

Universidad Autónoma de Querétaro

Facultad de Contaduría y Administración

La función del comprador y sus competencias en la industria automotriz en la
Ciudad de Querétaro.

Tesis

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de Maestro en
Administración con especialidad en Negocios Internacionales

Presenta

Lic. Rodrigo Esquivel Guadarrama

Santiago de Querétaro, Querétaro, Junio 2016.



Universidad Autónoma de Querétaro
Facultad de Contaduría y Administración
Maestría en Administración

LA FUNCION DEL COMPRADOR Y SUS COMPETENCIAS EN LA INDUSTRIA AUTOMOTRIZ EN LA CIUDAD DE QUERETARO

TESIS

Que como parte de los requisitos para obtener el grado de
Maestría en Administración

Presenta:

Rodrigo Esquivel Guadarrama

Dirigido por:

M.A. Alfonso Rodríguez Coss

SINODALES

M.A. Alfonso Rodríguez Coss
Presidente

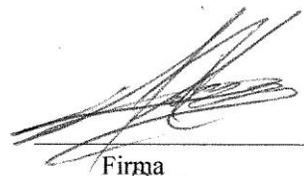
Dr. Juan Manuel Peña Aguilar
Secretario

M.A. Cristina Pérez Martagón
Vocal

M.A. Luis Fernando Pantoja Amaro
Suplente

M.A. Julio Alberto Hernández Tavera
Suplente

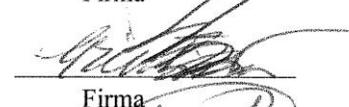
Dr. Arturo Castañeda Olalde
Director de la Facultad de Contaduría y
Administración



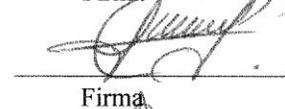
Firma



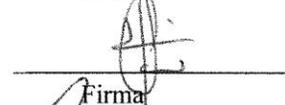
Firma



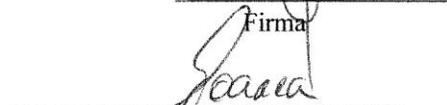
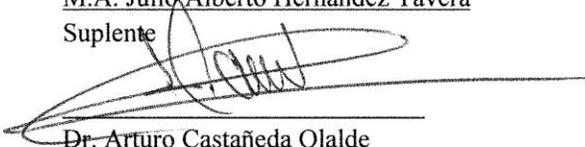
Firma



Firma



Firma



Firma

Dra. Ma. Guadalupe Flavia Loarca Piña
Directora de Investigación y
Posgrado

RESUMEN

En un entorno cada vez más competitivo, las empresas buscan mantener sus operaciones de la forma más efectiva y eficiente, y para ello requieren contar con el personal adecuado para llevar a cabo las funciones operativas para el logro de sus objetivos. La presente investigación tiene como objetivo principal el realizar una investigación de la situación que guarda el personal del área de compras de las principales empresas de la industria automotriz en la ciudad de Querétaro, con la intención de identificar las principales competencias que requiere el puesto de comprador para llevar a cabo ésta función, y evaluar si se cuenta con el nivel de conocimientos y habilidades para ello. Por medio de la aplicación de encuestas a varios colaboradores de diversos niveles jerárquicos dentro de los departamentos de compras de algunas de las más reconocidas empresas automotrices por ventas y participación de mercado en la ciudad de Querétaro, se busca conocer la situación actual del personal y las áreas de oportunidad que se presentan para efectos de mejorar ésta función. Además de lo anterior, se busca conocer la oferta de las principales instituciones educativas en la ciudad de Querétaro, en México y el mundo, para conocer los programas de educación en las áreas de compras y cadena de suministro, además de las asociaciones que comparten información relacionadas al tema. Los resultados muestran que las áreas de compras de las empresas automotrices en la ciudad de Querétaro reconocen una falta de oferta educativa que prepare a los futuros compradores para realizar ésta función de forma adecuada, y comparten la importancia que tiene para los colaboradores de las áreas de compras el conocimiento técnico y comercial de los productos y servicios a adquirir, las habilidades en negociación, la proactividad, constancia, ética e integridad, el dominio de otros idiomas para llevar a cabo operaciones comerciales a nivel global y la necesidad de contar con conocimientos financieros para análisis de costos. Finalmente, la presente investigación puede servir para las instituciones educativas locales y nacionales, para enfocar sus planes de estudio en ciencias económico-administrativas de manera que cubran la importante función que significan las compras para las empresas.

(Palabras clave: compras, diagnóstico, competencias, áreas de oportunidad, oferta educativa)

SUMMARY

In an increasingly competitive environment, companies seek to maintain their operations in the most effective and efficient way possible, and for this the need to have adequate staff to perform operational functions to achieve its objectives. The intention of this study is to investigate the situation of the purchasing department of some of the most recognized companies in the automotive industry in the city of Queretaro, Mexico with the purpose of identifying the main competencies required for the buyer position to perform its function, and to assess whether it has the knowledge and skills levels required to do so. We intent to know the current situation of the purchasing staff and their opportunity areas with the intention of improving the given function applying a survey to various employees from all organization levels throughout the purchasing departments of some of the most recognized companies in the automotive industry in the city of Queretaro,. In addition, we intent to identify the educational offer of the leading institutions in Queretaro, Mexico and the world to recognize the main programs related to purchasing and supply chain areas, in order to know the associations that share information related to the topic. The results obtained show that the purchasing department collaborators recognize a lack of educational opportunities to prepare the future buyers to perform this function properly, and share the importance to the purchasing collaborators about technical and commercial knowledge of their products and services, to acquire negotiation skills, ethics and integrity, the use of other languages to conduct business operations globally and the need of financial knowledge for cost analysis. Finally, this study can also serve to the local and national educational institutions to focus their curriculum on economic and administrative sciences so they can cover the important role that the purchasing function has to the companies.

(Key words: Purchasing, diagnose, skills, opportunity areas, educational offer).

DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS

El presente documento está dedicado a mi familia, quienes siempre han apoyado mi crecimiento educativo y laboral, de quienes recibo constantemente muestras de motivación y especialmente lo dedico a mi madre Laura Guadarrama Gutierrez y a mi padre Francisco Miguel Esquivel Mendez, agradeciendo a Dios por haberlos elegido para guiarme y demostrarme la fortaleza que se requiere para afrontar las distintas etapas de la vida. Igualmente quiero dedicarla a mi sobrino Nicolás García Esquivel quien desde que llegó al mundo hace casi 5 años ha sido para mí una de las personas más importantes en mi vida, y quien espero reciba de mi parte el amor, el ejemplo y los valores para que logre ser una persona de bien en el futuro. Mientras tanto que disfrute y viva la vida.

De manera muy especial quiero dedicar la presente tesis a 3 personas, las cuales han jugado un papel fundamental en mi carrera; la Lic. Maria Josefa Hernandez Avendaño, el Ing. Fernando Mancilla Urrea y el Ing. Raul Lizarriturri Martinez, todos ellos han sido el ejemplo de líderes quienes en su día a día me han enseñado y compartido sus conocimientos, vivencias y experiencia y que con ello he logrado convertirme en el profesionista que soy. Mi admiración y agradecimiento para ellos, exitosos profesionales de las compras quienes me han dado la oportunidad de colaborar en sus equipos de trabajo y de quienes espero estén satisfechos con mi desempeño.

Finalmente, quiero agradecer a toda la comunidad estudiantil, administrativa y directiva de la Universidad Autónoma de Querétaro, de manera especial al Profesor Alfonso Rodriguez Coss, quien además de ser mi asesor de Tesis, lo considero un extraordinario profesionista y un gran ser humano, estudioso de las ciencias y conocedor de las artes, de quien espero haber cubierto sus expectativas con el presente documento.

ÍNDICE

RESUMEN	i
SUMMARY	ii
DEDICATORIAS Y AGRADECIMIENTOS	iii
ÍNDICE.....	iv
ÍNDICE DE FIGURAS	viii
INTRODUCCIÓN.....	ix
1. ASPECTOS HISTÓRICOS.	1
1.1. La industria automotriz en México	1
1.2. La industria automotriz en Querétaro	14
1.3. La Evolución de las compras y la cadena de suministro	16
<i>1.3.1. Los Primeros Años (1850-1900)</i>	17
<i>1.3.2. El crecimiento de los fundamentos de compras (1900-1939)</i>	18
<i>1.3.3. Los años de guerra (1940-1946)</i>	20
<i>1.3.4 Los años de calma (1947-Mediados 1960s)</i>	20
<i>1.3.5. La madurez en la Gestión de Materiales (Mediados 1960s – Finales 1970s)</i>	22
<i>1.3.6. La Era Global (Finales 1970s-1999)</i>	24
<i>1.3.7. La Gestión de la Cadena de Suministro Integrada (Siglo XXI)</i>	25
2. ASPECTOS TEORICOS	27

2.1. Generalidades de las compras	27
<i>2.1.1. El proceso de compras</i>	32
<i>2.1.2. El proceso operativo de compras</i>	34
<i>2.1.3. El proceso estratégico de compras</i>	39
<i>2.1.4. Roles estratégicos de compras</i>	40
2.2. La aportación de Michael Porter (Primera Parte)	44
<i>2.2.1. Como forman la estrategia las fuerzas de la competencia (1979)</i>	45
<i>2.2.2. Proveedores y Compradores poderosos</i>	46
<i>2.2.3. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia (2008)</i>	49
<i>2.2.4. El Poder de los Proveedores y Compradores</i>	50
2.3. La aportación de Michael Porter (Segunda Parte)	55
<i>2.3.1. Cadena de Valor</i>	55
<i>2.3.2. Cadena de Valor Extendida</i>	56
2.4. Los 4 pilares de las compras y la gestión de la cadena de suministro	60
2.5. La competencia en la industria	63
2.6. ¿Porque la función de compras es importante?	64
2.7. Efectos en la imagen de la compañía	66
2.8. Objetivos de una organización de compras de clase mundial	67
2.9. Retos por delante	69
3. INVESTIGACION OFERTA EDUCATIVA PARA COMPRAS	72

3.1. Oferta educativa en Querétaro	72
<i>3.1.1. Instituciones Públicas.</i>	74
<i>3.1.2. Instituciones Privadas</i>	75
3.2. Oferta educativa en México	79
<i>3.2.1. Top 10 (Rank 2014)</i>	80
3.3. Oferta educativa en el extranjero	82
<i>3.3.1. Opciones educativas en Estados Unidos de América</i>	82
<i>3.3.2. Opciones educativas en el Mundo</i>	83
3.4. Asociaciones relacionadas con las compras y la cadena de suministro.	85
<i>3.4.1. Asociación de Profesionales en Compras, Abastecimiento y Logística, A.C. (APROCAL)</i>	86
<i>3.4.2. Institute for Supply Management (ISM)</i>	86
<i>3.4.3. American Production and Inventory Control Society (APICS)</i>	87
4. APLICACIÓN DE ENCUESTA PARA DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL.	88
5. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL	89
CONCLUSIONES.	116
REFLEXIONES FINALES	124
RECOMENDACIONES	125
BIBLIOGRAFIA	126

REFERENCIAS 127

APÉNDICE 137

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura	Página
1.1. Ubicación en México de plantas de vehículos ligeros.	12
1.2. Ubicación en México de plantas de vehículos pesados noroeste y noreste.	13
1.3. Ubicación en México de plantas de vehículos pesados región centro y bajo.	13
2.1. Roles y responsabilidades de compras: estrategia vs. Táctica.	33
2.2. El proceso operativo de compras.	35
2.3. Roles estratégicos de compras.	40
2.4. Las fuerzas que rigen la competencia en la industria.	46
2.5. Las cinco fuerzas que le dan forma a la competencia en la industria.	50
2.6. La cadena de valor extendida.	56
2.7. Cadena de suministro básica de un fabricante de cereales.	58
2.8. Cadena de suministro compleja de un fabricante de automóviles.	59
2.9. Los 4 pilares de las compras y la excelencia en la cadena de suministro.	60
3.1. Listado de universidades consideradas para investigación de oferta educativa.	73
4.1. Listado de empresas a quienes se envió la encuesta de investigación.	88
5.1 Tiempo ocupado en proceso comprador táctico y comprador estratégico	115

INTRODUCCIÓN

Como se menciona en la principal obra del Prof. Lutz Kaufmann, *“Purchasing and Supply Management – A Conceptual Framework”*, la idea prevaleciente de que *“cualquiera puede comprar”* continúa siendo una de las más grandes barreras en el desarrollo de la función de compras que impiden que sea percibida como una actividad que requiere de alto profesionalismo y la cuál debe estar basada en una adecuada preparación educativa y capacitación laboral subsecuente. Comparada con otras funciones dentro de las organizaciones, por mucho tiempo la función de compras ha carecido de un reconocimiento adecuado como un contribuyente mayor para el logro de los objetivos de la organización y también como generador de ventajas competitivas de las empresas. (Kaufmann, 2002).

La finalidad del presente documento es identificar las principales competencias con las que debe contar el personal que realiza la función de compras, basado tanto en aspectos teóricos por medio de los conocimientos compartidos por algunos de los principales investigadores en la materia los cuáles se presentan en los aspectos teóricos, así como en la opinión de los responsables de las áreas que actualmente lideran los departamentos de compras dentro de la industria automotriz en la ciudad de Querétaro, con la intención de detectar las áreas de oportunidad que la industria automotriz presenta y los retos que los profesionistas de las compras tendrán que enfrentar en el futuro y resolver de forma satisfactoria.

Además de lo anterior, se incluyen los resultados de una investigación realizada para conocer la oferta educativa relacionada con las funciones de compras y cadena de suministro en las principales instituciones educativas en Querétaro, México y el mundo.

Aspectos Metodológicos.

Presento a continuación la metodología a seguir para el presente documento.

Delimitación.

El tema del presente documento se enfoca a las funciones del comprador en la industria automotriz en la ciudad de Querétaro, en el que se indagó acerca de las funciones que realiza actualmente y cuáles son las oportunidades y expectativas que los líderes de áreas de compras en varias empresas del ramo automotriz consideran que se debe cumplir a efectos de realizar una función exitosa. La investigación se realizó a partir de Abril del 2014 y concluyó el primer trimestre del 2015

Alcance.

Para efectos del presente documento, se ha seleccionado el tipo de investigación exploratoria, al no encontrar información previa sobre el objeto de estudio a efectos de tomarlo como información de referencia. El alcance de la presente investigación considera las empresas de la industria automotriz ubicadas dentro de la Ciudad de Querétaro. Conforme a información solicitada a la Secretaría de Desarrollo Sustentable (SEDESU) de Gobierno del Estado de Querétaro, el pasado mes de Enero 2014, la cual fue proporcionada por el Ing. Daniel Hernández del Departamento de Desarrollo Empresarial de la nombrada dependencia, conformando un universo de 50 empresas, del cual se seleccionaron 20 empresas como muestra representativa conforme a los siguientes criterios:

- Empresas reconocidas dentro del mercado automotriz. (Registradas ante SEDESU)
- Ser catalogadas como Empresas de Tamaño Grande. (+100 empleados)
- Que estuvieran ubicadas dentro de la ciudad de Querétaro.

Para efectos de la selección de la muestra, se utilizó un procedimiento no probabilístico, es decir, sin intervención del azar, concretamente un muestreo a criterio, al ser elegidas las compañías que se presentan en la investigación al considerarlas como las empresas más adecuadas para conformar la muestra. Para referencia de las universidades y empresas seleccionadas como muestra representativa para la presente investigación favor de consultar las Figuras 3.1 y 4.1 del presente documento.

Propósito.

El propósito de la presente investigación es identificar las características, habilidades y conocimientos que la industria automotriz de la ciudad de Querétaro requiere de los profesionales de las compras para ejercer el puesto de comprador de forma exitosa.

Objetivos.

1. Obtener información de la situación actual de las áreas de compras de las empresas seleccionadas para la presente investigación, en relación a las funciones del puesto de comprador.
2. Identificar las principales competencias que requieren los estudiantes y tanto actuales como futuros profesionistas de las compras para ejercer la función de comprador.
3. Comprobar si existe alguna problemática a la que se enfrentan las empresas de la industria automotriz al momento de realizar la búsqueda de profesionistas para cubrir el puesto de comprador.
4. Identificar la oferta educativa en la ciudad de Querétaro relacionada con las funciones de compras, la cual esté enfocada a desarrollar conocimientos al perfil del comprador.
5. Identificar las Instituciones Educativas o Asociaciones, Nacionales e Internacionales, relacionadas con la función de compras.

Hipótesis

Conocer cuáles son las competencias que deben de tener los profesionistas de compras para llevar a cabo las funciones de comprador dentro de la industria automotriz en Querétaro. A la vez comparar si la oferta educativa en la ciudad de Querétaro es adecuada para capacitar a estudiantes y profesionistas para llevar a cabo la función de compras o el puesto de comprador, conforme a lo establecido por los expertos en la materia.

Unidad de análisis.

La unidad de análisis para el presente documento es el comprador de la industria automotriz en la ciudad de Querétaro.

Aspectos conceptuales.

Definición de compras

Para comprender la importancia que tiene la función de compras dentro de las organizaciones, además de su función natural básica, es importante conocer algunos conceptos generales que nos ayuden a comprender su alcance.

Respecto a su definición conforme a su origen etimológico, consultando en internet el sitio web Definición.DE (<http://definicion.de/compra/>) se dice que la palabra compras proviene del verbo latín “comparare” que puede traducirse como comparar. Por tanto, se concluye que las compras son la acción y efecto de obtener o adquirir, a cambio de un precio determinado, un producto o un servicio.

Aun cuando algunos profesionistas limitan la función de las compras al puro proceso de comprar, que incluye, entre otras actividades, la identificación de una necesidad, la conversión de esa necesidad en una descripción comercial equivalente, la búsqueda de proveedores potenciales, la selección de la mejor opción, la negociación de condiciones

comerciales, la entrega del producto o servicio acordado, y el pago al proveedor por el producto o servicio prestado; existen muchas otras funciones que deben considerarse dentro del concepto completo de las compras y el suministro de materiales. (Johnson, Leenders, & Flynn, 2011).

