humano y los medios para satisfacer los planes integrales de las empresas, es importante determinar los tipos de necesidades, habilidades o capacidades y el número de personas necesarias. También es importante la ubicación y el momento oportuno de las necesidades de los empleados. El contar con el número y tipo de personal adecuado en los lugares idóneos, en el momento oportuno, con dedicación a realizar las tareas específicas, darán lugar a beneficios máximos individuales y organizacionales a largo plazo.

## **Comprar.**

Según la Real Academia Española, comprar proviene del latín *comparare*, cotejar y se traduce como adquirir algo por dinero, mientras que adquisición, del latín *adquisitio*, -*onis*, acción de adquirir. Por lo tanto, comprar debe considerarse como sinónimo de adquisición. La función de comprar se refiere a las actividades necesarias para suministrar en las mejores condiciones posibles los recursos materiales y servicios que requiere una empresa, a los efectos de alcanzar los objetivos que la dirección de la empresa ha establecido, sea cual fuere el lugar del mundo donde existan estos recursos. Las compras constituyen una actividad actualmente especializada, que debe ser realizada en un modo racional y con el objetivo de comprar bienes y servicios a un precio justo, de un proveedor adecuado, en la cantidad precisa, con la calidad debida y en el momento apropiado. Esta función debe considerar los siguientes aspectos: identificar y seleccionar las fuentes, desarrollar proveedores, negociar precios y contratos, desarrollar especificaciones de calidad y de productos, coordinar las compras en el momento apropiado, emitir pedidos, hacerle el seguimiento y pagar (Curbelo *et al.* 2009).

La actividad de comprar es tan antigua como la de ventas. De hecho, estas dos actividades son complementarias, es decir, no se puede existir una sin la otra, ya sean de carácter nacional o internacional, industrial, comercial o de servicios. Las compras son básicas para el progreso de toda empresa, ya sea pequeña, mediana o grande; el comprador y vendedor ponen un interés muy especial en las negociaciones que realizan. Actualmente el fundamento de las compras no debe ser únicamente la de buena fé; las compras están integradas al comercio, a la organización funcional especializada y a las técnicas impuestas por el comercio, las compras han alcanzado tal importancia, y aún siguen creciendo, ya que la productividad y comercialización dependen de ellos. Los compradores modernos buscan

los medios para realizar la actividad de una forma cada vez más perfecta, hoy más que nunca es necesario comprender claramente los objetivos y principios de la actividad compradora (Cruz, 2007).

Tradicionalmente los departamentos de compras han funcionado con un esquema mental en donde las prioridades fundamentales en su gestión estaban ligadas a conceptos tales como, calidad concertada, precios y condiciones de pago, lead time y condiciones de entrega. Bajo este esquema los conceptos de lote económico y el de compras especulativas tenían una importancia fundamental en la gestión; sin embargo, hoy en día las nuevas tendencias logísticas han cambiado sustancialmente este esquema, fijando nuevas prioridades que en conjunto resultan más beneficiosas para la empresa. De este modo podemos decir que de acuerdo con estas tendencias, el esquema de prioridad sería el siguiente: calidad concertada, lead time de aprovisionamiento, flexibilidad ante el cambio de los pedidos, así como precios y condiciones de pago. Con lo anterior se puede garantizar un compromiso mutuo, basado en una transparencia informativa, sobre todo en lo concerniente a previsiones de compra y capacidad de fabricación, con objeto de garantizar por parte del comprador un determinado volumen de compras a cambio de conseguir del proveedor un máximo de flexibilidad en los suministros con reducción de los tiempos de entrega y precios del producto (Anaya, 2007).

Los compradores ejercen fuertes presiones competitivas, sobre los miembros de la industria, en base al poder de la negociación y a la medida en que los compradores son sensibles al precio. Los compradores con fuerte poder de negociación pueden poner limitantes a la industria al demandar concesiones de precios, mejores términos de pagos o servicios que eleven el precio para la industria. La fortaleza de los compradores como fuerza competitiva depende de una serie de factores que producen el grado de poder de

negociación y sensibilidad al precio. Como punto de partida para analizar a los compradores, es identificar a los diferentes tipos de compradores a lo largo de la cadena de suministros y luego analizar el poder de la negociación y la sensibilidad al precio, en general todos los compradores ejercen una fuerte presión competitiva y obligan a bajar la rentabilidad de la industria (Thompson *et al.*, 2012).

