



Universidad de Salamanca

Dpto de Administración y Economía de  
la Empresa

Dr. Javier González-Benito  
Universidad de Salamanca  
Campus Miguel de Unamuno, Edificio FES  
37007 Salamanca, España  
Tlf: +34 923 294500 ext. 3002  
Fax: +34 923 294715  
e-mail: [javiergb@usal.es](mailto:javiergb@usal.es)

Estimado Director/Responsable de Compras,

Hace unos meses colaboró con nosotros completando un cuestionario sobre los objetivos y prácticas desarrolladas en la gestión de las compras y el aprovisionamiento de su empresa. En este documento se resumen los principales resultados agregados del estudio, que ha estado financiado por el Ministerio de Ciencia y Tecnología y la Junta de Castilla y León, y cuyo principal objetivo consiste en analizar los efectos competitivos de la gestión de las compras y de la producción en las empresas industriales españolas.

Estos resultados están estructurados en tres epígrafes:

1. Necesidad de integrar estratégicamente a la función de compras
2. Prácticas de gestión de compras que generan mejores resultados
3. Importancia del alineamiento estratégico entre la gestión de compras y la gestión de la producción

Espero resulten de su interés. Si tiene alguna duda o desea alguna información adicional puede ponerse en contacto conmigo en la dirección arriba indicada.

Atentamente,

Dr. Javier González Benito  
Director del Proyecto

## **1. Necesidad de integrar estratégicamente a la función de compras**

Los resultados del estudio indican que **es necesario que la función/departamento de compras esté integrada en el proceso de planificación estratégica de la empresa**, de forma que las decisiones se tomen a la luz de estrategia competitiva, que la apoyen, y que ayuden a desarrollarla. 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.

Cuando la comunicación del departamento de compras con la cúpula directiva se produce a través de otros departamentos, la coordinación es mucho más complicada. La participación directa de los responsables de compras en la toma de decisiones estratégicas es importante para que el departamento de compras tenga una idea más clara de los objetivos y prioridades de la empresa. Por lo tanto, **elevar el departamento de compras al nivel de otros departamentos funcionales como el de producción o ventas puede facilitar su integración y alineamiento con la estrategia empresarial.**

### Evidencia

Para ilustrar la relevancia de la integración estratégica, la Figura 1 resume algunos resultados basados en la información proporcionada por las 141 empresas que proporcionaron información sobre sus capacidades percibidas respecto a los competidores. En concreto, muestra la relación entre las capacidades del departamento de compras y los resultados de la empresa en el grupo de empresas cuyo departamento de compras está menos integrado estratégicamente (azul) y en el grupo en el que está más integrado (rojo).

La integración estratégica del departamento de compras mide hasta que punto en la empresa se dan las circunstancias de la Tabla 1. Las capacidades del departamento de compras se especifican en términos de coste, calidad, cumplimiento de entregas y flexibilidad, y miden el grado en que dicho departamento es superior al de las empresas competidoras en los aspectos recogidos en la Tabla 2. Los resultados empresariales recogen la situación relativa de la empresa respecto a sus competidores en cuestiones como la rentabilidad, el margen sobre ventas y la productividad.