Definición de Administración del Suministro

La Administración del Suministro (Supply Management) se define como *“la actividad estratégica de planeación y adquisición de las necesidades actuales y futuras de la organización mediante la efectiva gestión de la base de proveedores, utilizando un proceso orientado en conjunto con equipos multifuncionales para lograr la misión organizacional”*. (Monczka, Handfield, Giunipero, & Patterson, 2011).

La Administración del Suministro por parte del ISM (*Institute for Supply Management*) se define como *“la identificación, adquisición, acceso, posicionamiento y administración de recursos y capacidades relacionadas que una organización necesita o necesitará para alcanzar sus objetivos estratégicos”*. (Flynn, Harding, Lallatin, Pohlig, & Sturzl, 2009) citado en Monczka et al. 2011, p.11.

Sin embargo, más allá del hecho de conocer la definición de la administración del suministro, debemos entender que las compras pertenecen a un proceso aún más complejo, llamado **Cadena de Suministro**, que inicia desde una fuente de suministro hasta el cliente final. Por tanto, la Gestión de la Cadena de Suministro, *“se encarga de la administración y coordinación de bienes, servicios e información, desde el punto de origen de la materia prima hasta el cliente final”*. (Mentzer, y otros, 2001) citado en Montczka et al. 2011, p.12.

Definición de Gestión de la Cadena de Suministro.

El ISM (*Institute for Supply Management*) define la Gestión de la Cadena de Suministro (Flynn, Harding, Lallatin, Pohlig, & Sturzl, 2009) citado en Montczka et al. 2011 como:

“El diseño y la gestión de procesos de valor agregado libres de barreras, a través de fronteras organizacionales, para responder a las necesidades reales del cliente final. El desarrollo e integración de personas y recursos tecnológicos son fundamentales para el éxito de la integración de la cadena de suministro” (p.11).

Una propuesta adicional es la que nos proporciona el Council of *Supply Chain Management Professionals*, (CSCMP, 2014) citado en Johnson et al. 2011 quienes indican que:

“la Gestión de la Cadena de Suministro abarca la planeación y administración de todas las actividades relacionadas con la adquisición, la conversión y la logística. También incluye la coordinación y colaboración con los socios de canal, los cuáles pueden ser proveedores, distribuidores, intermediarios, proveedores tercerizados, y clientes. En esencia, la gestión de la cadena de suministro integra la oferta y la gestión de la demanda dentro y fuera de las empresas” (p.11).

Partiendo de las referencias anteriores, la definición que considero más adecuada para la Gestión de la Cadena de Suministro es la siguiente, *“la función de identificación, selección, gestión, operación y desarrollo de las entidades participantes en la cadena de suministro, para garantizar el abastecimiento de productos y servicios que las empresas requieren, asegurando la continuidad de sus operaciones”*.

Concepto de competencia.

Mediante una consulta en internet el sitio web Definición.DE (<http://definicion.de/competencia/>) el término competencia está vinculado a la capacidad, la habilidad, la destreza o la pericia para realizar algo en específico o tratar un tema determinado. Otra definición que nos orienta para entender el concepto de competencia es la que encontramos como sigue: las capacidades con diferentes conocimientos, habilidades, pensamientos, carácter y valores que intervienen en la interacción personal, social y laboral de las personas. Las competencias son los conocimientos, habilidades y destrezas que desarrolla una persona para comprender, transformar y practicar en el mundo en el que se desenvuelve.

Como lo menciona Sergio Tobón, las competencias se entienden como actuaciones integrales para identificar, interpretar, argumentar y resolver problemas de contexto con idoneidad y ética, integrando el saber ser, el saber hacer y el saber conocer. (Tobón, 2006). También podemos entender el concepto de competencia como todos aquellos comportamientos formados por habilidades cognitivas, actividades de valores, destrezas motoras y diversas informaciones que hacen posible llevar a cabo, de manera eficaz, cualquier actividad. (Wikipedia, 2015).

Richard Boyatzis, experto en los temas de inteligencia emocional, cambios de comportamiento y competencias, describe las competencias como las características subyacentes en una persona, que están causalmente relacionada con un desempeño bueno o excelente en un puesto de trabajo concreto y en una organización concreta. (Pereda & Berrocal, 2004).

1. ASPECTOS HISTÓRICOS.

1.1. La industria automotriz en México

Es innegable la importancia que la industria automotriz representa para la economía en México, ya que representa uno de los principales mercados de desarrollo en el sector industrial. De acuerdo a datos obtenidos de la Asociación Mexicana de la Industria Automotriz (AMIA), en México el sector aporta el 3.5 del PIB nacional y el 19.8% del PIB manufacturero. (MMS México, 2015)

De los principales beneficios que se obtienen de la industria automotriz son la generación de empleos a gran escala, la recaudación fiscal derivada de las operaciones comerciales de la misma, la capacitación y especialización de mano de obra y personal administrativo que labora dentro de la misma, el desarrollo de nuevos proveedores locales y el desarrollo tecnológico que conlleva. (Vicencio Miranda, 2007).

Algunos de los aspectos que han motivado a las empresas ensambladoras y de autopartes a invertir en México son las condiciones geográficas privilegiadas y su proximidad a los Estados Unidos, como el principal mercado de consumo global en el mundo, quien, en su momento, también fue considerado el principal productor de automóviles a nivel mundial (actualmente es el productor No. 2 después de China, quien ensambla 22 millones de automóviles, comparado con los 11 millones que produce Estados Unidos) (Meza, 2014); también el valor de la mano de obra en México sigue siendo competitivo en comparación a los Estados Unidos, por lo que los costos de operación siguen siendo bajos, y, de forma significativa, el impacto benéfico que ha tenido en los últimos 20 años la entrada en vigor del TLCAN (Tratado de Libre Comercio de América del Norte).

Actualmente, México ocupa el 8vo. lugar en producción de vehículos ligeros, con una producción en 2014 de 3.21 millones de unidades, conforme a cifras oficiales publicadas por la AMIA (Asociación Mexicana de la Industria Automotriz A.C. (AMIA, 2015)

La historia de la industria automotriz en México comienza en el año de 1925, con la instalación de las líneas de ensamble de Ford, cuando el crecimiento de la marca en Estados Unidos estaba en pleno apogeo; posteriormente, en 1935 inicia operaciones la planta de General Motors, y finalmente, en 1938 inicia operaciones Automex que años después se convertiría en Chrysler. Todas ellas tenían como operación principal el ensamble de vehículos para satisfacer el mercado local que anteriormente satisfacía su demanda con importaciones. (Vicencio Miranda, 2007)

En ese momento, las plantas instaladas en México trabajaban con niveles de productividad bajos, derivados de una limitada inversión y la falta de una infraestructura adecuada. Así pasaron los años hasta que llegó el momento, sucedido después de la terminación de la Segunda Guerra Mundial, en el que el gobierno mexicano empieza a orientar esfuerzos hacia la industrialización del país, por lo que para el año de 1950 México da un giro a su estructura económica, hasta entonces dependiente de la agricultura, y adquiere un enfoque pleno hacia el desarrollo industrial. (Vicencio Miranda, 2007)

Llegado el año 1964, Volkswagen, quien había comenzado años antes a comercializar vehículos importados en México, inicia sus operaciones de ensamble en el Estado de México y tres años después traslada su planta de producción al estado de Puebla. En ese mismo año, Ford hace una expansión de su producción e instala dos nuevas plantas en el Estado de México, mientras que General Motors inaugura el complejo de motores y fundición en Toluca en 1965, para proveer a la planta de ensamble de la Ciudad de México. Siguiendo el mismo camino, Chrysler abre una planta de motores en Toluca en 1964 y en 1968 inaugura

su planta de ensamble. Finalmente, Nissan Mexicana que quedó constituida desde 1961 y que comercializaba vehículos en México desde 1959, inicia sus operaciones de ensamble en la planta de la Ciudad Industrial del Valle de Cuernavaca (CIVAC) en el estado de Morelos. (Vicencio Miranda, 2007)

Todos estos cambios en la infraestructura lograron que la producción se incrementara de forma importante, pasando de los 96,000 vehículos ensamblados en 1965 a las 250,000 unidades cinco años después, en 1970. (Vicencio Miranda, 2007)

Sin embargo, para la década de 1970, las exportaciones seguían teniendo una participación limitada de la producción total, y las importaciones de componentes seguían manteniendo la balanza comercial de la industria con un déficit importante, por lo que el gobierno tuvo que hacer ajustes en su estrategia haciendo una mayor promoción a las exportaciones y buscando una mayor productividad, por lo que para 1977 el gobierno abrió el sector a las inversiones foráneas (con ciertas restricciones) dejando a un lado el proteccionismo del mercado de décadas anteriores, cuyo objetivo central fue transformar a México en un país exportador altamente competitivo. (Vicencio Miranda, 2007)

La competencia generada en el mercado, trajo consigo esfuerzos importantes encaminados a la modernización de la infraestructura tecnológica de las plantas ensambladoras en México por parte de las compañías norteamericanas, derivado principalmente por la introducción al mercado norteamericano de los vehículos japoneses, quienes lograron mantener sus costos controlados y sus niveles de producción en alto nivel de eficiencia lo que les permitía ofrecer vehículos económicos pero al mismo tiempo eficientes, la mayoría de ellos ensamblados justamente en territorio norteamericano, cuando se dio la instalación de numerosas plantas de ensamble de compañías japonesas en Norteamérica. Esta situación fue el principal detonante por el que las inversiones en el norte

del país se incrementaran, de las que pueden mencionarse la puesta en marcha de las operaciones de las plantas de ensamble y motores que General Motors instaló en el complejo de Ramos Arizpe, Coahuila en 1981, que en su momento representó la inversión más grande de esa compañía. La planta de motores de Chrysler también en Ramos Arizpe en 1981, la planta de motores de Ford en Chihuahua en 1983 y la de ensamble en Hermosillo, Sonora, en 1986, en conjunto con Mazda dedicada al mercado de exportación, misma que en ese entonces representó la planta de ensamble con el más elevado nivel de tecnología en México. (Vicencio Miranda, 2007)

Con la instalación de éstas nuevas plantas productivas en el norte de México, hubo un cambio notable en cuanto al nivel de tecnología utilizado en éstos complejos productivos, ya que la maquinaria y equipo, las instalaciones y en general las nuevas condiciones de trabajo contrastaban de forma considerable con las viejas plantas instaladas en los alrededores de la Ciudad de México en décadas anteriores.

Sin embargo, la situación macroeconómica desfavorable en la década de los ochentas, cuando se da el colapso de la economía mexicana en 1982, año en el que se establecen regulaciones gubernamentales enfocadas a la importancia de las exportaciones, que aunadas con el incremento de la demanda interna, el tipo de cambio posterior a la crisis económica y los incrementos de productividad de las nuevas plantas hicieron que pronto la balanza comercial del sector tuviera un superávit.

La política aplicada en la administración del gobierno de Miguel de la Madrid en ese año, la cual se prolongó hasta 1994, cuando terminó el gobierno de Carlos Salinas de Gortari, significó una ruptura total con la estrategia de desarrollo establecida por el decreto de 1977, pues en lugar de combinar la sustitución de importaciones en la rama auxiliar con la promoción de exportaciones en la industria terminal, reemplazó el esquema histórico de

crecimiento de la industria, basado en el mercado interno por aquel orientado en el mercado externo. (Sosa Barajas, 2005).

Derivado de lo anterior, la administración de Carlos Salinas de Gortari, buscando adecuarse a los nuevos objetivos de la política industrial y de comercio exterior desarrollados por su gobierno, emitió un decreto en diciembre de 1989, en el cuál se entendía que para poder competir dentro del esquema de globalización de la industria, era necesario modernizar el sector para lo cual un modelo de desregulación económica, así como una aceleración en el ritmo de las inversiones se hacían inminentes, buscando como punto final elevar los niveles de eficiencia, productividad y tecnología en los niveles internacionales. (Vicencio Miranda, 2007).

Esta nueva reglamentación, conocida como *Decreto para la modernización y promoción de la industria automotriz*, autorizaba la importación de vehículos nuevos por primera vez desde 1962, siempre y cuando la industria terminal mantuviera un saldo positivo en su balanza comercial. Esta situación hizo que más del 15% de los vehículos comercializados en los primeros años de la década de los noventas fueran importados, cifra que alcanzo el 20% para 1993. (Vicencio Miranda, 2007)

En el año 1994, con la entrada en vigor del TLC (Tratado de Libre Comercio para Norteamérica) el sector automotriz empezó a sufrir una transformación mayor alejándose cada vez más del proteccionismo que lo había caracterizado anteriormente para adecuarse a las necesidades de consumo de un mercado en expansión.

Los aspectos más importantes obtenidos con la puesta en marcha del TLC, fueron, entre otros, que las tarifas arancelarias a las importaciones de componentes fueron reducidas a la mitad, igualmente las tarifas de importación para automóviles se redujeron y acordaron eliminarse de forma paulatina, por lo que ambas quedarían desgravadas al término de 10

años, el factor de compensación de la balanza comercial se redujo lo que trajo consigo una aceleración en el ritmo de las importaciones y el margen de contenido nacional para vehículos fabricados en México se fue reduciendo gradualmente hasta llegar a 0% en el año 2004. (Vicencio Miranda, 2007)

Varios años más tarde, y siguiendo la tendencia de los beneficios reflejados por el TLC desde su implementación, la administración del presidente Fox, en diciembre de 2003, publica el *Decreto para el apoyo de la competitividad de la industria automotriz terminal y el impulso al desarrollo del mercado interno de automóviles*, donde se reconoce la necesidad de crear nuevos mecanismos que propicien el crecimiento de la competitividad del sector automotriz para fortalecer el mercado interno, lo que derivó nuevamente en el lanzamiento de nuevas inversiones en el país, como ejemplo podemos mencionar la puesta en marcha de la planta de Toyota en Tijuana, en 2004, las inversiones de Nissan en la planta de Aguascalientes, igualmente las inversiones de Volkswagen en Puebla, y los anuncios de expansión e inversión de General Motors (incluyendo la construcción de una pista de pruebas en el estado de Michoacán), de Daimler Chrysler y Ford en las plantas ubicadas igualmente en la zona norte del país. (Vicencio Miranda, 2007).

Para 2008, la industria automotriz en Estados Unidos cayó en una profunda crisis marcada por una recesión económica mundial. No solo Estados Unidos se vio afectado por ésta crisis, ya que la caída en el consumo y la producción de vehículos afectó a los mayores productores tanto en Europa como Japón, situación que continuó en los años subsecuentes. Particularmente, las perspectivas de las 3 grandes compañías norteamericanas (General Motors, Ford y Chrysler) fueron negativas, dados los niveles de demanda y producción, así como los resultados financieros de las mismas, los que en parte las obligaron a tomar medidas drásticas para evitar el cierre de sus operaciones, General Motors se acercó a la protección

gubernamental aplicando al Capítulo 11 de protección a la bancarrota (Welch, 2009); Fiat tomó control de Chrysler después de que ésta última emergió igualmente de la protección gubernamental norteamericana, con la intención de obtener soporte financiero (Agnieszka, 2014), y Ford, por último, tomó medidas financieras que en algún momento se consideraron desesperadas, lo que al final les resultó en la salvación financiera de la compañía. (Vlasic, 2009).

La crisis en ese momento tuvo profundas implicaciones para el modelo de crecimiento económico, fundamentado en la dinámica exportadora del sector manufacturero y en el proceso creciente de integración económica entre México con Estados Unidos, patrón de crecimiento que tuvo su base fundamental en la expansión de la producción y exportación de automóviles y autopartes, particularmente en la década de los noventas, en la que se duplicaron el número de plantas automotrices en México. (Mendoza Cota, 2011)

Como resultado de ésta crisis de las 3 grandes en EUA y de la transmisión de la recesión de ese país a la economía mexicana, derivado del alto grado de sincronización del ciclo económico entre ambas economías, la producción de automóviles en México se vio negativamente impactado, tanto en el mercado de exportación como en el consumo doméstico. Como consecuencia de la caída de demanda de automóviles generada por la profunda recesión económica y la demanda efectiva, las importaciones de automóviles en los Estados Unidos disminuyeron drásticamente.

Esta tendencia afectó a dos de los principales exportadores de vehículos hacia Estados Unidos: Canadá y México. Derivado de lo anterior, Chrysler y General Motors, tuvieron caídas del 70.3% y 49% acumuladas entre el mes de Junio de 2008 y el mismo mes en 2009 respectivamente. Fueron seguidos con tendencias similares por Ford, Nissan, Volkswagen y

Honda, quienes también sufrieron impactos en sus niveles de producción en México. (Mendoza Cota, 2011).

La crisis de éste periodo no solo afectó las exportaciones de vehículos, ya que también tuvo un afectación importante en las ventas al mercado doméstico. En efecto, el desaceleramiento de la actividad económica de la economía mexicana se reflejó en la disminución del consumo interno y la inversión. Lo anterior se debió principalmente a las disminuciones drásticas en el ritmo de crecimiento del consumo privado y también del gubernamental.

Sin lugar a dudas la crisis de 2008 ha sido una de las más severas en toda la historia de la industria automotriz, puesto que rebasó las fronteras de los Estados Unidos y tuvo fuertes consecuencias en las economías dependientes del país norteamericano, entre ellas México, quien sufrió graves impactos adversos ligados a la situación imperante en la industria en aquel momento, dando como resultado un duro golpe al modelo de crecimiento orientado a las exportaciones y por consiguiente en detrimento del desarrollo del mercado doméstico.

Para 2009, la producción continuaba en franco descenso, con niveles muy por debajo de los alcanzados en 2006 y 2007. Aún con los estímulos que se tuvieron a partir de Julio 2009, principalmente con los programas de deschatarrización implementados en Estados Unidos y también en México, no se lograron los objetivos estimados para la producción de ese año. Como reflejo de lo anterior, la incertidumbre que se genera en épocas de crisis influye en el comportamiento de los consumidores, quienes generalmente posponen la compra de bienes durables, como es el caso de los automóviles. El índice de confianza del consumidor (ICC), elaborado de manera conjunta por el INEGI y el Banco de México, mostró, a finales de 2009, los niveles más bajos históricos en todo el mundo, específicamente en el mes de Octubre, se tuvo la caída más importante desde que inició su monitoreo. (Carbajal Suárez, 2010).