Las personas negocian todo el tiempo, las empresas negocian para adquirir materiales y vender sus productos, la negociación es algo importante que todos hacemos, casi a diario, a veces se negocian cosas importantes, como un empleo nuevo y otras veces cosas menos importantes. El término negociación se refiere a situaciones donde ambas partes ganan, como cuando las partes intentan encontrar una solución aceptable para ambas en un conflicto complejo (Lewicki *et al.*, 2012).

El interés por la función de compras ha sido un fenómeno especialmente del siglo XX, se reconoció como una función independiente e importante en muchas organizaciones. Anteriormente a la Primera Guerra Mundial, la mayor parte de las empresas consideraban la función de compras como una actividad de oficina, sin embargo durante los periodos de la Primera y Segunda Guerra Mundial, el éxito de una empresa no dependía de lo que vendiera. La capacidad para obtener de los vendedores las materias primas, los suministros y servicios necesarios para mantener operando las fábricas y minas, era la clave determinante del éxito de la organización. Durante las décadas de 1950 y 1960 las compras continuaron ganando posición, así como las técnicas para lograr realizar esta función se refinaron a medida que aumentó la oferta de personas entrenadas y competentes para hacer evidentes las decisiones de compra (Leenders *et al.*, 2003).

El proceso de compras involucra la adquisición de materias primas, suministros y componentes para la organización. Las siguientes actividades están asociadas con el tema

de compras: seleccionar y clasificar proveedores, evaluar el desempeño del proveedor, negociar contratos y programar compras. El proceso de compras ocupa una posición importante en la mayor parte de las organizaciones, ya que las partes, componentes y suministros adquiridos por lo general representan del 40 al 60% del valor de las ventas del producto final. Esto significa que las reducciones del costo relativamente pequeñas obtenidas en la adquisición de materiales pueden obtener un gran impacto en las utilidades, que mejoras similares en otras áreas de costos-ventas de la organización (Ballou, 2004).

La función de compras, ahora más que nunca, debe ser capaz de elegir los objetivos y las alternativas que más beneficien a la empresa. Las capacidades de la función de compras estarán así alineadas con los objetivos de la empresa y, en consecuencia, con los de otras áreas funcionales que participen en la formulación de la estrategia empresarial. Se garantizará entonces que todos los esfuerzos realizados en las distintas áreas de la empresa se complementan y contribuyen a generar ventaja competitiva, así mismo el reconocimiento de la función de compras al mismo nivel que el área de producción en el organigrama de la empresa resulta esencial. Por tanto lo anterior contribuye, a demostrar la importancia estratégica de la función de compras y el papel fundamental de los profesionales que trabajan en ella. Algunos indicadores importantes de la integración estratégica para determinar la función de compras son los siguientes; el departamento de compras participa directamente en el proceso de planificación estratégica de la empresa, el personal de compras tiene un buen conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa, el rendimiento del departamento de compras no se mide en función de su contribución a los objetivos estratégicos de la empresa, la formación del personal de compras se orienta hacia las necesidades derivadas de la planificación estratégica de la empresa, el departamento de compras formaliza por escrito un plan a largo plazo para desarrollar y apoyar las estrategias

generales de la empresa y por último los planes del departamento de compras se revisan regularmente para ajustarlos a los cambios en la planificación estratégica de la empresa (Benito, 2006).

Los gerentes del Departamento de Compras manejan el presupuesto de las áreas cuando adquieren los insumos destinados a la producción y otros departamentos. Los compradores hoy en día gestionan, traen, realizando un gran esfuerzo en garantizar que la producción no se interrumpa, no importa a qué costo, es más, hasta se enorgullecen cuando entregan en almacén la mercancía, y tienen razón, generalmente es difícil vencer barreras de transporte, calidad, técnica, comunicativas, financieras y otras. En el quehacer cotidiano se pronuncian palabras como: comprar, buscar, conseguir, encontrar y hasta luchar. Se refieren a garantizar la cantidad necesaria, con la calidad necesaria, en el momento indicado y sobre todo, de la forma más eficiente desde el punto de vista económico. La importancia de una eficiente gestión de compra, es muy bien conocida, basta con señalar una razón conocida. Un dólar de materia prima (compra) tiene más valor que un dólar de producción terminada, incluso realizada (González, 2007).