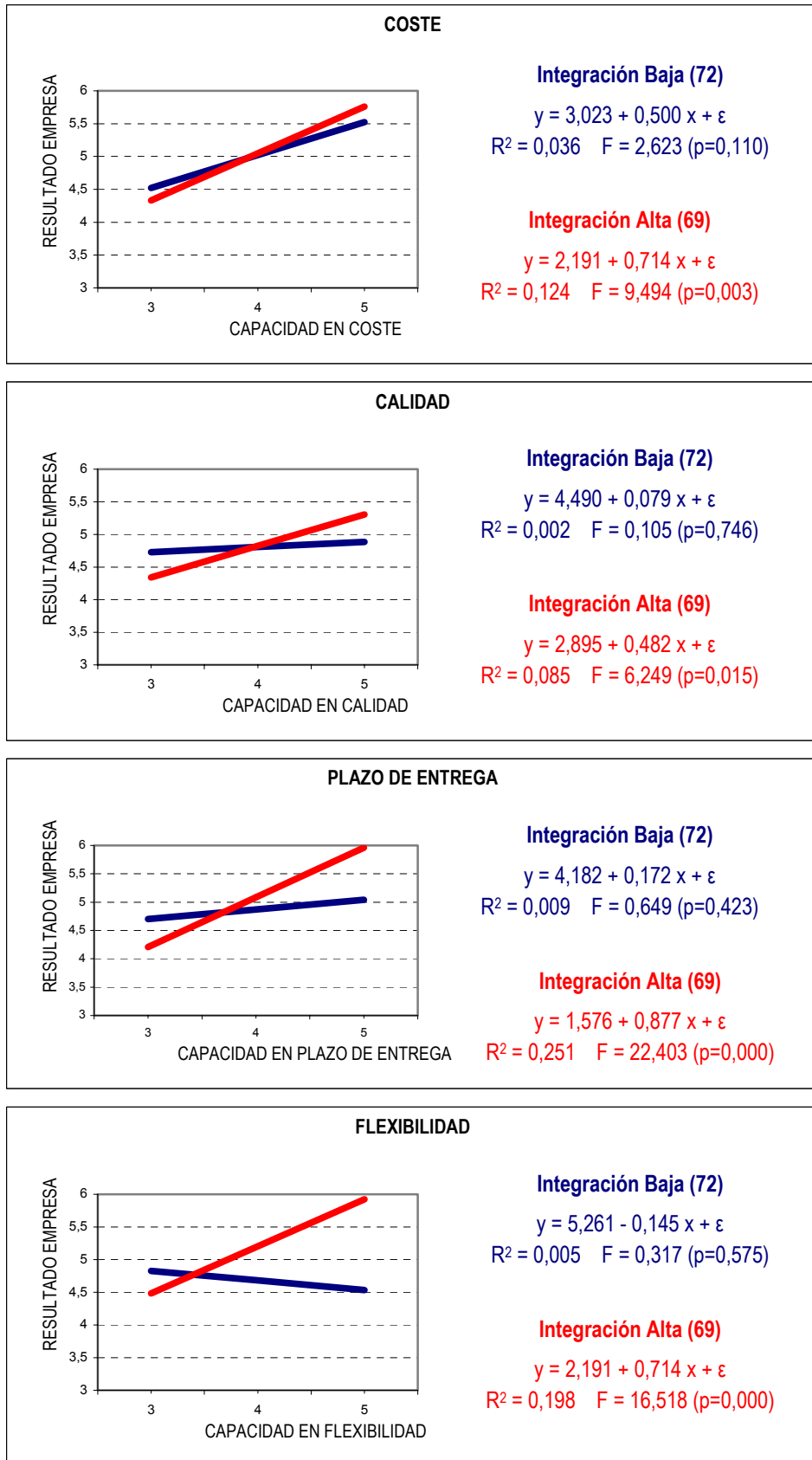
Sin entrar en detalles estadísticos, dos conclusiones inmediatas pueden obtenerse de la Figura 1:

- En el grupo de empresas con menor integración estratégica, las capacidades de la función de compras no predicen de forma significativa los resultados de la empresa. Por el contrario, en el grupo de empresas más integradas, las capacidades productivas explican un porcentaje significativo de los resultados de la empresa<sup>1</sup>.
- La pendiente de la relación es significativamente superior en el grupo de empresas con la función de compras más integrada estratégicamente. Es decir, un incremento de las capacidades tiene efectos más notables en los resultados.

---

<sup>1</sup> El test F resulta significativo (con niveles mínimos de confianza del 95%) únicamente en el grupo de empresas que manifiestan mayor integración. El poder predictor de los modelos ( $R^2$ ) es claramente mayor en este grupo.