Otro importante impacto que tuvo la industria automotriz en México fue la importación de vehículos de procedencia extranjera, tanto en el proceso formal como la importación informal. De acuerdo a datos de la AMDA (Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores), entre 2005 y 2009 se importaron al país 4.5 millones de vehículos usados, a éste dato agregarle una cantidad importante de los vehículos introducidos al país de forma ilegal. (AMDA, 2015).

Esta crisis puso en manifiesto la vulnerabilidad de la industria automotriz, que se jacta de ser una de las más dinámicas, competitivas, y con mayores niveles tecnológicos, de aplicación de capital, generadora de cadenas de producción y generadora de empleos formales. (Carbajal Suárez, 2010).

Afortunadamente, para el año 2011, la industria mostró claras señales de recuperación; la producción de vehículos ligeros alcanzó un nuevo record histórico de 2.52 millones de vehículos producidos. (AMIA, 2015).

Este año se empezó a mostrar un interesante fenómeno de diversificación en el mercado de exportación, puesto que quince de cada cien vehículos producidos en México fueron exportados a países latinoamericanos, siendo los principales destinos de éstas exportaciones Brasil, Argentina, Colombia y Chile. De la misma manera, Europa fue otro destino importante para las exportaciones de la industria automotriz mexicana: diez de cada cien vehículos ligeros exportados en 2010 iban dirigidos al mercado europeo. (Meetings, 2015).

Para el año 2013, la producción de vehículos en México alcanzó los 2.93 millones de unidades. (AMIA, 2015). Es por ello, y conforme a lo que refiere PwC México, el país ha saltado de ser un país de manufacturas intensivas con mano de obra barata, a ser un país ensamblador calificado y especializado, reconocido globalmente como una de las principales economías emergentes. (Covarrubias Valdenebro, 2014)

Entre éstos y otros motivos, en Mayo de 2013 y de la mano de Volkswagen, se anuncia la llegada de Audi a México, con una inversión de 1,300 millones de dólares, la cual estará ubicada en San José Chiapa, Puebla, la misma que ya se encuentra en proceso de construcción y una vez abierta en 2016 generará 3,800 empleos directos y una producción estimada de 150,000 vehículos anualmente de su camioneta de lujo Premium Q5. (Economía, 2013). Esta avalancha alemana, también considera inversiones para la planta de Puebla - que tiene como objetivo colocar en el mercado Norteamericano más de 1 millón de vehículos para 2018 - y también la construcción de la planta de motores en Silao, Guanajuato. (Covarrubias Valdenebro, 2014)

Durante éste año, la industria automotriz alcanzó el primer lugar como generadora de divisas; aportando el 23.5% de las exportaciones totales y el 31% del total manufacturero, por encima de la producción de petróleo, del turismo y de las remesas internacionales. De acuerdo a datos de la Secretaría de Economía, al mes de Noviembre de 2013 se captaron 90 mil millones de dólares en exportaciones del sector automotriz. (Covarrubias Valdenebro, 2014)

La administración del Presidente Peña Nieto – a diferencia de los gobiernos panistas que le precedieron, que omitieron compromisos explícitos de política industrial a no ser la atracción de inversión extranjera para crear empleos –desde su primer año presentó el *Programa Estratégico de la Industria Automotriz 2012-2020*, en el que se expone la visión de ubicar a México entre los principales productores y exportadores de vehículos en el mundo, traducido en el objetivo de alcanzar el tercer lugar en el diseño y manufactura de vehículos, partes y componentes para 2020. (Covarrubias Valdenebro, 2014).

El año pasado, BMW anunció su llegada a México con la construcción de su planta de producción en San Luis Potosí, que significa una inversión de mil millones de dólares, la cual

estará lista en 2019 y que igualmente tendrá una capacidad de producción de 150,000 unidades anuales. (BMW, 2014)

La respuesta japonesa a los movimientos de la competencia en México, se reflejan en las decisiones de sus principales firmas de establecer la nueva planta de ensamble de Mazda en Salamanca, para satisfacer el mercado doméstico mexicano y la exportación (del 80% de su producción) a Estados Unidos durante éste 2015, incluyendo además una planta de fabricación de motores, a un lado de la planta de ensamble (Flores, 2014); Honda, por su parte, inició operaciones en 2014 en su nueva planta de ensamble en Celaya, para satisfacer el mercado nacional y de exportación a Brasil y Estados Unidos. (Martinez, 2014).

Considerando todas éstas nuevas inversiones japonesas, y la presencia actual de General Motors, Volkswagen y Toyota, han dado el título al estado de Guanajuato como el “Detroit Mexicano”, con la llegada de inversiones de casi 7 mil millones de dólares. (Covarrubias Valdenebro, 2014)

En la actualidad, el sector automotriz representa el 6% del Producto Interno Bruto (PIB) y el 18% de la producción de manufactura en México. (Meetings, 2015)

Las empresas ensambladoras de vehículos ligeros tienen actualmente un total de 18 complejos de producción ubicados en 11 estados de la República Mexicana, en donde se realizan actividades que van desde el ensamblado y blindaje, hasta fundición y estampado de vehículos y motores. Actualmente, más de 48 modelos de autos y camiones ligeros son producidos en México. (Meetings, 2015)

El principal productor en México es Nissan, con 3 plantas; seguido de General Motors, con 4 plantas; Ford, con 3 plantas; Volkswagen, con 2 plantas y Fiat-Chrysler con 1 planta.

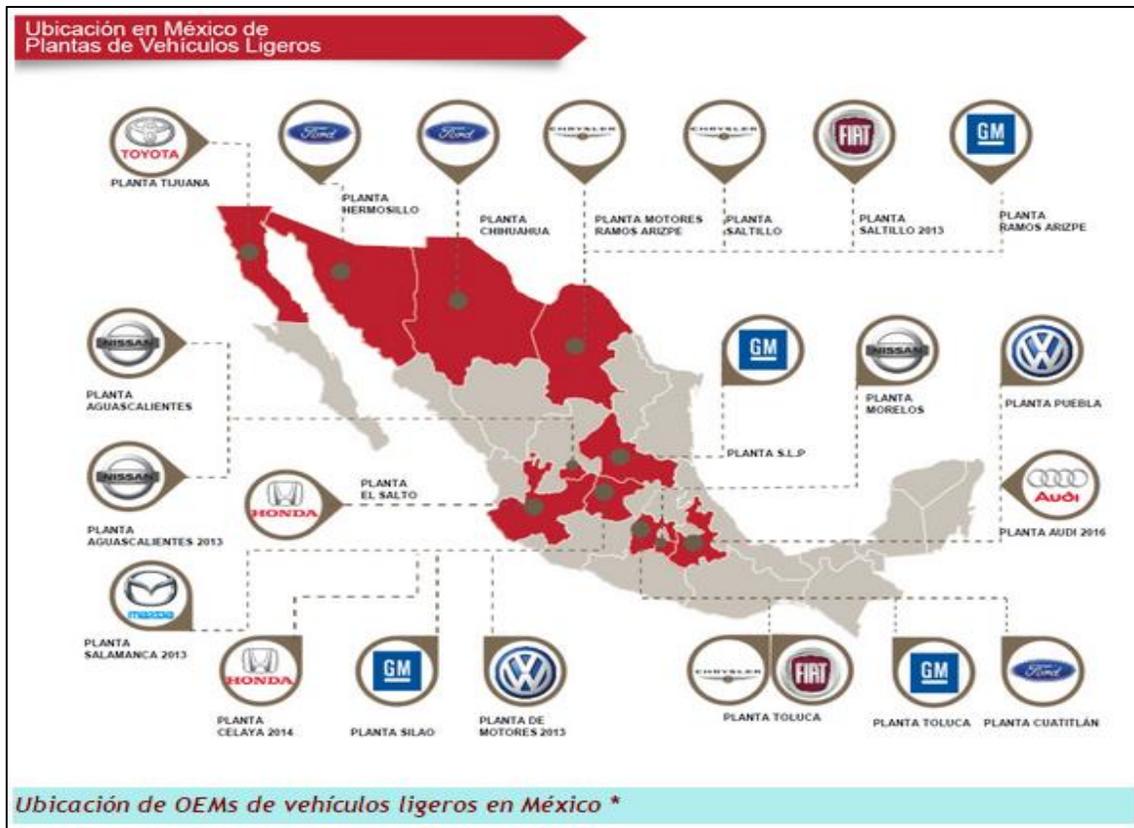


Figura 1.1. Ubicación en México de plantas de vehículos ligeros. Fuente. (Meetings, 2015).

Las empresas ensambladoras de vehículos pesados tienen igualmente una importante participación en la producción de México, puesto que 11 fabricantes de vehículos comerciales y 2 fabricantes de motores para estos vehículos cuentan con instalaciones en México, realizando actividades que van desde el ensamblado, estampado y carrocería, produciendo un amplio rango de modelos para satisfacer la demanda doméstica y de los mercados de exportación. (Meetings, 2015).



Figura 1.2. Ubicación en México de plantas de vehículos pesados región noroeste y noreste. Fuente. (Meetings, 2015).



Figura 1.3. Ubicación en México de plantas de vehículos pesados región centro y bajío. Fuente. (Meetings, 2015).

Se prevé que éste año 2015 la producción en México alcanzará los 3.7 millones de unidades y que llegue a los 4 millones de unidades en 2018. Finalmente, para 2020, se estima alcanzar la cifra de 5 millones de unidades. (Meetings, 2015)

1.2. La industria automotriz en Querétaro

Querétaro ha sido un participante fundamental en el desarrollo industrial del país. Sin embargo, no siempre fue así, ya que durante muchos años se vivió un estancamiento social y económico. Para mediados del siglo pasado, prácticamente no existían industrias en Querétaro, y las que existían en ese entonces eran solamente recuerdos de otras épocas de gloria, las condiciones comerciales eran pobres y el desarrollo industrial era nulo.

Es hasta el año 1961, al inicio del sexenio como Gobernador del Estado, Manuel Gonzalez de Cosío, quien terminaba de ejercer como Senador de la República, y la Presidencia Municipal bajo el mandato de Juventino Castro, que la zona industrial empezó a poblarse rápidamente de varias empresas que llegaron a establecerse a Querétaro, entre las cuáles podemos mencionar Transmisiones y Equipos Mecánicos (Tremec) e Industria del Hierro, Gerber, Primsa, Fundidora Sigma, Ralston Purina de México y otras, mismas que trajeron consigo el desplazamiento de más de 6,000 obreros, quienes junto con sus familias, contabilizaban al menos 20,000 habitantes más a la población que en ese entonces llegaría a los 100,000 habitantes. (Alcalá, 2008)

Posteriormente, en el año de 1971, arranca operaciones la primera planta de producción de Grupo Spicer en Querétaro, bajo el nombre de Cardanes, y con inversiones por igual de grupo Dana y Grupo Desc.

Desde entonces, el crecimiento de la industria automotriz en Querétaro ha sido constante, puesto que la mayoría de los gobiernos estatales le han dado una importancia adecuada para

lograr consolidar a Querétaro como uno de los puntos estratégicos para la industria manufacturera, especialmente en cuanto se refiere a la industria automotriz y la industria aeroespacial.

Y ésta importancia se refleja en los indicadores económicos que sitúan a Querétaro como una de las economías de mayor crecimiento en los últimos años. De acuerdo a datos del INEGI, desde el año 1994 el crecimiento promedio anual del PIB de Querétaro ha sido de más del 5%. (MetalMecánica, 2012)

La administración actual de José Calzada señala que algunas de las ventajas que ofrece Querétaro por sobre otras entidades federativas son su posición geográfica estratégica y su infraestructura de comunicaciones y transportes, además de la red de instituciones educativas técnicas y los numerosos parques industriales en la entidad.

De acuerdo a la Secretaría de Desarrollo Sustentable de Querétaro (SEDESU), en el estado se han instalado más de 100 empresas nuevas desde 2010, destacando los sectores automotriz, aeronáutico, alimentos y tecnologías de la información. A decir de Marcelo Lopez, Titular de ésta Secretaría, “Querétaro ha demostrado capacidad para producir en forma competitiva, sobre todo en el tema automotriz” y menciona que de los proyectos que tiene bajo evaluación la SEDESU, entre el 40-45% de ellos son relacionados a la industria automotriz (MetalMecánica, 2012), por lo que se refleja el crecimiento que éste sector en particular representa para la economía queretana.

Conforme datos proporcionados por ésta dependencia, el valor anual del sector automotriz para Querétaro es de 14,720 millones de pesos, aportando el 6% del PIB del estado y 25% del PIB del ramo manufacturero. De igual manera, la dependencia señalaba que para 2012 se tenían registradas aprox. 200 empresas (entre manufactureras y de autopartes) generando aproximadamente 40,000 empleos directos. (MetalMecánica, 2012).

Para 2014, son más de 350 empresas registradas en el rubro automotriz en Querétaro, generando el 10% del PIB del estado, aun cuando ninguna armadora opera aún en el estado. Esta participación, junto con Puebla y Guanajuato, conforman el 2.6% del PIB a nivel nacional. Querétaro se ha posicionado como el principal fabricante de autopartes en México, según la Industria Nacional de Autopartes (INA), Querétaro fabrica el 15% de todas las autopartes que se fabrican en el país. (Estrada & Navarrete, 2014)

El reto del estado de Querétaro en el rubro educativo para afrontar los requerimientos de la industria automotriz ya empieza a ver la luz, puesto que se encuentra en construcción, en conjunto con la empresa insignia del ramo automotriz en Querétaro, TREMEC, y con el apoyo del Clúster Automotriz, uno de los proyectos educativos más ambiciosos para crear la Universidad Automotriz. Como menciona Marcelo Lopez, la idea es que a través de la oferta existente de estas instituciones, se conforme una universidad especializada, y sería *“la primera universidad pública en el país totalmente enfocada al desarrollo de la industria automotriz”*. (Estrada & Navarrete, 2014)

El proyecto de la Universidad Automotriz inició operaciones de forma oficial el pasado mes de Septiembre 2014. Esta universidad, ubicada en un predio junto a la Universidad Politécnica de Querétaro, dirigirá sus esfuerzos hacia un enfoque técnico, en relación a temas como la calidad, la productividad, la mejora continua, auditoría, metrología, etc.

1.3. La Evolución de las compras y la cadena de suministro

Para comprender como la función de compras ha llegado al punto de importancia en el que se encuentra ahora, es necesario entender su pasado y la forma en la que ha evolucionado, es por ello que a continuación comparto información de referencia que nos permita comprender

el presente y el futuro de las compras, tomando en consideración sus inicios y los eventos que han sucedido en el pasado.

1.3.1. Los Primeros Años (1850-1900)

Algunos investigadores coinciden que el concepto de compras se concibió en el año de 1832 a partir de las referencias que Charles Babbage mencionó en su obra *“La economía de las máquinas y la manufactura”* respecto a la importancia de la función de compras, en la que se menciona al *“hombre de materiales que selecciona, compra, recibe y entrega todos los artículos requeridos”* para las operaciones de una empresa de minería. (Babbage, 1968) citado en Monczka et al. 2011.

Sin embargo, es hasta después de 1850 cuando sucede la actividad de mayor trascendencia para la función de compras en ésta primera etapa, la que se da precisamente durante el desarrollo de la industria ferroviaria en Estados Unidos. (Monczka et al. 2011).

En 1866, la Pennsylvania Railroad le dio a la función de compras el status formal de departamento, nombrándolo Departamento de Suministros. (Kaufmann, 2002). Algunos años después, el Contralor de la empresa ferroviaria Chicago and Northwestern Railroad, Marshall M. Kirkman, escribió y publicó, en 1887, el primer libro relacionado exclusivamente a la función de compras, el cuál tituló *“The Handling of Railway Supplies – Their Purchase and Disposition”*. En ésta obra, Kirkman menciona temas relacionados a la función de compras que siguen estando presentes en la actualidad, tales como el énfasis en el conocimiento técnico que los profesionales de las compras deben de desarrollar, además de la importancia de la centralización de las compras en un individuo o departamento. De igual manera, Kirkman comentó, desde entonces, la falta de atención e interés que se le daba a la selección

del personal para cubrir la posición de comprador. (Kirkman, 1887) citado en (Monczka et al, 2011).

A finales del siglo XIX, se puede considerar por primera vez la formalización de la función de compras y se reconoce la necesidad de contar con personal especializado para llevarla a cabo, además de que se le separa e identifica como un área funcional independiente. (Monczka et al. 2011).

1.3.2. El crecimiento de los fundamentos de compras (1900-1939)

En ésta etapa, continúan las referencias en los periódicos y revistas especializados, tanto de la industria ferroviaria como de ingeniería en general, en los que se enfatiza la necesidad de contar con personal capacitado para llevar a cabo la función de compras industriales, además de resaltar la importancia del desarrollo de especificaciones de materiales apropiadas para cubrir la demanda de la industria. En 1905, se publicó el libro “*The Book on Buying*”, en el que se muestran los primeros intentos de establecer procedimientos para llevar a cabo las compras. Esta obra, que contiene 18 capítulos, cada uno de ellos escrito por diferentes autores, fue también la primera obra escrita para la función de compras, no relacionada con la industria ferroviaria, en los Estados Unidos, en la que describe directrices fundamentales y proporciona evidencias de las formas y procedimientos de compras en diferentes industrias. (Kaufmann, 2002).

Algunas otras publicaciones de importancia notable respecto de la función de compras durante este periodo fueron las realizadas por Gushée (Edward T.), Boffey (L.T.) y Lewis (Howard Thompson). Los primeros publicaron, en 1928, un libro llamado “*Scientific Purchasing*”, muy al estilo de publicación de Frederick Taylor. Por su parte, Lewis publicó 2 artículos en el Harvard Business Review en 1932 y 1936, además de publicar 2 libros, uno

de ellos en 1933 y el otro en 1935. En ellos, trata de enfatizar la importancia de un rol más activo del área de compras, comparándola con el área de ventas, y destacó la importancia de medir el desempeño del departamento de compras. (Kaufmann, 2002).