Dentro de las áreas de la gerencia de compras y de materiales, se afirma que la administración efectiva de las compras puede contribuir significativamente al éxito de las organizaciones; la adquisición de materiales, suministros, servicios y equipos de la calidad apropiada, en las cantidades correctas, a los precios adecuados, en el momento debido y sobre una base continua ha acaparado la atención de muchos empresarios tanto del sector público como del sector privado. La administración de compras involucra todo el proceso de localización de proveedores y fuentes de abastecimiento, adquisición de materiales a través de negociaciones de precios y condiciones de pago, y recepción de material, con la finalidad de garantizar el aprovisionamiento dentro de las especificaciones solicitadas.

Constituye un servicio de apoyo a las actividades de los distintos departamentos de la empresa y su funcionamiento eficiente requiere de un flujo constante y confiable de información entre los involucrados. Es por ello que la administración de compras desempeña un papel clave en el desarrollo y ejecución de estrategias tendentes a una mayor eficiencia organizacional y elevada competitividad, a través de acciones dirigidas a combatir la inflación resistiendo el buscar precios no asegurados, reducir significativamente la inversión monetaria en inventarios a través de una óptima planeación y selección de proveedores, e incrementar el nivel de calidad de los materiales e insumos comprados para que la calidad final del producto o servicio sea mejorada (Borjas, 2007).

**Proveedor.**

El concepto de proveedor se refiere a la persona o empresa que abastece con algo a otra empresa o a una comunidad, el término procede del verbo proveer, que hace referencia a suministrar lo necesario para un fin. Son proveedores aquellos que proveen o abastecen, o sea que entregan bienes o servicios a otros (Segura, 2013).

Esta es la etapa relacionada con la función logística de compra, adquisición o abastecimiento de materias primas, suministros, insumos y soluciones complejas de las actividades de producción y/o fabricación. En esta etapa no solo se tienen en cuenta los costos relacionados con las actividades propias de la compra si no que adicionalmente se deben incluir los costos de almacenamiento posterior o inventario, costos de reclamación a proveedores, costo de reposición por parte del proveedor, costo de inspección, costos de comunicación con el proveedor y costo de desarrollo de proveedores, lo que concluye el costo total de las compras. Provisión debe responder a las necesidades de las áreas productivas suministrando confiablemente materias primas y/o servicios que cumplan con

las necesidades del producto final y minimicen al mismo tiempo los costos de inventarios (Díaz *et al.*, 2008).

### **Desarrollo y selección de proveedores.**

Según Johnson *et al.* (2012), mencionan que toda empresa u organización necesita de 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 solo sobre el desempeño de los proveedores, sino también sobre el de la organización. Ninguna entidad puede lograr el éxito sin el apoyo de su base de proveedores, tanto a nivel operacional como estratégico. La administración del suministro se concreta en el proceso de adquisición y para ellos se deben estudiar los contextos de la cadena de suministros y de la organización. Se otorga importancia especial a la toma de decisiones que alinea la red de proveedores y al proceso de adquisiciones con las metas y estrategias organizacionales y que asegura un valor tanto a corto como a largo plazo.

En la mayoría de las industrias, el costo por materias primas y las piezas componentes de sus productos constituye la mayor de las inversiones realizadas, llegando a presentar hasta el 70% de costo, es por ello que el departamento de compras tiene una gran importancia en la reducción de costos totales de producción, y una de las funciones que se realizan frecuentemente es la selección de proveedores para todos los tipos de productos y servicios que requiere la empresa. Dada la importancia que tiene el problema de la selección de proveedores, se han desarrollado técnicas, metodologías y procedimientos de selección y se han determinado qué atributos evaluar, según el sector al que pertenece la empresa. Se ha detectado que la problemática para la selección de proveedores puede consistir en cuatro etapas, la primera es la definición del problema, seguida de la

determinación de los atributos a evaluar, evaluación de los proveedores mediante una técnica y por último la selección final de un proveedor (García *et al.*, 2010).