**Figura 1: Efecto de las capacidades de la función de compras en los resultados de la empresa según el nivel de integración estratégica de la función de compras**



**Tabla 1: Indicadores de la integración estratégica de la función de compras**

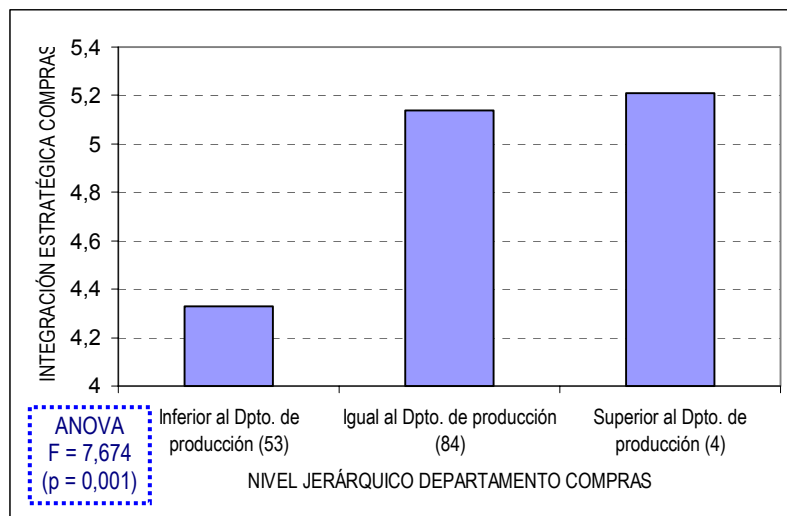
El departamento de compras participa directamente en el proceso de planificación estratégica de la empresa
El personal de compras tiene un buen conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa
El rendimiento del departamento de compras se mide en función de su contribución a los objetivos estratégicos 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
Los planes del departamento de compras se revisan regularmente para ajustarlos a los cambios en la planificación estratégica de la empresa

**Tabla 2: Criterios utilizados para medir las capacidades del departamento de compras**

<b>COSTE</b>
Productividad laboral en el departamento de compras Productividad de los recursos implicados en las actividades de compra Alta utilización de los recursos disponibles para la gestión de compras Bajo coste de las compras (precio de compra, transporte, ...) Bajo volumen de inventarios
<b>CALIDAD</b>
Prestaciones y funcionalidad de los productos comprados Durabilidad de los productos comprados Fiabilidad de los productos comprados Ajuste de los productos comprados a las especificaciones de compra (buen acabado, uniformidad, ...) Eficacia de nuestros proveedores en la resolución de nuestras reclamaciones
<b>PLAZO DE ENTREGA</b>
Bajos tiempos de creación y emisión de pedidos en nuestra empresa Bajos tiempos de suministro de los proveedores (bajo tiempo de espera) Cumplimiento de fechas de entrega por los proveedores Cumplimiento de condiciones de entrega (cantidad, calidad, formato,...) por los proveedores
<b>FLEXIBILIDAD</b>
Flexibilidad de nuestros proveedores para ajustar su capacidad a las necesidades de cada momento Amplia gama de versiones, opciones y accesorios en la oferta de nuestros proveedores Capacidad de nuestros proveedores para introducir cambios en sus productos Frecuencia en la introducción de nuevos productos por parte de nuestros proveedores (productos novedosos y con las últimas prestaciones)

Para ilustrar la importancia de la posición del departamento de compras en la estructura organizativa de la empresa, la Figura 2 compara el nivel medio de integración estratégica de la función de compras en tres grupos de empresas. El primero recoge aquellas cuyo departamento de compras está subordinado al de producción u ocupa una posición menos importante en la jerarquía de la empresa. El segundo recoge las empresas cuyo departamento de compras está considerado al mismo nivel que el departamento de producción. El tercer grupo, recoge las pocas empresas cuyo departamento de compras ocupa una posición jerárquica superior al departamento de producción. El grado de integración de la función de compras es significativamente mayor en el segundo y tercer grupo, poniendo de manifiesto la importancia que tiene la estructura organizativa a la hora de aprovechar el potencial de la función de compras.

**Figura 2: Grado de integración estratégica según la posición del departamento de compras en la estructura organizativa de la empresa**



## **2. Prácticas de gestión de compras que generan mejores resultados**

Los resultados del estudio indican que la implantación de **algunas prácticas de gestión de compras y proveedores está relacionada con la obtención de mejores resultados empresariales**. En concreto, el establecimiento de relaciones cooperativas con un número reducido de proveedores y el control de la calidad de los proveedores están asociados con mejores resultados comerciales. La integración logística con los proveedores está relacionada con mejores resultados financieros. La implicación de los proveedores en el diseño y desarrollo de nuevos productos no aparece relacionado con los resultados de la empresa.