De forma paralela, también surgió un movimiento notable en Europa, específicamente en Alemania, donde también se pueden encontrar referencias significativas en relación a la función de compras a principios del siglo XX. En 1910, por ejemplo, Redtmann indicó: *“Debe ser considerado como un gran error el no reconocer las ventajas de operar un departamento de compras bien organizado”*. Posteriormente, en 1912, Nicklish, fue uno de los primeros investigadores alemanes en utilizar los términos de compras y cadena de suministro desde un punto de vista formal, y quien además proporcionó una lista exhaustiva de procesos relacionados con las compras. Findeisen, en el año 1924, es quien probablemente delinea el primer concepto completo de la administración de la cadena de suministro. Analizó las compras reactivas versus compras proactivas, y enfatizó la importancia de los aspectos regionales en las compras y la organización de las actividades de compras en el contexto de una política de abastecimiento. (Kaufmann, 2002)

Años después, en 1935, en una serie de artículos publicados en *“Die Betriebswirtschaft”*, Sandig fue el primer investigador que dividió las tareas de compras entre tareas internas de compras y tareas orientadas al mercado de suministros. Thielen, también en la década de 1930, destacó la importancia de estandarizar los productos y reducir la variedad de materiales a utilizar en las compras, práctica que sigue siendo de vital importancia en nuestros días. Richter, también en ésta década, cuestionó al respecto de centralizar o descentralizar las funciones de compras, para llegar a la conclusión de que debe existir una combinación entre ambas, especialmente en empresas grandes y organizaciones multinacionales, a las que resultaría de mayor utilidad éste concepto. (Kaufmann, 2002).

1.3.3. Los años de guerra (1940-1946)

La Segunda Guerra Mundial introdujo un nuevo periodo en la historia de las compras. La necesidad de obtener los materiales requeridos y la escasez de materias primas originada por la guerra, obligó a los países involucrados a enfocar esfuerzos adicionales en sus necesidades de compra. A manera de referencia, en 1933, en los Estados Unidos, únicamente 9 universidades ofrecían estudios relacionados con las compras; para 1945, el número se había quintuplicado, llegando a 45 universidades. Un estudio que se llevó a cabo en éste periodo reveló que el 76% de las requisiciones de compra no contenían especificaciones o indicaciones de compra de marcas específicas. Esto sugiere que los usuarios reconocían el rol del comprador en cuanto a la determinación de las fuentes de suministro, en lugar de direccionarlas de manera directa por parte del usuario. (Monczka et al, 2011).

1.3.4 Los años de calma (1947-Mediados 1960s)

La importancia que el tema de las compras tuvo durante los años de guerra no tuvo el mismo efecto en el periodo post-guerra. Varios profesionales de las compras en ese momento, como John. A. Hill o Bruce D. Henderson, indicaban que la función de las compras había perdido su notoriedad y que las empresas percibían la función de las compras como un mal necesario, que si bien debía realizarse, no resultaría en beneficios considerables para las organizaciones. (Monczka, et al. 2011).

Sin embargo, al igual que en el periodo anterior, Lewis (Howard Thompson) continuó siendo referente en el tema de las compras. En el año 1946, enfatizó que compras era un “*área extremadamente estratégica*”. De igual forma, también demostró como la función de compras podía contribuir al análisis de valor. (Kaufmann, 2002)

En éste periodo, empezaron a aparecer artículos en los que se describían las prácticas de algunas compañías que utilizaban empleados para obtener, analizar y presentar información y datos para las decisiones de compras. Ford Motor Company fue una de las primeras organizaciones en establecer un Depto. de Investigación de *Commodity* (Mercancía, en su traducción al español, concepto que utilizaremos en inglés para efectos del presente documento) para proporcionar información del comportamiento de las materias primas, tanto en el corto como en el largo plazo. Ford también creó un departamento de análisis de compras para otorgar a los compradores asistencia para el análisis de productos y precios. (Monczka et al. 2011).

Aun cuando existieron notables aportaciones en la parte teórica, la parte práctica de la función de compras no tuvo la misma notoriedad. Todo el periodo posterior a la guerra se enfocó específicamente en la satisfacción del consumidor, por lo que marketing se volvió la función más importante, y compras quedó rezagada a segundo término. (Kaufmann, 2002).

En Alemania, por su parte, a finales de 1950, Sundhoff fue el primer autor en separar las actividades del día a día (en el corto plazo) de las políticas de compra (en el largo plazo). Otras contribuciones importantes fueron las de Beste, quien en 1956 proporcionó un análisis más detallado de como tomar decisiones de compra desde una perspectiva contable de costos; o bien la de Grochla, quien destacó la importancia de una estructura organizacional de compras orientada al mercado de suministros. (Kaufmann, 2002).

En 1958, Bergqvist desarrolló métricas para evaluar la eficiencia del área de compras. Algunos de los indicadores desarrollados eran financieros y algunos otros más bien operativos. De alguna manera, puede concluirse que éste autor desarrolló uno de los primeros “balanced scorecards” para compras. (Kaufmann, 2002).

Posteriormente, a principios de la década de los sesentas, Mellerowicz destacó 3 prácticas principales de compras: la primera, relacionada con el involucramiento del área de compras en las decisiones de la compañía respecto a producir-o-comprar (make-or-buy); la segunda, la necesidad de establecer relaciones de negocio formales con proveedores; y tercera, la necesidad de manejar distintos niveles de riesgo al trabajar con proveedores internacionales. Finalmente, en 1966, la introducción de conceptos de impacto a las funciones de compras y la base de proveedores por parte de Kroeber-Riel marcó el final de una era en la que compras se percibió como una función en gran parte pasiva en todo el continente europeo. (Kaufmann, 2002).

1.3.5. La madurez en la Gestión de Materiales (Mediados 1960s – Finales 1970s)

En éste periodo se observó un dramático crecimiento en el concepto de la gestión de materiales. Eventos externos tuvieron implicaciones en el tema de las compras, la guerra de Vietnam, por ejemplo, resultó en desabasto de materias primas para la industria, lo que generó escasez y con ello, mayor demanda, poca oferta, e incremento de precios. Durante los años setentas, las compañías sufrieron graves problemas de escasez de petróleo y otras materias primas (por ejemplo, el embargo de petróleo en el verano de 1973 por parte del Medio Oriente) que originó un incremento de precios sin precedentes, obligó a las empresas a buscar la forma de ser más eficientes, particularmente en las compras y el control de materiales. El éxito de una compañía se medía en función a su capacidad de obtener los productos necesarios a precios realistas. El objetivo de la gestión de materiales era resolver los problemas en el surtimiento, desde un punto de vista total más que desde un punto de vista individual. Varias funciones se consideraron dentro de éste concepto de gestión de materiales, por mencionar algunas, la planeación y control de materiales, planeación de

inventarios, investigación de materiales, compras, logística y transporte, recibo, manejo de materiales, etc. El comportamiento de las compras en éste periodo fue notorio, la importancia a ésta función volvió de manera contundente. Los gerentes de compras dirigieron sus esfuerzos en la búsqueda de múltiples fuentes de surtimiento mediante una acérrima competencia de precios, en la que rara vez se consideraba al proveedor como un socio comercial. El precio era el factor determinante en la toma de decisiones, y el procurar una relación a largo plazo con los proveedores no era una prioridad. Estas prácticas inadecuadas tomaron más fuerza, cuando llegó la recesión económica de principios de 1980s y la aparición de competidores globales extranjeros. (Monzcka et al. 2011).

Un notable profesional de las compras en ese momento, Dean Ammer, publicó en el año de 1972 su libro *Materials Management* en el cual caracteriza el rol de compras dentro del contexto de la administración de materiales, además de introducir formalmente el concepto de desarrollo de proveedores, haciendo referencia a la necesidad de involucrar al proveedor desde las etapas iniciales de productos a comprar y procesos de producción a desarrollar. Además, abrió la posibilidad de operar el área de compras como una entidad “generadora de utilidades”. (Kaufmann, 2002).

Posteriormente, en 1974, publicó un artículo en el *Harvard Business Review*, el cual se convertiría en un clásico en el tema de las compras. En éste documento, Ammer indicó que la visión de la dirección de las empresas en relación a la función de las compras era pasiva, relegada a segundo término, un callejón sin salida. Ammer sentía la necesidad que ésta percepción debía dar un giro en la que las compras se convirtieran en contribuciones importantes para las utilidades de las empresas; argumentando que los profesionales de compras debían formar parte en la toma de decisiones generales (incluyendo las no relacionadas con las compras) con la intención de lograr resultados financieros satisfactorios.

Finalmente, ratificó la importancia de que la función de compras debiera reportar directamente a la alta dirección. (Monczka et al. 2011).

En Europa (principalmente en Alemania), éste periodo fue igualmente importante en cuanto a la percepción de compras como un sistema total, en el que se identificaban tareas estratégicas y tareas operativas con una fuerte orientación hacia el mercado de suministros, mientras cumplía una participación activa dentro de las organizaciones.

1.3.6. La Era Global (Finales 1970s-1999)

Este periodo, tuvo efectos muy importantes tanto en la estructura, como en el comportamiento de las compras. En éste periodo, como en ningún otro, la competencia entre compañías rápidamente se convirtió en una intensa batalla; las grandes empresas globales fueron absorbiendo participación de mercado de las empresas norteamericanas, implementando diferentes y exitosas estrategias de compras y estructuras organizacionales novedosas, además de efectivas; el rápido desarrollo de tecnología hizo que el ciclo de vida de los productos se redujera drásticamente; y finalmente, surge la habilidad de coordinar actividades globales de compras mediante las redes internacionales de datos y el internet. En éste periodo se observó un crecimiento en la gestión de la cadena de suministro. Más que nunca, las empresas empezaron a desarrollar un adecuado sistema de coordinación del flujo de materiales, servicios, e información desde los proveedores hasta el cliente final. Los gerentes de compras veían ahora en la gestión de la cadena de suministros una vía para aliviar las presiones de reducción de precios y mejora de productos, procesos y materiales. (Monczka et al. 2011).

En Alemania igualmente hubo contribuciones significativas sobre todo a la parte científica mediante el desarrollo de un concepto de administración de suministros realizado

por Arnold a través de sus trabajos publicados en 1982 acerca de la administración estratégica de los suministros. (Kaufmann, 2002)

Es importante notar en éste periodo, los resultados obtenidos por General Motors a través de uno de sus ejecutivos de compras en Europa, José Ignacio López, español de nacimiento, quien como responsable del área de compras, trajo consigo muchos cambios en la forma de hacer las compras, logrando una verdadera revolución, echando abajo grandes contratos corporativos que no traían beneficios a la organización, terminando relaciones sobreprotectoras con proveedores, y negociando mejores condiciones de compra, entregas y niveles de calidad mucho mayores a los proporcionados en ese momento. Además de ello, desarrollo su plataforma de 8 principios de manufactura esbelta para compras y obligó a los proveedores a adoptarla, quienes finalmente cedieron a las exigencias de López, lo que resultó en millones de dólares de ahorros para General Motors en Europa. (Kurylko & Crate, 2006).

Es importante mencionar algunas otras contribuciones importantes en ésta etapa, como la implementación de estrategias de suministro tales como abastecimiento por módulos, una sola fuente vs múltiples fuente de suministro y por supuesto la muy conocida de entregas “justo a tiempo” JIT (Just-in-time). Wildemann en Alemania fue uno de los precursores en la implementación del JIT, conceptos que posteriormente fueron mejorados con las referencias de los modelos japoneses de reestructuración de la base de proveedores y la integración de los mismos en los procesos de producción. (Kaufmann, 2002).

1.3.7. La Gestión de la Cadena de Suministro Integrada (Siglo XXI)

En la actualidad, las compras y la gestión de la cadena de suministro reflejan un creciente énfasis en relación a la importancia de los proveedores. Las relaciones de negocio con los

proveedores están cambiando de un enfoque de confrontación a un enfoque de cooperación. Las actividades que los profesionales de compras en el siglo XXI deben llevar a cabo son, entre otras, el desarrollo de proveedores, el involucramiento de los proveedores desde las etapas iniciales del diseño de productos, la selección de proveedores mediante la evaluación del costo total, desarrollo de relaciones comerciales a largo plazo, administración estratégica de costos, uso de sistemas ERP (Enterprise Resource Planning, por sus siglas en inglés) para comunicación directa con proveedores y clientes; todas ellas con la intención de crear valor dentro de la cadena de suministro. (Monczka et al. 2011).

Incluso estamos ante un momento en el que las actividades operativas de compras evolucionen al punto de llegar a un nivel de descentralización y automatización que permita a los clientes internos de las organizaciones a comprar los productos que necesiten mediante pedidos online por ellos mismos, bajo contratos establecidos y métodos automatizados de colocación de pedidos, monitoreo de entrega y recepción del material en planta. (Kaufmann, 2002).

2. ASPECTOS TEORICOS

2.1. Generalidades de las compras

Las compras, el abastecimiento de materiales, y en general, las actividades relacionadas a la gestión de la cadena de suministro son en la actualidad objeto de un interés sin precedentes; finalmente la gestión de las funciones de compras está acaparando un nivel de gran importancia, derivado principalmente de la competencia en el mercado y la necesidad de contar con productos y servicios a disposición de los clientes que permitan a las empresas no solamente generar utilidades, sino mantenerse actualizadas en cuanto a tecnología, investigación y desarrollo, y financieramente estables mediante el control de sus costos.

Es una realidad que toda empresa necesita proveedores, ya que ninguna organización podrá asegurar su existencia sin contar con productos y servicios para operar y para comercializar, y con ello, asegurar su continuidad operativa. Por lo anterior, el enfoque de las organizaciones en función a la relación con sus proveedores, sus procesos y políticas de adquisición que establezcan con los mismos, será factor determinante en el desempeño satisfactorio de sus operaciones. Por lo que se vuelve necesario contar con una base de proveedores confiable, operativa y estratégicamente, tanto en el corto plazo como en el largo plazo. (Johnson et al. 2011).

Se ha observado que la naturaleza estratégica de las compras involucra muchos factores que van más allá de la simple compra de bienes y servicios. Los recientes sucesos globales, como la recesión económica en Estados Unidos en 2008 y la incertidumbre para asegurar la continuidad de los negocios, entre otros, ha obligado a las empresas a buscar la eficiencia en la cadena de suministro, a través de la obtención de ahorros en costo y el compromiso total

de los proveedores; al mismo tiempo que generan valor para los accionistas. (Monczka et al. 2011).

Para lograr lo anterior, las empresas deben, tanto incrementar sus ingresos a través de las ventas, como reducir sus costos a través de las compras. La contribución de los proveedores no debe enfocarse únicamente al aspecto costo, los proveedores pueden y deben concentrarse en aumentar los ingresos de sus clientes. Todo profesional de las compras debiera preguntarse lo siguiente: ¿Qué pueden hacer los proveedores para ayudarnos a incrementar los ingresos y reducir los costos? Esta es una constante que debe estar en la mente de los compradores en todo momento durante su gestión con proveedores.

Sin embargo, debemos hacer notar que el pensamiento tradicional de los compradores respecto a que la seguridad en el surtimiento de materiales se obtiene mientras más proveedores se tengan disponibles, ha sufrido modificaciones hasta llegar a la tendencia actual hacia una sola fuente de proveeduría. Los resultados que se obtienen de relaciones comerciales cercanas entre clientes y proveedores y la cooperación entre ambas entidades cuestiona la aparente sabiduría de llevar a cabo los negocios mediante el Principio de Plena Competencia (ALP – Arm's length principle) que Johnson et al. (2011) mencionan, el cual se describe, conforme a términos encontrados en aspectos legales, como la condición o hecho en el que las partes en una transacción son independientes y se encuentran en igualdad de circunstancias, además de que no comparten interés alguno entre ellos, solo el hecho de realizar la transacción en el momento sin ningún tipo de cooperación posterior (Farlex, 2015). Además se enfatiza que no están sujetos a ninguna presión o coacción de la otra parte para la aceptación de las condiciones de la operación (Investopedia, 2015).

Uno de los principales retos de los gerentes de compras es contar con el personal adecuado para lograr los objetivos que las corporaciones para las que laboran les exigen, esto

requiere un amplio conocimiento teórico y práctico de las actividades comerciales y de los mercados en los que se encuentra su industria, además de habilidades de negociación y de resolución de conflictos, un preferente conocimiento técnico que facilite la interacción con las áreas funcionales y clientes que utilizan los productos que se compran, por ejemplo, Ingeniería, Manufactura y Control de Producción quienes tienen relación directa con el flujo de la materia prima a través de la línea de producción, y el área de Calidad, quien se encarga de validar que los productos adquiridos cumplen con las especificaciones.

Además de lo anterior, es importante la búsqueda de la excelencia operativa, la mejora en la productividad y la obtención de las mejores condiciones comerciales de compra; pero además de ello, encontrar las ventajas competitivas en la cadena de suministro.

Minimizar el impacto financiero derivado de los incrementos en costo/precio es un reto para cualquier comprador, pero de igual forma, el aumento de los ingresos. Es por ello que se debe contar con competencias relacionadas a los principales aspectos financieros que impactan una compañía, y relacionarlos con las decisiones que toma el comprador en las negociaciones comerciales al negociar con los proveedores. Además de la contribución directa que los esfuerzos del área de compras representan para los resultados financieros de la compañía, deben igualmente reflejarse en una mejora en el desempeño de los demás departamentos, en los cuáles tienen influencia directa, como investigación y desarrollo, diseño de nuevos productos, planeación de producción y materiales, logística, costos y ventas, por mencionar algunos.

El entorno actual de la industria, en el que se presentan cambios súbitos en la base de proveedores, ciclos de abundancia y escasez de materias primas, fluctuaciones de precios, tiempos de entrega y disponibilidad, entre otros, es un continuo reto para las organizaciones

que esperan obtener la máxima contribución por parte de sus áreas de compras (Johnson et al. 2011).

La mejora continua y los avances tecnológicos proporcionan nuevas herramientas para lograr la eficiencia en los procesos de compras y la cadena de suministro en general; nuevas regulaciones en materia ambiental, de seguridad y de transparencia, y la búsqueda de métricos de desempeño significativos, son los retos que los profesionales de las compras enfrentan en un mundo cada vez más global e integrado, que agrega complejidad a la tarea de asegurar que el surtimiento y los proveedores proporcionen ventajas competitivas para la cadena de suministro.

Como menciona Johnson, las prácticas del pasado ubican la figura del comprador dentro de un entorno de trabajo cómodo e incluso predecible, en el que la función de compras gozaba de estabilidad, sin embargo, no contaba con ningún tipo de prestigio o reconocimiento dentro de las organizaciones como un área estratégica o importante (Johnson, et al. 2011).