En el área de suministros existe una frase que dice: “Si seleccionan los proveedores correctos, todos los problemas de suministro quedarán resueltos”. Esta frase para Johnson *et al.* (2012), se muestra precisamente en la etapa de selección de proveedores que se concreta toda la preparación para atender y especificar las necesidades de las organizaciones. El principal desafío del profesional en el área es acoplar las necesidades de la organización con lo que el mercado puede suministrar, la decisión crítica radica en que proveedor o proveedores se deberán seleccionar. Se debe tomar en cuenta si se debe seleccionar una sola fuente de suministro o varias, si se debe tratar directamente con productores o recurrir a distribuidores y si se deben elegir proveedores pequeños o grandes, nacionales o extranjeros.

Díaz *et al.* (2008), indican que para el desarrollo de proveedores la norma ISO 9001 establece como parámetro indispensable para la competitividad de las empresas que las compañías cuenten con una cercana relación con sus proveedores. Esto implica un proceso riguroso de selección, seguimiento y evaluación de proveedores que permita que durante el proceso de compras pueda ser verificada su confiabilidad. El proceso está regido y normado por un conjunto de instrucciones que cada compañía establece, tales como precios, respuestas a reclamaciones, soluciones a inquietudes, apoyo postventa entre otras. La finalidad del proceso tiene como objetivo asegurar la excelencia en los proveedores para el suministro de productos de calidad, amparados por las garantías necesarias para evitar compras innecesarias, que acarrearán costos igualmente innecesarios. Para obtener este tipo de proveedores la compañía en conjunto con el departamento de compras deben de trabajar

de forma activa y responsable hasta lograr la confiabilidad, el respaldo y el éxito final de las operaciones que se lleven a cabo en beneficio de las dos partes.

Para Sarache *et al.* (2009), la selección de proveedores debe tener como criterio principal, la capacidad del proveedor para mejorar y trabajar bajo políticas de cofabricación, sin dejar de lado las características tradicionales como los son, la calidad, el precio y los planes de pago. Así mismo, implica una decisión que, en algunos casos, puede resultar bastante difícil, debido a la naturaleza y a la diversidad de los productos y servicios que se adquieren y de las variaciones de calidad, cantidad en el comportamiento de la demanda. Estos autores coinciden en que las compras de materiales de las empresas manufactureras representan más del 70% del costo total de la producción. A partir de estas estimaciones, tales autores resaltaron la importancia de implementar métodos confiables para seleccionar proveedores, dado su impacto en una prioridad competitiva clave como es el costo. Tal vez sea esta la razón que explique por qué en la actualidad una práctica común en el proceso de abastecimiento consiste en solicitar una cotización a los posibles proveedores, y con base en ésta, tomar la decisión. En este sentido se puede establecer que la selección de proveedores debe respaldarse en el análisis de al menos tres aspectos relevantes: la relación con los proveedores, las situaciones de compras posibles y el tamaño de la base de datos requerido.

Según Ruiz *et al.* (2012), la selección de proveedores es un proceso trascendental en la gestión de la cadena de suministros y en la competitividad empresarial. Esta referencia presenta decisiones que optimizan la asignación de la demanda a un grupo de proveedores, considerando las pérdidas esperadas debido a incumplimientos, costos de compra, costos imprevistos por faltas en las entregas de suministros y el costo de gestión de proveedores. Empresas globales, regionales y nacionales dependen cada día de sus proveedores, quienes

juegan un rol determinante en actividades claves, como la administración de inventarios y las funciones logísticas. Trabajos recientes sobre la selección de proveedores y asignación de compras se enfocan en el desarrollo de modelos que capturan diversas variables del proceso de decisión, en algunas empresas se utilizan variables relacionadas en un análisis FODA (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas), por cada proveedor.