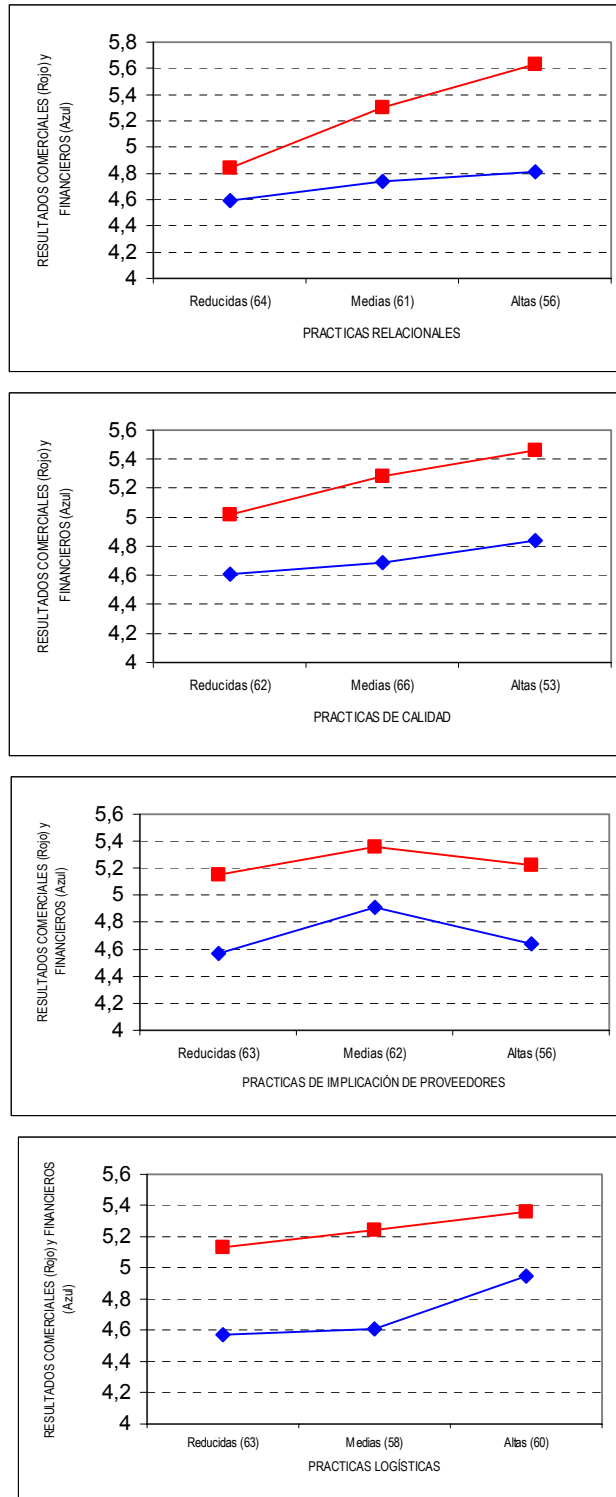
### Evidencia

Para ilustrar el efecto de las prácticas de gestión del aprovisionamiento en los resultados de la empresa, la Figura 3 resume algunos resultados basados en la información proporcionada por las 181 empresas que facilitaron datos sobre las prácticas de gestión de compras desarrolladas. En concreto, muestra los resultados financieros (azul) y comerciales (rojo) medios de las empresas que tienen respectivamente una implantación baja, media y alta de cuatro tipos de prácticas.