Este modelo de trabajo funcionó hasta el momento en el que nuevos competidores a nivel mundial demostraron que había una mejor forma de hacer las cosas. Mediante la obtención de reducciones de precio significativas, un esquema de administración de proveedores adecuado, mejora en la calidad de los bienes y servicios comprados y eficiencia de los procesos, quedó demostrado que los tiempos de comodidad del trabajo del comprador habían quedado atrás, gracias a la competencia global. Como mencionó Thomas Friedman, “El mundo es plano, y la competencia es ahora 24/7, donde sea y cuando sea” (Friedman, 2005).

En la actualidad, la función del comprador requiere una relación de trabajo cercana con los proveedores, incluyendo un proceso adecuado de gestión y auditoría de procesos como paso previo para la asignación de negocios mediante contratos a largo plazo, una búsqueda constante de las principales fuentes de proveeduría a nivel mundial mediante el uso de

herramientas electrónicas como el internet, y la invitación a los proveedores clave a participar en el desarrollo de nuevos productos y procesos de producción de los mismos. Esto ha obligado a los directivos de las compañías a buscar profesionistas capacitados en la función de compras, que sean capaces de lograr los resultados esperados. (Monczka et al. 2011).

Es una práctica común, sobre todo en grandes compañías, diferenciar algunas funciones de los compradores en 2 categorías principales: los compradores tácticos que manejan los asuntos del día a día, las cuestiones operativas; y los compradores estratégicos, quienes poseen gran capacidad analítica y habilidades de planeación y ejecución bien desarrolladas, y quienes toman decisiones relacionadas con el abastecimiento estratégico y el desarrollo de relaciones de negocio a largo plazo con proveedores con la intención de identificar oportunidades de ahorro en áreas como reducción de costos, avances tecnológicos y las tendencias en el mercado (Johnson et al. 2011).

Las condiciones de competencia que las empresas actualmente enfrentan, en relación a la apertura de mercados y el surgimiento de competidores de clase mundial, las obliga a buscar formas creativas de mejorar sus procesos internos para reducir sus costos y mantenerse competitivos en un mundo cada vez más cambiante.

Resumiendo las competencias del comprador según los especialistas referenciados en el apartado podemos indicar las siguientes:

- Enfoque a la reducción de costos y obtención de los mejores precios.
- Enfoque al incremento de ingreso de la empresa a la que presta sus servicios.
- Enfoque al desarrollo de proveedores (relación cercana y a largo plazo).
- Eficiencia los procesos administrativos de las compras.
- Habilidades de negociación y resolución de conflictos.

- Habilidades de planeación y comunicación.
- Amplio conocimiento del mercado y de la industria en la que se encuentra.
- Analítico en su entorno nacional e internacional.
- Conocimientos estadísticos básicos para la medición de indicadores y tendencias.
- Ética y Honestidad.

2.1.1. El proceso de compras

Aparentemente todo mundo sabemos comprar, o al menos esa es la forma en la que pensamos la mayoría de las personas. Al ser una de las actividades rutinarias en nuestra vida diaria, cuando vamos al supermercado, cuando queremos estrenar una camisa, cuando elegimos un regalo de cumpleaños, al comprar un CD o DVD, e incluso decisiones de compra de mayor importancia como la compra de un automóvil o una casa habitación, siempre mantenemos la creencia que ejercemos nuestras decisiones de compra basadas en las mejores opciones que se nos presentan en el mercado.

El proceso de compras de manera formal y aplicado a la industria, se utiliza para identificar nuevos requerimientos, evaluar las necesidades reales del usuario de forma efectiva y eficiente, identificar proveedores que puedan satisfacer esas necesidades, desarrollar acuerdos con ellos, desarrollar un mecanismo de compra, asegurar que el pago suceda en las condiciones acordadas, cerciorarse que la necesidad haya sido efectivamente satisfecha, e impulsar la mejora continua. (Monczka et al. 2011).

Existen actividades que realizan los profesionales de las compras, que podemos clasificar en tácticas y estratégicas. A continuación muestro los roles y responsabilidades principales de compras, y su diferencia entre actividades estratégicas y tácticas.

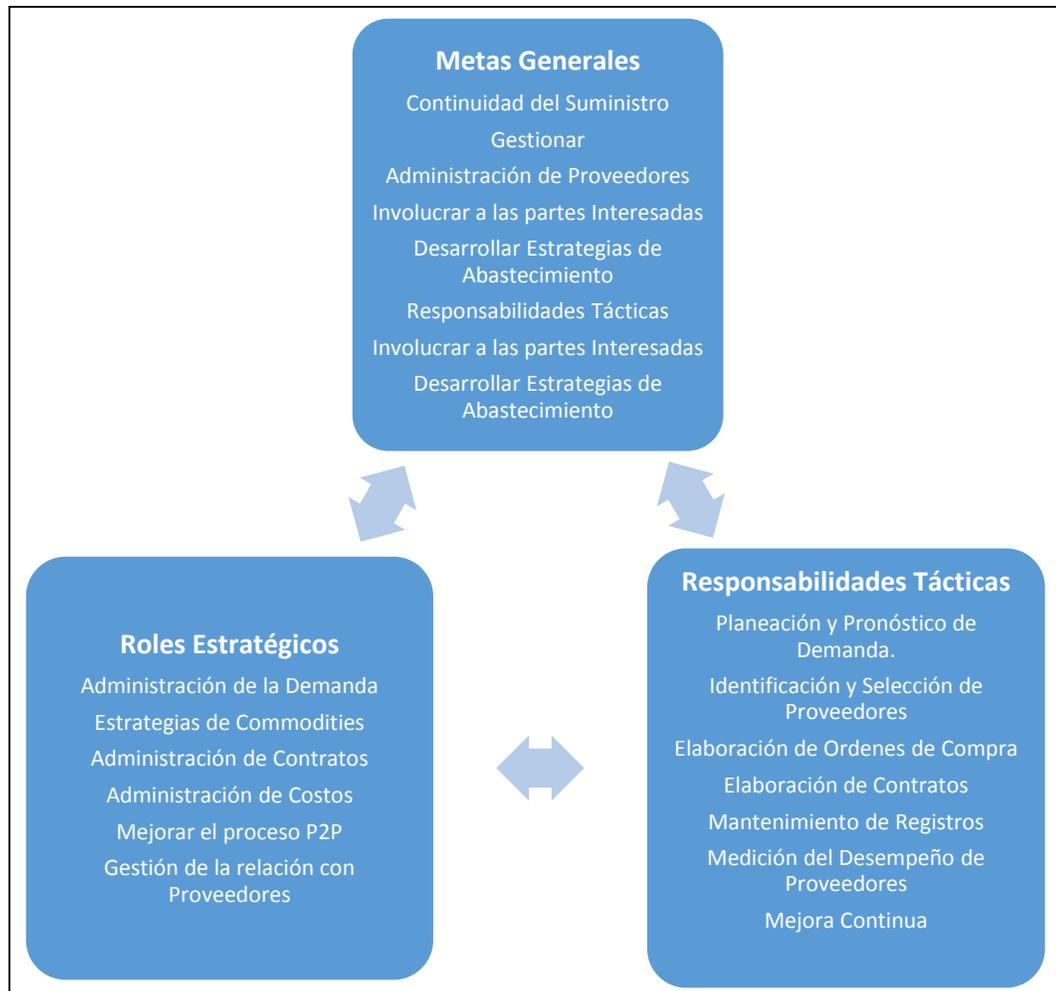


Figura 2.1. Roles y responsabilidades de compras: estrategia vs. táctica. Fuente: Monczka et al. (2011, p. 42).

La meta principal de la función de compras es mantener la continuidad del suministro, es decir, a mantener las líneas de producción con suficiente materia prima y componentes para producir de forma continua conforme a la demanda, aun cuando existan fluctuaciones en el mercado que requieran modificación a los planes de producción, la función del comprador abarca incluso la protección que debe de tener en cuanto a los materiales requeridos para enfrentar las variaciones en requerimientos que el mercado exige de los productores; además de ello se observa la importancia que tiene la relaciones con proveedores (establecimiento de acuerdos a largo plazo y con esquemas de ganar-ganar); y finalmente,

reforzando lo que se ha comentado anteriormente, el desarrollo de estrategias de compra (que comprar, cómo comprarlo, a quién comprarlo, en qué momento conviene comprarlo, a qué precio comprarlo, en qué cantidad, etc.) que resulten en beneficios operativos y financieros para las empresas.

2.1.2. El proceso operativo de compras

La administración de las transacciones diarias de compras, generalmente identificadas como responsabilidades tácticas, si bien consideran todas las operaciones relacionadas con el gasto que realiza la organización, están lejos de ser consideradas poco importantes.

El proceso operativo de compras considera los pasos a realizar cuando existe la necesidad de un producto o servicio por parte de un usuario dentro de la organización, desde la identificación del requerimiento, hasta la compra del producto o servicio requerido, el recibo del mismo y finalmente, el cumplimiento del pago al proveedor en tiempo y forma.

Aun cuando existen actividades claramente estratégicas dentro de la función de compras, las actividades operativas, el día a día del proceso es fundamental para cumplir con todos los requerimientos que las organizaciones requieren del área de compras, por tanto, es importante que se cuente con un proceso eficiente para asegurar la correcta utilización de la gente y recursos en el conjunto adecuado de actividades a realizarse.

Al final de cuentas, en la medida en la que un proceso operativo de compras sea más efectivo, en la misma medida se podrá obtener información adecuada para realizar un análisis del gasto, que resultará en beneficios para realizar las actividades estratégicas de compras de una forma más efectiva. (Monczka et al. 2011).

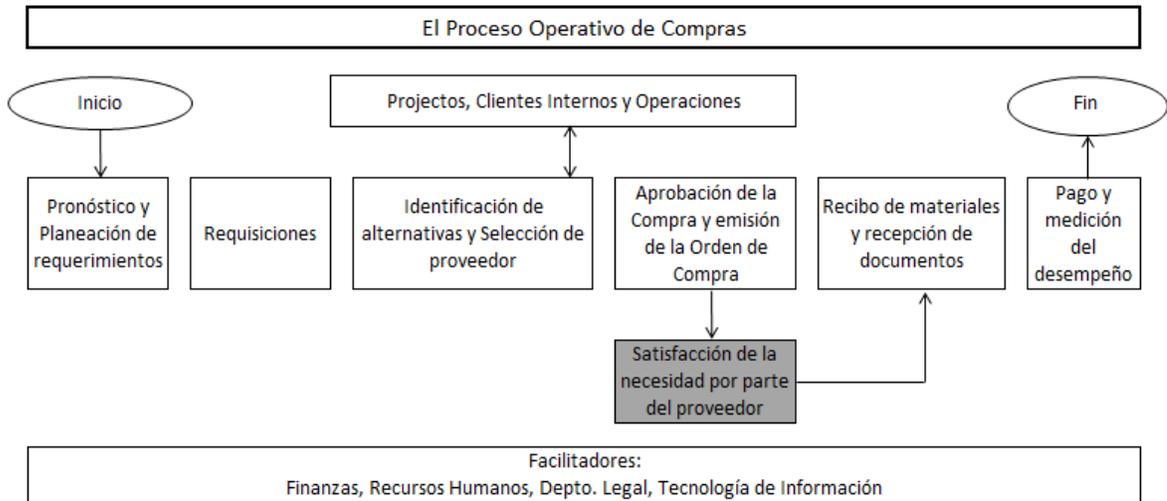


Figura 2.2. El proceso operativo de compras. Fuente: Monczka et al. (2011, p. 51).

Las etapas principales del proceso operativo de las compras son las siguientes:

- **Pronóstico y Planeación de requerimientos.** El proceso de compras inicia con la identificación de una necesidad (un requerimiento). Debe haber una estrecha comunicación entre compras y sus clientes internos, ya que así se pueden obtener datos importantes para negociar con los proveedores las mejores condiciones comerciales posibles, y satisfacer las expectativas de la organización, asegurando que los proveedores cuenten con la capacidad tecnológica, económica y de calidad para cumplir los requerimientos. (Monczka et al. 2011).
- **Generación de Requisiciones.** Es el medio más común para informar al área de compras de alguna necesidad de compra por parte de los usuarios. La información mínima requerida que debe incluir una requisición de compras es: la descripción del producto, material o servicio requerido, cantidad requerida y fecha de necesidad, y debe venir acompañada de la aprobación por parte del Gerente o encargado del presupuesto del departamento que solicita la compra. En la gran mayoría de las empresas en la actualidad, existen sistemas internos para generación y aprobación de las requisiciones vía electrónica, pocas son las que siguen manejando procesos en papel. Estos sistemas internos electrónicos

están diseñados para mejorar la comunicación y reducir el tiempo de procesamiento y aprobación de requisiciones. (Monczka et al. 2011).

- **Identificación y Selección de proveedor.** Una vez que se recibe la requisición, se procede a seleccionar al proveedor, ya sea actual o potencial, dependiendo de la naturaleza de la compra. Aun cuando en ocasiones el usuario es quien conoce el producto a comprar e incluso puede sugerir algún proveedor para que satisfaga su necesidad, es responsabilidad del comprador realizar el estudio comparativo correspondiente, para confirmar que se selecciona la mejor opción de proveedor en el mercado. El omitir éste paso puede generar las compras fuera de proceso comúnmente llamadas *maverick buying* mencionados por Monczka et al. (2011) que reflejan a su vez riesgos financieros significativos, puesto que ésta actividad significa la realización de compras sin el involucramiento del departamento de compras, generalmente realizada por los usuarios directamente, lo que significa que se asignen compras a empresas o personas que no han sido previamente validadas en cuanto a su capacidad financiera, de surtimiento y sobre todo en la parte ética y de honestidad en sus transacciones, lo que puede generar desviaciones al proceso e incumplimiento de políticas comerciales (Dominick, 2014). Finalmente, la creación de una lista de proveedores aprobados (*preferred suppliers*) es una recomendación fundamental y una de las actividades más importantes para el personal de compras, de manera que se cuente en todo momento con alternativas viables y confiables, en caso de que algún proveedor cometa errores o falle en su desempeño. (Monczka et al. 2011).

- **Aprobación y emisión de la Orden de Compra.** Una vez que tenemos seleccionado al proveedor para una requisición, tenemos varias alternativas para proceder con la compra, entre las cuales encontramos las siguientes: Orden de Compra Cerrada (o *Spot Purchase Order*); Orden de Compra Abierta (*Blanket Purchase Order*) y Liberación de Compra de

Materiales (*Material Purchase Release*). Cualquiera de los documentos indicados arriba se consideran como un documento formal de solicitud de compra por parte de la empresa que lo emite y significa un compromiso de transacción comercial, por tanto tiene una figura legal y responsabilidad jurídica, por lo que es muy importante que se mantenga un control estricto de emisión y aprobación de órdenes de compra, en cualquiera de sus formas. Además de incluir detalladamente la descripción del producto o servicio que se pretende adquirir por parte del proveedor, es importante incluir los términos y condiciones de compra a los que la operación se sujeta, como medida preventiva en caso de que el proveedor viole las condiciones comerciales establecidas o bien que demuestre un desempeño no satisfactorio. (Monczka et al. 2011).

- **Embarque, recibo de materiales y documentos.** Este proceso incluye el seguimiento del embarque realizado por el proveedor hasta la llegada del mismo a las instalaciones del cliente. Actualmente la mayoría de las empresas intercambian ésta información por medios electrónicos, incluyendo la factura, notificación de embarque y lista de empaque. Vale la pena reforzar la importancia de estos documentos, ya que sin ellos, la operación de seguimiento, transportación y recibo de los materiales en planta puede complicarse. El comprador debe asegurarse que los proveedores emiten éstos documentos en tiempo y forma para maximizar la eficiencia de la cadena de suministro. (Monczka et al. 2011).

- **Pago y medición del desempeño.** Una vez que el producto o servicio ha sido recibido, procede el registro de la compra en el sistema. La factura es generalmente el documento utilizado para autorizar el pago de la compra. El documento se recibe y sigue su flujo hasta llegar al departamento de Cuentas por Pagar, quienes, en función a las condiciones de crédito negociadas con el proveedor, realizan el pago. Se recomienda mantener un registro

del desempeño general del proveedor, sea en entregas, calidad, servicio, soporte al cliente, descuentos otorgados, etc. Toda ésta información debe mantenerse en los expedientes de proveedores, ya que puede ser utilizada para nuevas asignaciones de negocios. Es útil también para identificar tendencias o patrones de desempeño del proveedor, pero principalmente, los registros ayudarán al comprador a realizar una de las funciones estratégicas más importantes de su puesto – el análisis del gasto. (Monczka et al. 2011).

Analizando la información de los especialistas en relación al proceso operativo de las compras, si bien suena sencillo, en la realidad es un proceso complejo, que requiere ciertas habilidades y conocimientos técnicos de quienes lo realizan en el día a día, aspecto importante para los procesos de reclutamiento y selección del personal de compras, que deberá asegurar en todo momento el cumplimiento del proceso operativo de compras, siempre bajo las condiciones de ética y responsabilidad que requiere éste importante departamento.

El proceso operativo de compras debe ir acompañado de un flujo de documentos adecuado a lo largo de todo el proceso para dar seguimiento y mantener registros de las operaciones realizadas. Históricamente, la preparación y administración de los documentos de las operaciones de compras ha sido un proceso que requiere mucho tiempo. Muchas compañías han buscado racionalizar éste proceso mediante el uso de herramientas electrónicas para mejorar y reducir el tiempo invertido en éste proceso. Todas estas herramientas en su conjunto se definen como *E-procurement* (Abastecimiento Electrónico) que no es más que la operación de compras por medio de medios electrónicos, como el internet, el Intercambio Electrónico de Datos (EDI por sus siglas en inglés, *Electronic Data Interchange*) o la Planificación de Recursos Empresariales (ERP por sus siglas en inglés, *Enterprise Resource Planning*); ésta herramienta es ampliamente utilizada en la actualidad

tanto para automatizar el proceso de generación de documentos como para transmitir documentos de compra a los proveedores, tales como las órdenes de compra y la confirmación de recepción del pedido. (Monczka et al. 2011).