El desarrollo y las decisiones en torno a la selección de proveedores según Ariel *et al.* (2004), indican que ya no está sujeta a aquellos que ofrecen el precio más bajo y la mejor calidad de los materiales o servicios que ofertan, pues otros criterios como el plazo de entrega, la flexibilidad, la fiabilidad y el servicio ya han tomado un lugar de importancia frente al reto competitivo actual. Por tanto, escoger a los mejores, es una decisión multicriterio y de impacto estratégico. La selección de proveedores, pudiera determinarse como sigue: definición de los criterios, determinación de la importancia relativa entre criterios, evaluación de proveedores, calificación de la base de proveedores y evaluación integral del desempeño de los proveedores críticos.

### **Cadena de suministros.**

En la década de 1990, el tiempo promedio requerido para que una empresa procesara y entregara mercancías de su almacén a un cliente era de 15 a 30 días, e incluso más. El proceso regular orden-entrega implicaba levantar y transferir un pedido, el cual solía hacerse por teléfono, fax, intercambio electrónico de datos o correo; a esta actividad seguía el procesamiento del pedido, el cual requería utilizar sistemas manuales o de cómputo, una autorización de crédito y la asignación del pedido a un almacén y, posteriormente ocurría el envío al cliente. Cuando estos procesos sucedían según lo planeado, el tiempo promedio para que el cliente recibiera el producto era muy lento, y más cuando ocurrían imprevistos, lo cual era frecuente, como escasez de materiales en el

inventario, un pedido extraviado o un embarque mal dirigido; estos posibles sucesos aumentaban el tiempo total en la provisión de material. Lo que inició en la década de 1990, y continúa desarrollándose en el siglo XXI, es lo que los analistas llamaron como la era de la información o era digital. En la actualidad se ha establecido un nuevo orden entre las empresas llamado administración de la cadena de suministros (Bowersox *et al.*, 2007).

La cadena de suministros podría definirse de la siguiente manera: conjunto de empresas integradas por proveedores, fabricantes, distribuidores y vendedores, coordinados eficientemente, para colocar los requerimientos de insumos, productos y servicios en cada eslabón de la cadena en el tiempo preciso al menor costo, con el propósito de satisfacer los requerimientos de los consumidores finales. El principal objetivo de la administración de la cadena de suministros es la organización de los recursos internos y externos de una empresa en un ambiente global. Los principales componentes del sistema de cadena de suministros son: el flujo de materiales, el flujo de información y la relación entre compradores y vendedores. Adicional a éstos, existen otros elementos del sistema como son los proveedores, ensambladores, fabricantes, distribuidores y clientes finales. El componente llamado flujo de información, incluye las tecnologías de la información usadas como estrategia para la reducción de costos en la cadena de suministros (Arango *et al.*, 2008).

Dentro del proceso de cadena de abastecimientos es común que se usen los términos de riesgo e incertidumbre para referirse a una condición desconocida de un evento futuro. El riesgo es una función de los resultados y su probabilidad, por lo cual puede ser estimado, por el contrario, la incertidumbre se da cuando no se puede estimar el resultado de un evento o la probabilidad de su ocurrencia. La incertidumbre dentro de las cadenas de abastecimientos es definida como, situaciones en las cuales el tomador de decisiones no

sabe absolutamente qué decidir ya que está confundido respecto a los objetivos; carece de información acerca de la cadena de suministros y su ambiente; carece de información de las capacidades del proceso; no está en condiciones de predecir el impacto de las posibles acciones de control en el comportamiento de la cadena de abastecimientos; o, carece de medidas eficaces de control. Dentro de este ámbito se le atribuye la incertidumbre a tres tipos de aspectos relacionados directamente con la producción como lo son: cantidad, calidad y tiempo (Arango *et al.*, 2010).

En la actualidad el sistema de costeo ha tenido algunas innovaciones que han establecido el detalle para el control de los costos, es el caso del sistema de costeo ABC, en el cual se da un enfoque diferente a los costos indirectos de fabricación, haciendo posible que éstos sean asignados de igual forma como se realiza en los métodos de costeo tradicional para la mano de obra y materias primas, con el fin de conocer la realidad del costo de producción de un producto en particular. El método de costeo por actividades evalúa el detalle de los recursos, el flujo del proceso y establece el costo de las actividades realizadas en cada una de las etapas del proceso, de tal manera que a menor cantidad de actividades que requiera un producto, menor será su costo y de igual forma a mayor cantidad de actividades, mayor costo asignado al producto (Díaz *et al.*, 2008).