Los cuatro tipos de prácticas miden hasta que punto en la empresa se utilizan las prácticas recogidas en la Tabla 3. Las prácticas relacionales se refieren al establecimiento de una estructura de cooperativa basada en relaciones a largo plazo e intercambio de información. Las prácticas de calidad se refieren a la evaluación y control de la calidad de los proveedores. Las prácticas de implicación se refieren a la participación de los proveedores en el diseño y desarrollo de nuevos productos. Las prácticas de integración logística se refieren a la adaptación de los sistemas de logísticos de los proveedores para mejorar el flujo físico de productos. Los resultados financieros recogen la situación relativa de la empresa respecto a sus competidores en cuestiones como la rentabilidad, el margen sobre ventas y la productividad. Los resultados comerciales recogen la situación relativa en aspectos como las ventas, la reputación, la satisfacción de clientes, la cuota de mercado y el éxito de lanzamiento de nuevos productos.

La Figura 3 muestra gráficamente que las prácticas relacionales, de calidad y logísticas están más directamente relacionadas con la obtención de mejores resultados. Los análisis estadísticos realizados revelaron que las diferencias mostradas son significativas en lo que respecta a la relación entre las prácticas relacionales y de calidad con los resultados comerciales y a la relación entre las prácticas logísticas y los resultados financieros.

**Figura 3: Efecto de las prácticas de gestión de compras en los resultados**



**Tabla 3: Prácticas específicas recogidas por cada tipo de prácticas**

<p><b>PRACTICAS RELACIONALES</b></p> <p>Confiamos en un número pequeño de proveedores (máximo 2 o 3 por producto) que sabemos que funcionan bien          Mantenemos relaciones duraderas y estables con nuestros proveedores clave          Estamos trabajando en afianzar las relaciones con nuestros proveedores importantes          Compartimos información relevante con nuestros proveedores clave (ej. planes de producción, informes financieros, resultados investigación)          Negociamos los precios con nuestros proveedores clave a partir de un análisis conjunto de costes</p>
<p><b>PRÁCTICAS DE CALIDAD</b></p> <p>Registramos y hacemos un seguimiento de los incumplimientos y fallos de nuestros proveedores          Exigimos certificaciones de calidad a nuestros proveedores (ej. ISO9001)          Evaluamos de forma continua y sistemática las capacidades de nuestros proveedores (existen procesos formales para ello)</p>
<p><b>PRÁCTICAS DE IMPLICACIÓN DE PROVEEDORES</b></p> <p>Nuestros proveedores clave colaboran en el diseño y desarrollo de nuestros productos          Nuestros proveedores clave colaboran en la resolución de problemas dentro de nuestro proceso productivo          Las decisiones sobre el lanzamiento de nuevos productos se toman teniendo en cuenta las opiniones de nuestros proveedores clave          Existen sistemas para recoger las ideas y propuestas de nuestros proveedores sobre la mejora de nuestros productos</p>
<p><b>PRÁCTICAS LOGÍSTICAS</b></p> <p>Nuestros proveedores clave realizan entregas diarias de sus productos          La información sobre pedidos se transmite electrónicamente a las fábricas de nuestros proveedores clave          Nuestras actividades logísticas están integradas con las de nuestros proveedores clave (ej. contenedores comunes, equipamientos compatibles)          Los proveedores clave han adaptado sus formatos de entrega a nuestras necesidades (ej. embalajes, tamaño de lotes, frecuencias)          Nos coordinamos con distintos proveedores para aprovechar la capacidad de los vehículos (consolidación de cargamentos)          Tenemos acceso a la información sobre las existencias y disponibilidades de nuestro proveedores en cada momento</p>

### **3. Importancia del alineamiento estratégico entre la gestión de compras y la gestión de la producción**

Los resultados del estudio indican que no existe una relación directa entre el alineamiento o la coherencia entre las prioridades competitivas de los departamentos (o responsables) de compras y producción y los resultados obtenidos por las empresas. Sin embargo, esta relación se ve moderada por las circunstancias del entorno en que la empresa desarrolla su actividad. En concreto, **un correcto alineamiento entre compras y producción tiene efectos positivos en los resultados en aquellas empresas que compiten en entornos poco dinámicos y poco complejos.**

Este resultado parece indicar que en entornos altamente dinámicos y complejos, conseguir entendimiento y coherencia (i.e. alineamiento) entre compras y producción consume una serie de recursos y esfuerzos que no compensan las ventajas de dicho alineamiento.