Algunos beneficios que se obtienen de la utilización de los medios electrónicos para la generación, administración y envío de documentos de compras incluyen los siguientes:

1. Virtual eliminación de papeleo y administración y archivo del mismo.
2. Reducción en el tiempo entre la identificación de la necesidad, la emisión del pedido y el recibo del mismo.
3. Mejora en la comunicación, tanto interna con los clientes como externa con los proveedores.
4. Reduce los errores.
5. Reducción en los costos generales en el depto. de compras.
6. Reducción en el tiempo invertido por el personal de compras en el proceso de emisión de órdenes de compra y manejo de facturas, por lo tanto, se incrementa el tiempo disponible para dedicarlo en actividades estratégicas que generen valor al área de compras.

2.1.3. El proceso estratégico de compras

Las características de una estrategia de compras desarrollada incluyen:

- Proceso bien definido y repetitivo para crear estrategia y gobernanza en cuanto a definición, planeación, administración y recibo de productos y servicios para un negocio.
- Alineación clara con visión ejecutiva y objetivos de negocio específicos de los clientes internos.
- Un proceso basado en inteligencia de mercado de proveedores bien desarrollada, además de las aportaciones de la Dirección y de los clientes internos.

- Metas y métricas establecidas para proyectos tanto a corto plazo como a largo plazo.
- Un plan de comunicación adecuado para informar a la alta dirección acerca de las actualizaciones y resultados trimestrales conforme a las metas y objetivos establecidos.

2.1.4. Roles estratégicos de compras

El área de compras debe contar con autoridad para tomar decisiones dentro de su ámbito de control, la cual deberá ser legitimada por los altos niveles de la organización a través de políticas y soporte del cuadro Directivo. Aun cuando los clientes internos tienen una participación primordial en la toma de decisiones, es el área de compras quien debe tomar la decisión final, en los asuntos relacionados a las asignaciones de compras. (Monczka et al. 2011).

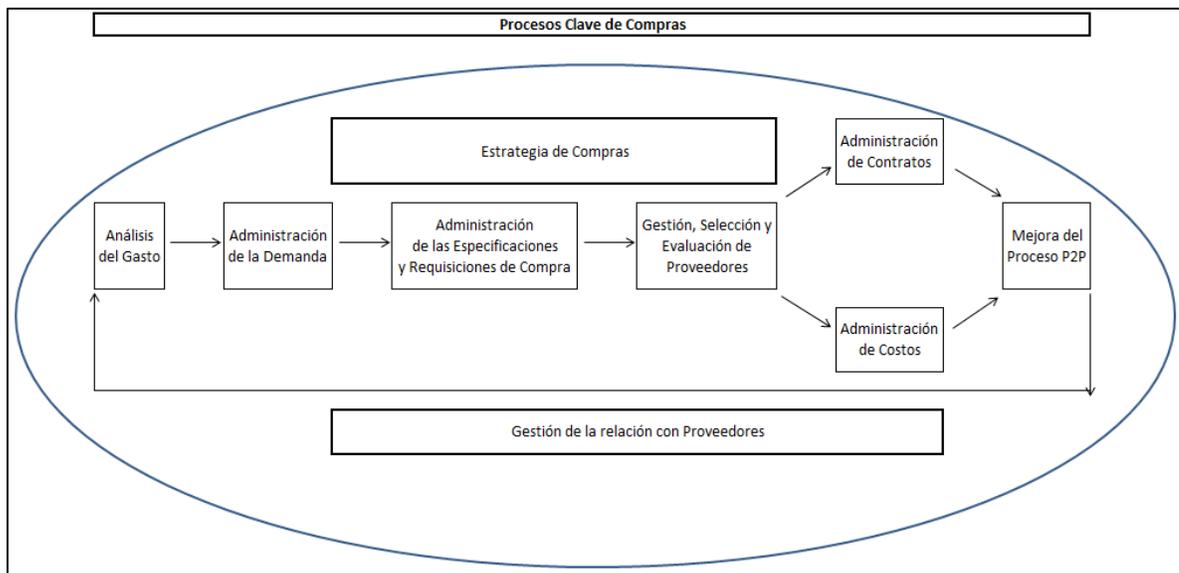


Figura 2.3. Roles estratégicos de compras. Fuente: Monczka et al. (2011, p. 50).

A continuación se enlistan los roles estratégicos más comunes del área de compras.

- **Análisis del gasto.** Consiste en el proceso de consolidar y analizar información histórica de compras. La información debe llegar al nivel de compra por producto unitario, conocer a quien se le ha comprado, cuando se compró, a qué precio, en qué condiciones

comerciales, cuál fue el gasto realizado y el resultado de esa compra en ese momento. A mayor detalle mayor conocimiento del gasto, por lo que el mantenimiento de registros de compras toma un papel fundamental para el análisis del gasto. La información es poder, dice un dicho, por tanto, el comprador que esté más informado del detalle de su gasto, será quien a final de cuentas, pueda compartir con la organización, y sobre todo con los inversionistas, en que se gastó su inversión, porqué y para que propósito, con mayor efectividad. (Monczka et al. 2011).

- **Administración de demanda.** Consiste en la utilización de la información disponible de registros de compra por unidad para determinar los pronósticos estimados de consumo, además de proporcionar dirección a los usuarios para el uso óptimo de los recursos. Involucra, entre otros aspectos, la optimización de estrategias de compra basadas en las cantidades proyectadas de compra; la definición proactiva de políticas, procedimientos y métricas para el consumo por unidad, el aseguramiento de que los proveedores cuentan con la capacidad necesaria para cumplir con los requerimientos y minimizar el riesgo de desabasto; y establecer estándares fijos para limitar las opciones de proveeduría únicamente a los proveedores seleccionados y desarrollados por compras que cumplan con los requerimientos establecidos. (Monczka et al. 2011).

- **Administración de las Especificaciones y Requisiciones de Compra.** La autoridad para revisar los requerimientos de los clientes también está dentro del ámbito de control de compras, aun cuando los clientes internos normalmente disputan ese derecho. Los compradores desarrollan conocimiento y experiencia acerca de los materiales y servicios que negocian, por lo que deben de lograr que éste conocimiento trabaje en beneficio de la organización. El derecho a cuestionar a los usuarios permite a los compradores revisar, y muchas veces mejorar, la expectativa de sus requerimientos de compra. Además de

cuestionar, los compradores debe desafiar a los usuarios, por ejemplo, respecto a la utilización de materiales de menor costo pero que cumplan con las especificaciones requeridas, de igual forma el alcance de los servicios ofrecidos, para que la compañía pague por lo mínimo requerido por el cliente interno, y no tener fugas de gastos por operaciones no requeridas, consolidación de compra por identificar varios clientes internos con necesidades comunes de compra, etc. (Monczka et al. 2011).

- **Gestión, Selección y Evaluación de Proveedores.** Proceso que consiste en el desarrollo de inteligencia de la industria y el análisis de la demanda interna, las capacidades y los riesgos de la base de proveedores, y el desarrollo de una estrategia para abordar y alinear el mercado y la oferta de los proveedores con las necesidades. La asistencia a ferias y eventos de proveedores debe ser una actividad frecuente de todo profesional de las compras, para explorar el mercado e identificar oportunidades potenciales de surtimiento, competitividad y reducción de costos. Un elemento crítico de la estrategia de compras es el desarrollo de un caso de negocio que incluya la justificación del estudio, un plan de mitigación de riesgo y el valor de negocio que se persigue. El resultado de ésta estrategia será la planeación y la negociación de contratos a largo plazo con proveedores confiables, el monitoreo del desempeño del proveedor, así como la comunicación del caso de negocio con el cliente interno para obtener su visto bueno. Como se mencionó anteriormente, el área de compras debe contar con todo el apoyo del cuadro directivo para asegurar que compras, y solo compras, es la única entidad autorizada para tomar decisiones de compra. Esto no significa que los clientes internos no puedan tener comunicación con los proveedores, al contrario, para efectos de la transmisión correcta de la necesidad, se debe promover que exista comunicación directa entre ellos, sin embargo, las decisiones comerciales deben ser tomadas por el personal autorizado del área de compras, en todos los casos. (Monczka et al. 2011).

- **Administración de Contratos.** La asignación de negocios y la firma de contratos, al igual que el resto de las decisiones de compras, son facultades exclusivas del área de compras. Todo el proceso de negociaciones con proveedores debe ser liderado por el área de compras, aun cuando el involucramiento de otras áreas funcionales, y por supuesto, de los interesados o clientes internos, es permitido e incluso promovido. Ésta facultad es muy importante, ya que de ésta depende la seguridad para la compañía de que todo compromiso legal con proveedores esté apoyado por una negociación realizada por la entidad aprobada para ello. Por lo tanto, podemos concluir que éste proceso consiste en la elaboración y acuerdo de contratos, la definición de los roles y responsabilidades de las partes involucradas -el comprador y vendedor- y el monitoreo del cumplimiento del mismo. En éste rubro se incluye también la comunicación oficial de los Términos y Condiciones de compra los cuáles establecen los lineamientos operativos, financieros y legales para las relaciones comerciales con los proveedores. Es fundamental que el comprador cuente con una base de datos actualizada para monitorear los contratos firmados por la compañía, verificar su cumplimiento, tener presentes las fechas de renovación y/o expiración, para someterlos a posibles renovaciones o bien reasignaciones. (Monczka et al. 2011).

- **Administración de Costos.** Una vez que se concreta la firma del contrato, empieza realmente el trabajo del comprador. El monitoreo del cumplimiento de las condiciones comerciales acordadas con el proveedor es fundamental, pero además de ello, entender el costo real del producto, con la intención de generar iniciativas y proyectos de ahorro en el futuro, lo cual involucra el análisis y comprensión de los desgloses de costo y el precio pagado a los proveedores. (Monczka et al. 2011).

- **Gestión de la relación con Proveedores.** Consiste en la administración de proveedores de inicio a fin del ciclo de vida de abastecimiento, que incluye desde la identificación inicial de una empresa en particular que cumpla con los requerimientos del cliente, la negociación comercial, el intercambio de información entre ambas partes, la emisión de contratos, la ejecución del surtimiento y por último, la finalización exitosa de la operación comercial, manteniendo una sana relación de negocio para la satisfacción de requerimientos futuros. Aquí se incluye las transacciones día a día, la identificación y mitigación de riesgos potenciales, la planeación de la continuidad del negocio, una adecuada comprensión de las situaciones y desafíos a los que se enfrentan los proveedores, la identificación de oportunidades para incrementar valor o bien para reducir los costos, el establecimiento de métricas de desempeño, la comunicación efectiva y cumplimiento de los Términos y Condiciones de compra, y el aprovechamiento del flujo de información entre los propietarios internos de los procesos clave y los proveedores para generar valor. Un aspecto importante a considerar es la participación activa del área de Desarrollo de Proveedores, quienes son los encargados de auditar, evaluar y ayudar a los proveedores cuando existen problemas operativos o de calidad, o bien cuando la relación de negocio no está generando los ahorros esperados y se debe realizar un diagnóstico de lo sucedido. (Monczka et al. 2011).

En conclusión, una estrategia de compras es un plan general, diseñado por la organización, asignando recursos y alineando éstos recursos para satisfacer las demandas del negocio, relacionadas con el surtimiento de los productos o servicios que se requieran.

2.2. La aportación de Michael Porter (Primera Parte)

Uno de los principales especialistas en los aspectos comerciales y la influencia que tiene en los aspectos comerciales y las decisiones de los compradores es Michael Porter, quien

dentro de su diamante de las fuerzas de la competencia, nos aporta información fundamental para cualquier comprador a tomar en cuenta como referencia básica al momento de negociar, identificando cuáles son las ventajas y desventajas en su posición de comprador ante los proveedores, y los posibles escenarios a los que se puede enfrentar.

2.2.1. Como forman la estrategia las fuerzas de la competencia (1979)

Como lo menciona Michael Porter en su afamado artículo “Como forman la estrategia las fuerzas de la competencia” (*How Competitive Forces Shape Strategy*) publicado en el Harvard Business Review en 1979, “*existen fuerzas poderosas capaces de influir en el mercado y los consumidores*”. (Porter, 1979). En particular, los conocimientos que aporta en el apartado relacionado con los “proveedores y compradores poderosos” nos indican que ambas entidades tienen una participación fundamental en el establecimiento de las condiciones comerciales y la balanza entre oferta y demanda de los productos en el mercado.

Porter nos comparte que para planificar estrategias eficaces, los gerentes deben entender los puntos fuertes y débiles de su compañía, la naturaleza de la industria y las características de sus competidores; y para ello, nos proporciona un marco de referencia para posicionar una compañía y aprovechar los cambios que operan en la industria detallando las 5 fuerzas que gobiernan a la competición en una industria: la amenaza de nuevos competidores, el poder negociador de los clientes, el poder de negociación de los proveedores, la amenaza de sustitución de productos o servicios y la competencia entre los actuales contendientes.

El estado de la competencia en una industria depende de 5 fuerzas básicas, las cuáles de detallan a continuación:



Figura 2.4. Las fuerzas que rigen la competencia en industria. Fuente: Porter (1979, p.6).

El resultado de la combinación de estas fuerzas determina el potencial de rentabilidad de una industria cualquiera, y por tanto, encontrar la posición en la que se encuentra la propia organización se convierte en el reto de los gerentes de las empresas, de manera que se pueda influir en las fuerzas que resulten favorables para el logro de sus objetivos. Para ello, no existe otra opción más que entender y analizar el origen de cada una de ellas, como ejemplo, el preguntarse ¿qué determina el poder de negociación de los proveedores? permitirá a los colaboradores de compras comprender como se genera y por tanto, como poder enfrentarlo.

2.2.2. Proveedores y Compradores poderosos

Porter nos menciona que los proveedores ejercen su poder de negociación sobre el mercado, ya sea mediante un incremento en el precio de sus productos, o bien, reduciendo la calidad de sus productos, de manera que influyen en el comportamiento del mercado obligando a los compradores. Estos, por su parte, pueden ejercer su poder de compradores forzando el mercado a una baja de precios, mediante la reducción de la demanda, al mismo tiempo que exigen mayor calidad en sus productos, llevando el mercado a una competencia más agresiva.

El poder está de lado de los proveedores, cuando se presenta alguno de los siguientes supuestos:

- Cuando el número de proveedores es pequeño o peor aun cuando es el único proveedor, por lo que el mercado está controlado por unos cuantos quienes dictan las condiciones comerciales.

- El producto que se ofrece es único o altamente diferenciado.

- Cuando la especificación del producto está ligada a un proveedor específico, ya sea por patentes o métodos de producción de alta tecnología y difíciles de igualar.

- El proveedor no está obligado a competir con otros productos para su venta en la industria. Por ejemplo, la competencia entre los fabricantes de acero y aluminio para vender a la industria de las latas comprueba el poder de cada proveedor.

Por el contrario, el poder está de lado de los compradores, cuando se presenta alguno de los siguientes casos:

- Cuando se tiene la posibilidad de consolidar altos volúmenes de compra.

- El producto que se compra es estándar o poco diferenciado, lo que permite reemplazar proveedores con relativa facilidad y ponerlos a competir entre ellos.

- Los productos que compra de la industria son un componente mayoritario de su producto o representan un porcentaje significativo de su costo total.

- Tiene ganancias limitadas, lo que genera grandes incentivos para reducir sus costos.

- El producto que encuentra en la industria es poco importante para la calidad del producto del comprador. Cuando la calidad del producto del comprador es significativamente afectada por la calidad del producto que la industria vende, el comprador es menos sensible al precio.

- El producto de la industria no genera ningún ahorro en costos al comprador. Cuando el producto o servicio puede pagarse una o varias veces al momento de la venta, el comprador raramente es sensible al precio, más bien, se enfoca a la calidad.

- El comprador posee una amenaza real para adentrarse en la industria a la que actualmente compra (integrarse hacia atrás) para producir el producto que le compra a la industria. Los grandes ensambladores automotrices americanos (Ford, General Motors y Chrysler) han utilizado de forma recurrente la amenaza de integrar la fabricación de los productos como apalancamiento (*leverage*) de negociación con los proveedores. (Porter, 1979). Pág. 6

Las aportaciones de Porter al respecto del poder de los proveedores y los compradores son conocimientos básicos que los profesionales de las compras deben tener presentes en todo momento cuando ejercen su función, identificando las posibilidades reales de mejorar las condiciones comerciales de compra de los productos, cuando el poder lo tienen de su lado, o bien, en caso contrario, establecer condiciones suficientes que eviten que los proveedores reconozcan el poder de su lado.

Es por ello que se vuelve importante para las empresas la elección de la mejor fuente de proveedores. Una compañía puede mejorar su posición estratégica cuando logra encontrar proveedores o compradores que posean el menor efecto de influirla o impactarla de manera adversa. (Porter, 1979)

En algunos casos, las compañías pueden incluso seleccionar a quien vender, o bien, en otras palabras, selección de compradores. Rara vez todos los compradores de una misma empresa tienen el mismo poder de compra. Incluso si una compañía vende solamente a una industria en particular, generalmente existen segmentos de mercado en los que la industria ejerce menos poder (y por tanto, es menos sensible al precio) que en otros. Por ejemplo, en

el mercado automotriz de refacciones, los compradores son menos sensibles a los precios, que los compradores de equipo original de las ensambladoras, quienes generalmente están enfocados a lograr las mejores condiciones de compra, para mantener los costos en el nivel más bajo posible. (Porter, 1979).

En la medida en la que éstos factores generar poder ya sea a los grupos de proveedores o de compradores, es evidente que pueden cambiar con el tiempo o bien como resultados de alguna decisión estratégica por parte de la compañía, por lo que el poder de cualquiera de los grupos resulta en un comportamiento natural de fluctuación a la alta o a la baja. (Porter, 1979).

2.2.3. Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia (2008)

Casi 30 años más tarde, Porter decide publicar una revisión de su primera aportación, ahora titulada “Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia” (*The five Competitive Forces Shape Strategy*, 2008), igualmente en el Harvard Business Review, en la que actualiza su propuesta utilizando casos y empresas de mayor actualidad a las referenciadas en 1979. Igualmente, vale la pena hacer referencia a algunos de los casos que presenta, para mayor comprensión de los temas relacionados con las compras y su influencia en las operaciones generales de cualquier empresa.