### **Reducción de costos.**

Para que una empresa se administre de modo más rentable, la administración debe comprender medidas concertadas y constantes para descubrir áreas de oportunidad de ahorrar costos, en cada uno de sus procesos. Ninguna actividad puede escaparse al escrutinio del ahorro de costos y debe esperar de todo el personal que emplee su talento e ingenio para idear formas innovadoras y eficaces de bajar los costos. Para lograr el éxito con una estrategia de bajos costos, los administradores deben estudiar cada actividad

generadora de costos y determinar los factores causantes de que sean altos o bajos, deben ser proactivos al reestructurar procesos de labor no esencial y de bajo valor (Thompson *et al.*, 2012).

La administración de costos, y hasta el cambio de su estructura en ciertos sectores, es una característica clave de la nueva economía digital; la mayoría de los analistas coinciden en que la capacidad de internet para bajar costos de transacción son todos los egresos asociados al desempeño de las actividades, que no solo se aplican a las transacciones de compra venta, sino a la interacción con cada una de las partes de la cadena dentro de la empresa, dentro y fuera de ella. Otro factor que interviene en la reducción de costos de transacción, es el proceso de desintermediación, cada vez que los intermediarios intervienen se van sumando costos, y viceversa, su eliminación disminuye costos (Dess *et al.*, 2011).

Johnson *et al.* (2012), mencionan que el apalancamiento del potencial del suministro requiere que se aprovechen todas las oportunidades para reducir, contener o evitar costos, lo que da como resultado el costo total de la propiedad más bajo y, se espera, dirija a la organización hacia convertirse en una productora de bienes y servicios de bajo costo y alta calidad. La administración del suministro puede contribuir a que la compañía se convierta en productora de bajos costos a través del manejo adecuado de ellos, tanto internos como externos.

La reducción de costos en las empresas según Morillo (2001), debe establecerse como una estrategia resultante de la visión y definición estratégica del negocio. Cuando se maneja un margen de utilidades con ingresos constantes, la única alternativa es reducir los costos, para mejorar la rentabilidad económica, hacia la búsqueda de un apalancamiento financiero positivo y un incremento en la rentabilidad financiera. Erróneamente las

reducciones de costos son prácticas circunstanciales, realizadas de forma elemental solo cuando la empresa no obtiene una rentabilidad satisfactoria, cuyo resultado se traduce en recortes de gastos supuestamente innecesarios y superfluos.

## **MATERIAL Y MÉTODOS**

Esta investigación se realizó por medio de una amplia revisión de literatura, la cual se obtuvo de la biblioteca de la Unidad Regional Norte de la Universidad de Sonora *campus* Santa Ana, así mismo se investigó en artículos de revistas impresas e internet en Google Académico y Redalyc.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

La importancia que tienen las distribuciones como subsistema logístico dentro de la cadena de suministros se identifican con los cambios o tendencias habidas en esta área en los últimos años, ocasionados por la utilización de las compras como instrumento útil para el enfrentamiento de las empresas a unos entornos actuales más competitivos.

La utilidad de un sistema de informática como instrumento de ayuda para la toma de decisiones sobre la compra idónea es de suma importancia ya que se basaría en el análisis de la información sobre el suministrador, a través de un requerimiento a tiempo y real.