#### Evidencia

Para ilustrar el efecto moderador de las características del entorno en la relación entre el alineamiento de compras y producción en los resultados, la Figura 4 resume algunos resultados basados en la información proporcionada por las 102 empresas que contestaron ambos cuestionarios, el dirigido al responsable de compras y el dirigido a al responsable de producción<sup>2</sup>. En concreto, se compara la relación entre el alineamiento y los resultados en dos grupos de empresas: las que perciben un entorno menos dinámico (rojo) y las que perciben un entorno más dinámico (azul). También se compara esta relación en el grupo de empresas que perciben mayor complejidad y en las que perciben menor complejidad.

El alineamiento entre las prioridades competitivas del departamento de compras y de producción se midió comparando la importancia asignada por el responsable de compras y el de producción a los distintos objetivos equivalentes recogidos en la Tabla 4<sup>3</sup>. Los resultados empresariales recogen la situación relativa de la empresa respecto a sus competidores en cuestiones como la rentabilidad, el margen sobre ventas y la productividad según la valoración media de los responsables de compras y producción. La medida del dinamismo y la complejidad del entorno se basan en las percepciones del responsable de producción en los distintos aspectos recogidos en la Tabla 5.

Sin entrar en detalles estadísticos, dos conclusiones inmediatas pueden obtenerse de la Figura 4:

- En los grupos de empresas que compiten en un entorno más dinámico y más complejo respectivamente, el alineamiento estratégico entre compras y producción no predice de forma significativa los resultados de la empresa. Por el contrario, en los grupos de empresas que compiten en un entorno menos dinámico y menos complejo, dicho alineamiento explica un porcentaje significativo de los resultados de la empresa<sup>4</sup>.
- La pendiente de la relación es significativamente superior en los grupos de empresas con un entorno menos dinámico y menos complejo respectivamente. Es decir, un incremento del alineamiento estratégico

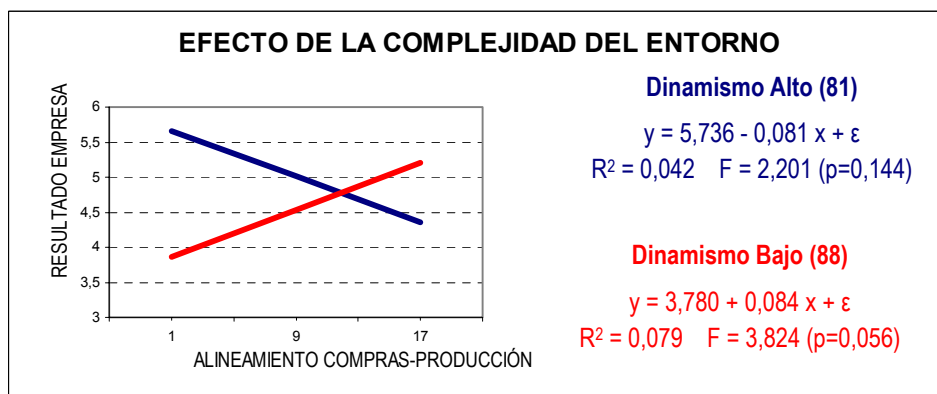
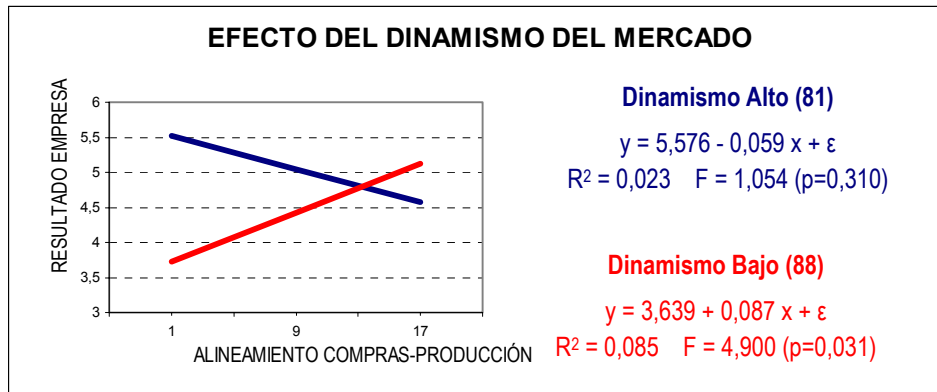
<sup>2</sup> Se excluyeron las empresas en las que la gestión de compras y producción eran responsabilidad de la misma persona.