Propone en esta actualización que los Gerentes de las empresas deben comprender y posteriormente enfrentar a la competencia, y que la misma no solo se da entre los competidores actuales, sino también con los competidores potenciales. Además de ello, la competencia también considera como participantes activos, a las otras 4 fuerzas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos, fenómeno que se conoce como la rivalidad extendida. (Porter, 2008)



Figura 2.5. Las cinco fuerzas que le dan forma a la competencia en la industria. Fuente: Porter (2008, p.80).

2.2.4. El Poder de los Proveedores y Compradores

En ésta propuesta actualizada, Porter continúa proponiendo algunos escenarios en los cuáles ambas entidades juegan con el poder, los proveedores y los compradores. Los proveedores poderosos capturan una mayor parte del valor para sí mismos cobrando precios más altos, restringiendo la calidad o los servicios, o transfiriendo los costos a los participantes del sector.

Reforzando sus conclusiones de la información publicada en 1979, bajo un enfoque actualizado en 2008, enfatiza que el poder está de lado de los proveedores, cuando se presenta alguno de los siguientes supuestos:

- El proveedor está más concentrado que el sector al cual le vende.
- Los grupos de proveedores dependen fuertemente del sector para sus ingresos.

- Los participantes del sector deben asumir costos por cambiar de proveedor ya que éstos son generalmente altos y esto limita las condiciones de competencia entre proveedores, ponen en desventaja al comprador.

- Los proveedores ofrecen productos que son diferenciados. (medicinas de patente vs medicinas genéricas).

- No existe un sustituto para lo que ofrece el grupo proveedor.

- El grupo proveedor puede amenazar creíblemente con integrarse en el sector de forma más avanzada. En ese caso, si los participantes del sector generan muchas ganancias en comparación con los proveedores, impulsarán a los proveedores a que se unan al mercado.

Los clientes poderosos – el lado inverso de los proveedores poderosos – son capaces de capturar más valor si obligan a que los precios bajen, exigen mejor calidad o mejores servicios (lo que incrementa los costos) y, por lo general, hacen que los participantes del sector se enfrenten; todo esto en perjuicio de la rentabilidad del sector.

Los compradores son poderosos si tienen poder de negociación en relación con los participantes del sector, especialmente si son sensibles a los precios, y usan su poder principalmente para presionar para lograr reducciones de precios.

Por lo tanto, el poder está de lado de los compradores, cuando se presenta alguno de los siguientes casos:

- Hay pocos compradores o cada uno compra en volúmenes que son grandes en relación con el tamaño de un proveedor.

- Los productos del sector son estandarizados o no se diferencian entre sí.

- Los compradores deben asumir pocos costos para cambiar de proveedor.

- Los compradores pueden amenazar creíblemente con integrarse hacia atrás en el sector, y fabricar los productos del sector por sí mismos si los proveedores generan demasiadas utilidades.

Por el contrario, un grupo de compradores es sensible al precio otorgando el mayor poder a los proveedores bajo alguno de los siguientes supuestos:

- El producto que compra al sector representa una parte importante de su estructura de costos o presupuesto de materiales.

- El grupo de compradores obtiene utilidades bajas, le hace falta efectivo, o tiene continuas presiones para recortar los costos.

- La calidad de los servicios o productos de los compradores no se ve muy afectada por el producto del sector.

- El producto del sector surte poco efecto en los otros costos del comprador. En éste caso, los compradores se centran en los precios. En cambio, cuando el producto o servicio de un sector puede pagar su precio muchas veces mejorando el desempeño o reduciendo la mano de obra, material, u otros costos, los compradores habitualmente están más interesados en la calidad que en el precio.

Los clientes que se encuentran en los puntos medios de la cadena, por ejemplo, los ensambladores automotrices, en los que participan como clientes que compran el producto sin ser el usuario final, adquieren un poder de negociación importante cuando pueden influir en las decisiones de los clientes más cercanos al usuario final. (Porter, 2008).

La estrategia puede ser considerada como la acción de construir defensas contra las fuerzas competitivas, o encontrar una posición en el sector donde las fuerzas sean más débiles.

A efectos de ejemplificar este caso, podemos mencionar a la empresa Paccar Inc. en el mercado de los camiones pesados. Paccar es el tercer mayor fabricante de camiones pesados en el mundo – después de Daimler AG y Volvo – y tiene una considerable producción de vehículos ligeros y medianos a través de sus diferentes filiales; de sus principales marcas encontramos a Kenworth y Peterbilt, entre otras). (PACCAR Inc, 2015). Este sector es complicado en términos de su estructura. Muchos compradores operan grandes flotas o son grandes empresas de alquiler, con el apalancamiento y la motivación para reducir el precio de una de sus compras más grandes. La mayoría de los camiones están contruidos según estándares regulados y ofrecen prestaciones similares, por lo cual la competencia de precios es desenfadada. La intensidad de capital significa que la rivalidad es agresiva, sobre todo durante las bajas cíclicas y recurrentes. Los sindicatos ejercen un importante poder como proveedores. Aun cuando existen pocos sustitutos directos para los camiones, los compradores de estos vehículos enfrentan importantes sustitutos de sus servicios, como despachos de cargas por tren. (Porter, 2008).

En éste contexto, Paccar, con sede en Bellevue, Washington, EUA, dueña de alrededor del 20% del mercado estadounidense de los camiones pesados, ha optado por centrarse en un grupo de clientes: los propietarios-operadores, es decir, choferes que son dueños de sus propios camiones y trabajan directamente con empresas de transporte y despacho o bien como subcontratistas para empresas más grandes de transportación carretera. Estos pequeños operadores tienen un poder limitado como compradores de camiones. También son menos sensibles a los precios debido a sus fuertes lazos emocionales y su dependencia económica respecto del producto. Se enorgullecen de cuidar a sus camiones, un trabajo en el cuál pasan la mayor parte de su tiempo. (Porter, 2008).

Paccar ha invertido fuertemente en desarrollar una gama de prestaciones especiales para éstos propietarios-operadores: cómodas cabinas para dormir, lujosos asientos de cuero, cabinas aisladas contra el ruido, elegante estilo exterior, entre otras. En la extensa red de vendedores de la empresa, los futuros compradores usan software para seleccionar entre miles de opciones para personalizar sus camiones. Estos camiones personalizados están hechos a pedido, no se acumulan en inventario, y se entregan dentro de 6-8 semanas. Los camiones de Paccar también tienen un diseño aerodinámico que reduce el consumo de combustible y mantienen su valor de reventa mejor que otros camiones. El programa de asistencia en carretera de Paccar y el sistema basado en TI para la distribución de repuestos reducen el tiempo que un camión puede pasar fuera de servicio. Todas éstas son consideraciones clave para los propietarios-operadores. Los clientes pagan un recargo de 10% a Paccar, y sus marcas Kenworth y Peterbilt son consideradas como símbolos de prestigio entre los camioneros y compañías fleteras. (Porter, 2008).

El caso Paccar ilustra los principios de posicionar a una empresa dentro de una estructura dada de un sector. La empresa identificó un segmento de su sector donde las fuerzas competitivas son más débiles, en el cuál puede evitar el poder del comprador y la rivalidad basada en los precios. Además, ha personalizado cada parte de su cadena de valor con el fin de abordar adecuadamente las fuerzas de su segmento. En consecuencia, Paccar ha sido rentable por 68 años consecutivos y ha ganado un retorno sobre el capital superior al 20%". (Porter, 2008).

Las invaluable aportaciones de Michael Porter incluidas líneas arriba, nos dan un marco de referencia muy importante en relación a la influencia que los compradores y los proveedores tienen en los mercados. Hecho por el cual se refuerza la importancia fundamental de las áreas de compras en las empresas, ya que pueden ser los principales

responsables de la generación de utilidades y rendimientos para las compañías, en función a las decisiones de compra o influencia que ejerzan en la base de proveedores.

Las principales competencias que se identifican en las aportaciones de Porter son las siguientes:

- Enfoque en la reducción de costos.
- Enfoque en poner en competencia a los proveedores.
- Habilidades de negociación.
- Enfoque a la calidad del producto y/o servicio a adquirir.
- Énfasis en la selección de proveedores.
- Mejorar las condiciones comerciales.
- Utilización de estrategias para el logro de objetivos (reducción de la demanda para

reducir los precios y la consolidación de volúmenes de compra).

2.3. La aportación de Michael Porter (Segunda Parte)

Porter plantea respecto a las fuerzas de la competencia y su influencia en las empresas, el concepto de la cadena de valor, que ayudará a los futuros compradores a entender las principales funciones que intervienen en la generación de valor y la influencia de sus decisiones en los aspectos financieros, operativos y comerciales de la compañía.

2.3.1. Cadena de Valor

Es una herramienta de gestión desarrollada por Michael Porter, que permite realizar un análisis interno de una empresa, a través de su separación en las principales actividades generadoras de valor. Se denomina como cadena de valor debido a que considera las principales actividades de la empresa como eslabones de una cadena de acciones que van añadiendo valor al producto a medida que éste pasa por cada una de ellas. (Ayala Ruiz, 2015)

Porter define el valor como la suma de los beneficios percibidos que el cliente recibe menos los costos percibidos por el mismo al adquirir y usar el producto o servicio. La cadena de valor es esencialmente una forma de análisis de la actividad empresarial mediante la cual descomponemos una empresa en sus partes constitutivas, buscando identificar fuentes de ventaja competitiva en aquellas actividades generadoras de valor. (Ayala Ruiz, 2015)

2.3.2. Cadena de Valor Extendida

Soportando la importancia de la función de compras en las organizaciones, y como propuso Porter, en su obra *Competitive Advantage – Creating and Sustaining Superior Performance*, la cadena de valor se define como “un conjunto de actividades primarias y actividades de soporte que pueden dirigir a las empresas a desarrollar una ventaja competitiva, cuando son configurados de forma apropiada”. (Porter, 1985). En la figura adjunta, se presenta una versión modificada de la cadena de valor de Porter, en la cual se muestra la importancia de la función de compras y el rol que juegan en la generación de valor. (Monczka et al. 2011).

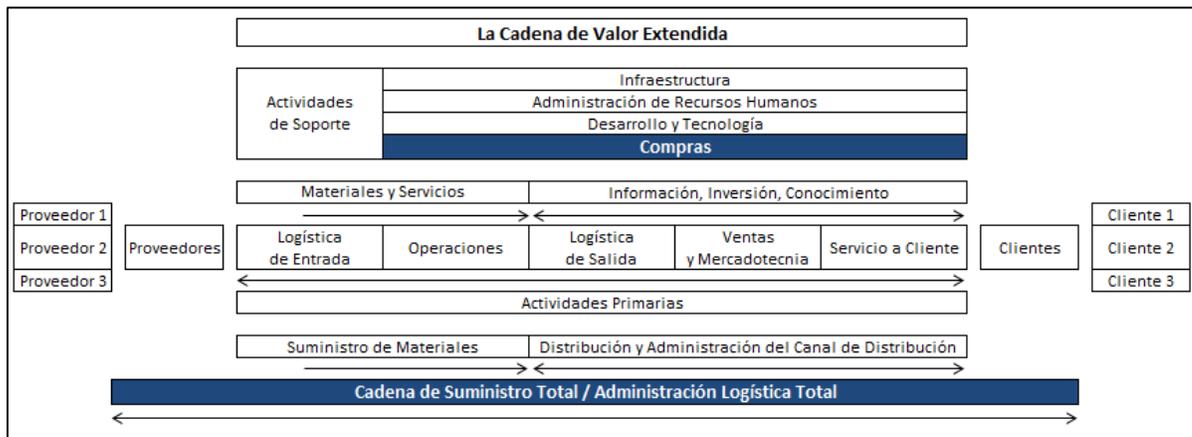


Figura 2.6. La cadena de valor extendida. Fuente: Monczka et al. (2011, p. 14).

La mejor manera de concebir el concepto de cadena de suministro dentro del concepto de cadena de valor, es ver la primera como una parte de la segunda. Todo el personal dentro de una organización es parte de la cadena de valor, sin embargo, no todo el personal es parte

de la cadena de suministro. Como se muestra en la figura de arriba, el alcance de la cadena de suministro total rebasa los límites internos de las actividades primarias, puesto que incluye contacto externo, tanto con proveedores como con clientes, por tanto, su rango de alcance es mayor, por algo se refieren a ella como la Cadena de Valor Extendida. (Monczka et al. 2011).

Podemos ubicar la función de compras dentro de las actividades de soporte, junto con Recursos Humanos, Infraestructura y Tecnología. Y aun cuando compras es el vínculo directo con la base de proveedores para el surtimiento de materias primas para la producción, en realidad el alcance de compras es para toda la organización, puesto que de ellos depende el surtimiento de materiales y servicios para que la organización funcione. Es por tanto evidente la importancia que la función de compras tiene para cualquier organización, y el impacto que puede tener en el éxito y la supervivencia de la misma. Es vital comprender y transmitir su importancia a todos los niveles de la organización, y enfocar los esfuerzos para desarrollar un área de compras robusta, completa, capacitada y orientada a resultados financieros, que beneficien la cadena de valor de la empresa.

La importancia creciente de la gestión de la cadena de suministro está forzando a las organizaciones a replantear la manera de realizar sus compras y la definición de sus estrategias de suministro, con la intención de incrementar su participación de mercado y la forma de hacer negocios.

Un ejemplo de cadena de suministro básica puede ser un fabricante de cereales, la cual se presenta a continuación, en la que se muestran los pasos y las entidades que participan en éste proceso, desde el origen hasta la entrega del cereal al cliente final. (Monczka et al. 2011).

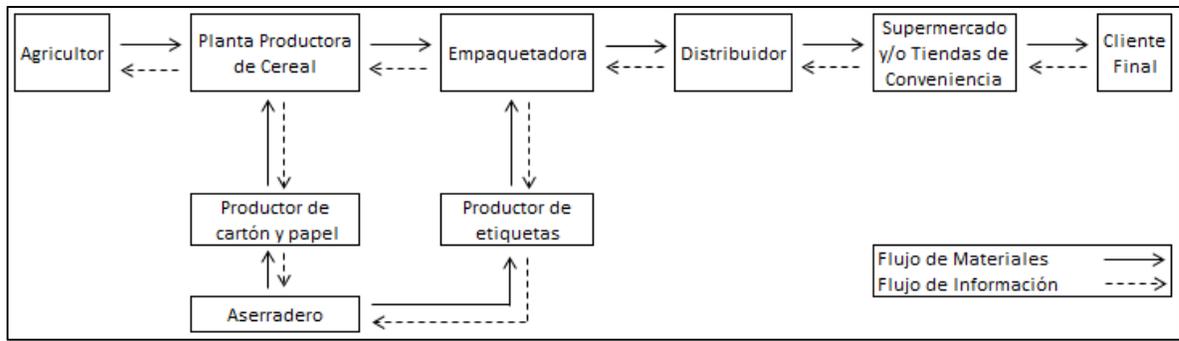


Figura 2.7. Cadena de suministro básica de un fabricante de cereales. Fuente: Monczka et al. (2011, p. 15).

Podemos observar que el productor de cereal compra los granos a los agricultores, lo procesa y lo convierte en cereal. Lo anterior genera algunas actividades alternas, como la compra de cartón y papel para fabricar la caja, material que se adquiere a un productor cartonero, quien a su vez compra sus materias primas de un aserradero, por la madera que se requiere para fabricar el cartón y papel. Además se requieren etiquetas, las cuáles se compran de un productor de etiquetas, quien a su vez adquiere las materias primas para la fabricación de las mismas de sus proveedores. Una vez producido el cereal, se empaqueta, sella y se envía a un centro de distribución, quien a su vez lo entrega a las tiendas, quienes lo venden al cliente final. Aún para un producto aparentemente simple como puede ser el cereal, el número de transacciones y movimientos tanto de materiales como de información es considerable. (Monczka et al. 2011).

En el caso de los fabricantes de automóviles, la cadena de suministro es más compleja, ya que requiere múltiples productos, componentes, tecnología y procesos, las funciones de compras, materiales y logística se vuelven primordiales para el control de la misma. La base de proveedores para una empresa automotriz incluye cientos de empresas que proveen desde materias primas, como acero y plástico, entre muchos otros; componentes para ensamble y

sub-ensambles, como transmisiones, sistemas de frenos, motores, etc. Además de las materias primas, los miles de productos y servicios indirectos que las plantas ensambladoras de automóviles requieren para operar convierten la tarea de los responsables de compras y materiales en todo un reto por alcanzar la excelencia en el control de la cadena. (Monczka et al. 2011).

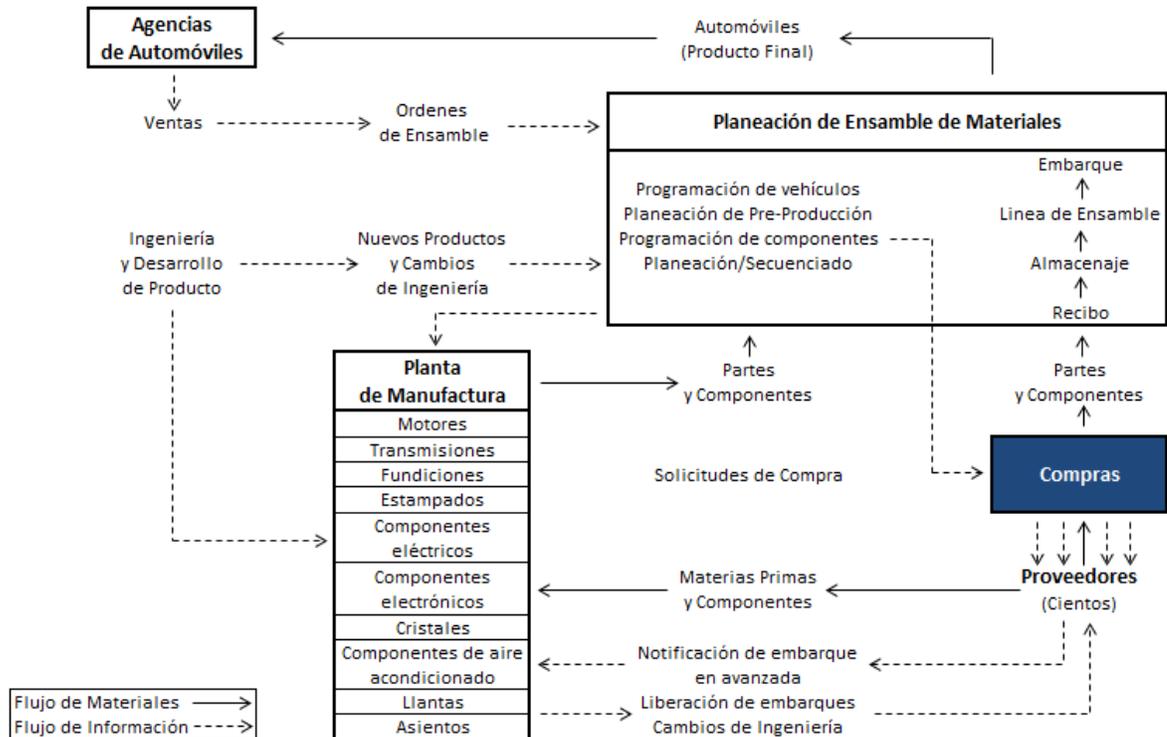


Figura 2.8. Cadena de suministro compleja de un fabricante de automóviles. Fuente: Monczka et al. (2011, p. 16).