Es recomendable tener un procedimiento de la cadena de suministros teniendo en cuenta la orientación de la política de compras definida por la empresa en torno a tres factores: calidad, precios y comportamiento en plazos de entrega.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anaya, T. J. 2007. Logística integral; la gestión operativa de la empresa. ESIC EDITORIAL. 3ª edición. pp. 152-153.
- Arango, M. D., C. Uran y G. Pérez. 2008. Aplicaciones de lógica difusa a las cadenas de suministros. Revista Avances en Sistemas e Informática. Vol. 5, núm. 3. Colombia. pp. 117-126.
- Arango, M. D., W. Adarme y J. A. Zapata. 2010. Gestión cadena de abastecimiento– Logística con indicadores bajo incertidumbre, caso aplicado sector planificador Palmira. Revista Ciencia e Ingeniería Neogranadina. Vol. 20, núm. 1. Colombia. pp. 97-115.
- Ariel, W., C. Hoyos y J. C. Burbano. 2004. Procedimiento para la evaluación de proveedores mediante técnicas multicriterio. Revista Scientia Et Technica. Vol. 10, núm. 24. Colombia. pp. 219-224.
- Ballou, H. R. 2004. Logística. Administración de la cadena de suministro 5ª edición. Ed. Pearson Educación, México. pp. 446-447.
- Benito, G. J. 2006. Efectos competitivos la integración estratégica de la gestión de compras. Universia Bussines Review – Actualidad económica cuarto trimestre. pp. 13-15.
- Borjas, C. 2007. La administración de compras en las empresas distribuidoras de combustible de Maracaibo. Revista Telos, Volumen 9. pp. 72, 73.
- Bowersox, D. J., D. J. Closs y M. Bixby. 2007. Administración y logística en la cadena de suministros. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. pp. 2 y 3.
- Cruz, M. L. 2007. Compras un enfoque estratégico. Ed. Mc-Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. pp. 1-3.
- Curbelo, M., C. Guerra y S. Lema. 2009. Relevamiento y análisis de procedimientos especiales de contratación en organismos del estado. Uruguay. pp. 11, 12.
- Dess, G. G., G. T. Lumpkin y A. B. Eisner. 2011. Administración estratégica. Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. 5ª edición. pp. 121, 171 y 172.
- Díaz, G. H., R. G. García y N. Porcell. 2008. Las Pymes: costos en la cadena de abastecimientos. Revista Escuela de Administración de Negocios. Núm. 63. Colombia. pp. 5-21.
- García, J. L., J. Romero e I. Canales. 2010. Selección de proveedores usando el método Moora. Culcyt. México. pp. 94-105.

- González, N. R. 2007. Cambio de concepto de compras a cadena de suministros. Revista Ciencias Holguín. Cuba. Vol. 13. pp. 1-12.
- Guzmán, M., R. Pérez y M. Hernández. 2010. ¿Qué es la Planeación de Recursos Humanos?. Revista Ciencias Holguín. Vol. 16, núm. 2. Cuba. pp. 1-10.
- Johnson, P. F., M. Leenders y A. Flynn. 2012. Administración de compras y abastecimientos. Ed. McGraw-Hill/Interamericana Editores, S.A. de C.V. Decimocuarta edición. pp. 1, 252, 274, 275 y 277.
- Leenders, R. M., E. H. Fearon y B. W. England. 2003. Administración de compras y materiales. Ed. Grupo Patria Cultural, S.A. de C. V. pp 1-2.
- Lewicki, R. J., M. D. Saunders y B. Barry. 2012. Fundamentos de negociación 5ª edición. Ed. Mc-Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. pp. 2-3.
- Morillo, M. 2001. Rentabilidad Financiera y Reducción de Costos. Revista Actualidad Contable Faces. Vol. 4, núm.4. Venezuela. pp. 35-48.
- Ruiz, A. J., J. H. Ablanado y J. Ayala. 2012. Modelo de asignación de compras a proveedores considerando su flexibilidad y probabilidad de incumplimiento en la entrega. Revista Estudios Gerenciales. Vol. 28, núm. 122. Colombia. pp. 29-48.
- Sarache, W. A., O. D. Castrillón y L. F. Ortiz. 2009. Selección de proveedores: Una aproximación al estado del arte. Revista Cuadernos de Administración. Núm. 38. Colombia. pp. 145-167.
- Segura, A. 2013. Directorio de proveedores, región NAFTA. México. p. 24.
- Thompson, A. A., M. A. Peteraf., J. E. Gamble y A. J. Strickland III. 2012. Administración estratégica 18ª edición. Ed. Mc-Graw-Hill Interamericana Editores, S.A. de C.V. pp. 67, 70, 95, 134 y 138.