<sup>3</sup> En concreto, se computó la distancia euclídea entre el perfil estratégico de compras y el de producción.

<sup>4</sup> El test F resulta significativo (con niveles mínimos de confianza del 90%) únicamente en los grupos de empresas que compiten en un entorno menos dinámico y menos complejo respectivamente. El poder predictor de los modelos ( $R^2$ ) es mayor en estos grupos.

(coherencia de las prioridades competitivas) entre compras y producción tiene efectos positivos más notables en los resultados.

**Figura 4: Relación entre el alineamiento estratégico los resultados según las características del entorno**



**Tabla 4: Objetivos utilizados para comparar las prioridades competitivas de compras y producción**

	POSIBLES PRIORIDADES COMPRAS	POSIBLES PRIORIDADES PRODUCCIÓN
COSTE	Productividad laboral en el departamento de compras Productividad de los recursos implicados en las actividades de compra Alta utilización de los recursos disponibles para la gestión de compras Bajo coste de las compras (precio de compra, transporte, ...) Bajo volumen de inventarios	Productividad laboral Productividad de los recursos productivos (ej. máquinas, equipos, ...) Alta utilización de los recursos disponibles para la producción Bajos costes de producción Bajo volumen de inventarios
CALIDAD	Prestaciones y funcionalidad de los productos comprados Durabilidad de los productos comprados Fiabilidad de los productos comprados Ajuste de los productos comprados a las especificaciones de compra (buen acabado, uniformidad, ...) Eficacia de nuestros proveedores en la resolución de nuestras reclamaciones	Prestaciones y funcionalidad de los productos Durabilidad de los productos Fiabilidad del producto Ajuste de los productos a las especificaciones de diseño (buen acabado, uniformidad,...) Eficacia en la resolución de reclamaciones de los clientes
PLAZO DE ENTREGA	Bajos tiempos de creación y emisión de pedidos en nuestra empresa Bajos tiempos de suministro de los proveedores (bajo tiempo de espera) Cumplimiento de fechas de entrega por los proveedores Cumplimiento de condiciones de entrega (cantidad, calidad, formato,...) por los proveedores	Bajos tiempos de producción de los productos Bajos tiempos de espera de los clientes Cumplimiento de las fechas de entrega Cumplimiento de las condiciones de entrega (cantidad, calidad, formato, ...)
FLEXIBILIDAD	Flexibilidad de nuestros proveedores para ajustar su capacidad a las necesidades de cada momento Amplia gama de versiones, opciones y accesorios en la oferta de nuestros proveedores Capacidad de nuestros proveedores para introducir cambios en sus productos Frecuencia en la introducción de nuevos productos por parte de nuestros proveedores (productos novedosos y con las últimas prestaciones)	Flexibilidad para ajustar la capacidad a las necesidades de cada momento Amplia gama de versiones, opciones y accesorios de los productos Fácil introducción en los productos de los cambios que demanda el mercado Introducción frecuente de nuevos productos (productos novedosos y con las últimas prestaciones)

**Tabla 5: Aspectos considerados para medir el dinamismo y la complejidad del entorno**

DINAMISMO
El ritmo de innovación y cambio en los productos y procesos productivos en nuestra industria ha sido muy elevado Los gustos y preferencias de los clientes de nuestra industria han cambiado muy frecuentemente Las estrategias/acciones comerciales de nuestros competidores clave han cambiado de forma muy frecuente
COMPLEJIDAD
Los gustos y preferencias de los clientes de nuestra industria han sido muy diversos y heterogéneos Ha sido necesario desarrollar un amplio abanico de productos y métodos/procesos productivos para satisfacer a nuestros clientes Ha sido necesario aplicar diversas tácticas/fórmulas comerciales para satisfacer las necesidades de nuestros clientes Las estrategias competitivas y tácticas comerciales de nuestros competidores han sido muy variadas y heterogéneas