Observamos con los 2 ejemplos mostrados arriba que las cadenas de suministro pueden ser tan básicas o complejas como la naturaleza y propósito del producto o servicio a producir o proporcionar. Sin embargo, entre ambas existe una constante, la confianza entre las partes, que permita compartir información para efectos de un mejor desempeño de la cadena de suministro. Por tanto, el desarrollo de relaciones a largo plazo con los proveedores y demás participantes de la cadena se vuelve una necesidad. Las empresas con cadenas de suministro

basadas en la confianza y los negocios a largo plazo logran fortalecer la cadena a través de la honestidad, la comunicación y el enfoque ganar-ganar para todos sus integrantes. (Monczka et al. 2011).

2.4. Los 4 pilares de las compras y la gestión de la cadena de suministro

El éxito de los profesionales de compras se fundamenta en su apego y cumplimiento de los 4 pilares de las compras y la gestión de la cadena de suministro, los cuáles proporcionan el soporte para desarrollar estrategias agresivas de compra, negociación y surtimiento, para cumplir las expectativas de los inversionistas y asegurar la continuidad de las operaciones. (Monczka et al. 2011).



Figura 2.9. Los 4 pilares de las compras y la excelencia en la cadena de suministro.

Fuente: Monczka et al. (2011, p. 20).

En relación al tema de interés del presente documento, extenderé mis comentarios al primero de los pilares: los Recursos Humanos. La clave del éxito de cualquier compañía está en la calidad de sus empleados, y para el área de compras no es la excepción. En el primer pilar mostrado, se identifican las habilidades y conocimientos con los que debe contar el profesional de las compras y cadena de suministro en la actualidad. De acuerdo a estudios recientes, se indica que las 5 principales áreas de conocimiento que requiere el comprador actual serían; la gestión de relaciones de negocio con proveedores, el análisis del costo total, la elaboración de estrategias de compras, el análisis de proveedores y el análisis de competitividad del mercado. (Giunipero & Handfield, 2004).

La gestión de una cadena de suministro efectiva requiere tanto colaboración cercana con proveedores como comunicación con clientes internos, para coordinar las actividades y el flujo de materiales a través de la cadena. El desarrollo de estas relaciones de negocio con proveedores clave se convierte en la base de las estrategias de compra; derivado de lo anterior, el reto de los profesionales de las compras exige que tomen un enfoque empresarial para el manejo de sus operaciones con proveedores.

El análisis de los costos de compra se ha convertido en parte integral de la gestión de la cadena de suministro. Tomando en cuenta la incapacidad de incrementar los precios de venta al cliente final, la administración de los costos es esencial para asegurar no sólo el éxito a largo plazo, sino la supervivencia misma de las empresas.

Los compradores acuden a cualquier fuente de información que tengan disponible a efectos de realizar el análisis de costos, ya sea solicitando indicadores a los proveedores y revisando modelos de análisis de costos de los mismos para la toma de decisiones de asignación de negocios. En otros casos, las empresas solicitan a sus compradores que identifiquen los indicadores de fluctuación de precios de materias primas de sus proveedores,

de manera que sean considerados y monitoreados para asegurar que los costos que ofrecen los proveedores y la capacidad que ofrece están alineados con el comportamiento del mercado, y en base a ello construir la estrategia global de compras. (Monczka et al. 2011)

Desarrollar las habilidades y conocimientos requeridos para realizar la función de compras requiere una estrategia de recursos humanos que incluya la identificación y el desarrollo de individuos de alto potencial, ya sea que se encuentren dentro de nuestra organización o bien reclutando individuos talentosos de otras compañías, además de observar muy de cerca el desempeño de los estudiantes que se encuentren en sus últimos semestres de universidad, con la intención de seguirles el paso para en un futuro identificar recién graduados en los que se observe un desempeño prometedor. Con lo anterior nos aseguraremos que existen suficientes participantes disponibles y capacitados para soportar los requerimientos de compras y cadena de suministro de las organizaciones. Es fundamental el vínculo con las universidades y centros de estudio en las etapas finales de la carrera para identificar a los estudiantes que muestren tendencias e interés por las compras y la cadena de suministro.

De la misma manera, en reconocimiento a la importancia que las compras tienen dentro de la industria, tanto organizaciones públicas o privadas, como asociaciones relacionadas con la cadena de suministro, han tomado la iniciativa de asegurar que existen profesionales de compras bien calificados para llevar a cabo ésta importante función. (Monczka et al. 2011).

Considerando el enfoque de los autores que nos presentan sus teorías en éste apartado, podemos concluir que las principales competencias que enfatizan son las siguientes:

- Enfoque en la visión completa de negocio.
- Desarrollo de relaciones ejecutivas con proveedores basadas en la confianza.

- Enfoque en el estudio avanzado de los costos.
- Enfoque en la participación de la toma de decisiones.
- Interés en el desarrollo de sistemas electrónicos.
- Control de métricas e indicadores de desempeño.
- Trabajo multidisciplinario e interdisciplinario.
- Mejora continua.

2.5. La competencia en la industria

La abundancia de competidores y opciones de compra ha permitido a los consumidores ser exigentes en términos de calidad y disponibilidad de los productos que satisfagan sus necesidades, al menor costo posible. Las empresas pelean batallas todos los días para mantener la lealtad de sus clientes, ofreciendo condiciones de venta cada vez más agresivas, las cuales solo pueden alcanzarse cuando se logra una óptima cadena de suministro, precios de compra de materias primas competitivos y condiciones logísticas adecuadas que pongan el producto en el momento y lugar en el que el consumidor lo requiere.

Es a partir de la década de los 1990s cuando las empresas empezaron a darse cuenta del impacto que tenían las materias primas y el servicio proporcionado por los proveedores, en el nivel de satisfacción de los consumidores. Esto generó un enfoque a la base de proveedores y al desempeño del área de compras que se ha extendido hasta nuestros días. La competencia en la actualidad ya no se da entre compañías, se da **entre las cadenas de suministro** de las compañías. El competidor que configure la mejor cadena de suministro es el que asegurará su permanencia en el mercado. (Monczka et al. 2011).

2.6. ¿Porque la función de compras es importante?

Johnson et al. (2011) mencionan que es un logro el que las empresas actualmente dirigen grandes esfuerzos y recursos a las funciones de compras, su estructura organizacional, tecnológica y educativa. Para darnos una idea, en conjunto, las empresas públicas y privadas en Norteamérica gastaron 1.5 veces el Producto Interno Bruto (Gross Domestic Product) de los Estados Unidos, Canadá y México combinado, que alcanza los \$26 trillones de dólares de gasto con proveedores, por lo que las compras en relación a los ingresos es un indicador adecuado para constatar la importancia del impacto financiero del monto de compras para cualquier organización.

Tomando como ejemplo la industria de los ferrocarriles, casi el 45% de las ventas totales de una de las principales ensambladoras de trenes en los Estados Unidos, CSX Railroad, corresponde a la compra de materias primas y servicios. El promedio de la industria manufacturera norteamericana es del 55%. (Monczka et al. 2011).

El impacto financiero de las compras de las empresas se puede ejemplificar por medio de una herramienta contable simple, el apalancamiento de la ganancia, la cual se mide en función al incremento en las utilidades que se obtienen mediante la reducción en el monto de compra. En el siguiente ejemplo, Johnson et al. (2011), mencionan que en una empresa con ingresos de \$100 millones, con compras de \$60 millones y ganancias de \$8 millones después de impuestos, una reducción del 10% (\$6 millones) en el monto de compra resultará en un incremento en las ganancias de 75%, reflejando un apalancamiento de 7.5. Para alcanzar éstos mismos \$6 millones de ganancia por incremento en ventas, asumiendo las mismas condiciones porcentuales, tendríamos que incrementar nuestras ventas en \$75 millones, o bien, al 75%. Por lo anterior, ¿cuál de los 2 escenarios es más probable que se logre, un

incremento de 75% en ventas o bien una reducción del 10% en compras? Es una pregunta interesante y que invita a la reflexión.

El ejemplo anterior no quiere decir que reducir el 10% de las compras sea una tarea sencilla de alcanzar, al contrario, es un gran reto, sin embargo, el ejemplo sirve para reflejar el aspecto realista y alcanzable de éste objetivo agresivo de reducción, siempre y cuando se establezca una estrategia adecuada de compras, y se cuente con el personal competente para definir los medios para el logro del objetivo.

Ha sido tan importante la participación de las áreas de compras en los años recientes, que incluso las grandes multinacionales han incluido, dentro de sus estructuras de compras, la posición de Contralor Financiero, con lo que se aseguran que los beneficios obtenidos por los esfuerzos del área de compras se declaren de forma apropiada en los reportes de resultados financieros, ya que la experiencia ha demostrado que esa ganancia inesperada, muchas veces se pierde dentro de los reportes contables. (Johnson et al. 2011)

Los tiempos de grandes ahorros en costos de compra han quedado atrás. El nuevo esquema de compras se fundamenta en la construcción de relaciones de negocio a largo plazo con los proveedores, en los que ambos participantes, cliente y proveedor, trabajen en conjunto para encontrar oportunidades de reducción de costo en sus productos y en el proceso de producción de los mismos. La participación activa de los proveedores es fundamental en el logro de los objetivos de ahorro. Ambas partes, cliente y proveedor deben estar conscientes de los costos e inversiones que conlleva éstas, y hasta donde sea posible, estar de acuerdo en el retorno de inversión a largo plazo y la ganancia futura. Si la intención del proveedor es ser la primera opción de compra, debe ser capaz de proveer el soporte tecnológico y financiero al comprador, y con ello lograr una relación de negocios en la que la confianza sea el pilar que la soporte. (Johnson et al. 2011).

En el desarrollo de nuevos productos, el involucramiento de proveedores desde las primeras etapas del proceso, ha logrado mejoras significativas en el costo de los materiales, el diseño de los componentes y la mejora de los procesos, hasta en un 20%, comparado con empresas que no involucran a sus proveedores. (Johnson et al. 2011).

2.7. Efectos en la imagen de la compañía

El personal del área de compras tiene una participación activa en la toma de decisiones de las empresas, y por ende, influyen de forma importante en los resultados financieros de la misma, por lo que, de la misma manera, tienen influencia directa en la imagen corporativa y en el aspecto social de la compañía. Por ejemplo, si proveedores actuales o potenciales no son tratados de manera profesional por los compradores o responsables de suministro, pueden formarse una pobre opinión acerca de la compañía, e incluso transmitirla a otros proveedores. El efecto de estas acciones puede ser grave para la habilidad del comprador para encontrar nuevos y mejores proveedores. También, el cumplimiento a las políticas de la compañía, y el aspecto ético en cuanto a la selección y evaluación de proveedores, la asignación de nuevos negocios, la transparencia y legalidad con la que se establecen operaciones de compras y el cumplimiento a las regulaciones en material legal y ambiental son puntos fundamentales que deben llevarse a cumplimiento. (Johnson et al. 2011).

En éste apartado encontramos las siguientes competencias, que comparten los autores analizados, las cuáles se enlistan a continuación:

- Enfoque en la eficiencia de la cadena de suministro.
- Enfoque en construir relaciones de negocio a largo plazo con proveedores.
- Enfoque en las oportunidades de reducción de costo.
- Conocimiento financiero.

- Involucramiento de los proveedores en el desarrollo del producto.
- Ética, transparencia y legalidad en la asignación de negocios.
- Conocimiento y cumplimiento a regulaciones ambientales y legales.

2.8. Objetivos de una organización de compras de clase mundial

Como lo comparten Monczka et al. (2011), para comprender los objetivos que toda área de compras debe cumplir para considerarse una organización de clase mundial, debemos considerar sus actividades más allá de la creencia tradicional de que el rol primordial de compras es obtener bienes y servicios en respuesta a necesidades internas. Los cambios que ha sufrido el departamento de compras en las últimas décadas, han sido encaminados al cumplimiento de los siguientes objetivos:

- **Continuidad del Suministro.** Compras debe realizar las actividades necesarias para satisfacer los requerimientos de compra de los clientes internos, lo que se considera su rol primordial, pero no necesariamente el más importante. Lo anterior incluye alcanzar las mejores condiciones de compra posible, el mejor precio, el proveedor adecuado, cumpliendo las especificaciones, las cantidades solicitadas, en el tiempo correcto y en el lugar indicado. Monczka et al. (2011),
- **Gestión Efectiva y Eficiente del Proceso de Compras.** Desde un punto de vista operativo, los responsables de compras deben asegurarse que la organización para la que colaboran les proporciona los recursos suficientes en cuanto a nivel técnico y educativo del personal, desarrollo y apego a presupuestos, adecuado entrenamiento y oportunidades de crecimiento, y utilización efectiva de los sistemas para maximizar el análisis de información comercial y desempeño de los proveedores. Por lo tanto, las organizaciones de compras deben estar en constante búsqueda de colaboradores

que hayan desarrollado las habilidades necesarias para lidiar con la amplia gama de tareas que enfrenta el área de compras. Monczka et al. (2011),

- **Administración de la Base de Proveedores.** Considera la selección, desarrollo y administración de proveedores, asegurando que se cumplan las expectativas de competitividad, desempeño satisfactorio y desarrollo de relaciones a largo plazo, mejorando las capacidades actuales y proyectando las capacidades y necesidades futuras. Con frecuencia, los compradores deben confrontar a clientes internos que buscan agregar nuevos proveedores no calificados a la base de proveedores para satisfacer sus necesidades inmediatas, por lo que se vuelve importante mantener un continuo desarrollo de proveedores para asegurar que se convierten en proveedores de clase mundial. Monczka et al. (2011),
- **Involucramiento de las partes interesadas.** Aspecto fundamental para un adecuado desempeño del área de compras. La comunicación con los clientes internos debe ser constante y efectiva, de manera que entendamos cuáles son sus necesidades y podamos satisfacerlas encontrando el producto adecuado en el momento en el que se requiere y con la calidad esperada. En resumen, las relaciones positivas con otras áreas funcionales de la empresa son fundamentales para el logro de los objetivos de compras. Monczka et al. (2011),
- **Desarrollo de Estrategias de Compras.** Los esfuerzos de compras deben estar encaminados al crecimiento de los ingresos y las ventas, y el resultado operacional a corto y largo plazo. Esto requiere un arduo trabajo con los proveedores para identificar mejoras en sus procesos, tanto de producción como de entrega, para reconocer la productividad obtenida, las mejoras en inventarios y capital de trabajo.

El aspecto estratégico del comprador involucra el monitoreo de los mercados y su comportamiento, el impacto de las fluctuaciones de los tipos del cambio en los países en los que compra materiales, sobreoferta o escasez, cambio de proveedores, apertura o cierre de compañías, y con ésta información saber cómo interpretarla y traducirla en estrategias de compras. Identificar los productos y servicios críticos requeridos para mantener la continuidad de las operaciones, desarrollar alternativas de surtimiento y planes de contingencia, y soportar las necesidades de la compañía en relación a contar con una base de proveedores competitiva, diversa y global. Monczka et al. (2011),

2.9. Retos por delante

Para Johnson et al. (2011), las empresas y los profesionistas de compras enfrentarán seis principales retos los cuáles se indican a continuación:

- **Administración de la Cadena de Suministro.** Los riesgos significativos en las fallas dentro de la cadena de suministro se mantienen, tanto en grandes empresas de la industria automotriz, electrónica y farmacéutica, por mencionar algunas, como pequeñas empresas que no tienen ese grado de influencia para lograr resultados extraordinarios en sus cadenas de suministro. Es por ello que se vuelve importante que cada organización determine su rango de influencia a la cadena de suministro, y su capacidad de reacción antes de la reacción de su competencia. Las oportunidades de negociación de las condiciones comerciales entre los participantes de la cadena de suministro siguen siendo abundantes, productividades por costo, reducciones por volumen de compra, negociaciones de precios, reducción de inventarios, mejora en las rutas logísticas, reducción en los tiempos de entrega, mejoras en la planeación de producción, eliminación de la incertidumbre, entre otros, por lo cual, la

búsqueda de valor dentro de la cadena de suministro continuará por un largo tiempo. (Johnson et al. 2011)

- **Medición del desempeño.** El interés creciente por la medición del desempeño en todos los aspectos productivos de la industria es una constante, y la cadena de suministro no es la excepción. Además de contar con suficiente información para la alta dirección en función a la contribución de compras para los resultados de la empresa, la medición nos permite identificar áreas de mejora, tanto a nivel económico, como a nivel operativo. Como dijo Peter Drucker, “Lo que se puede medir, se puede mejorar”. (Shore, 2014).

- **Gestión del riesgo.** Un estudio reciente de la Universidad Estatal de Michigan (Michigan State University) demostró que los riesgos e interrupciones en la cadena de suministro son los temas más críticos a los que se enfrentan los profesionistas de compras. Las cadenas de suministro se han vuelto globales, y por tanto, se enfrentan con mayor frecuencia a desabasto de materiales, retrasos en logística, impactos financieros y de tipo de cambio, variabilidad en los tiempos de entrega, además de riesgos en aspectos como propiedad intelectual, entre muchos otros. La tendencia de una sola fuente (single sourcing) también conlleva riesgos importantes en la cadena de suministro. Los profesionistas de compras deberán mantener una evaluación constante de sus decisiones de compras y balancear las oportunidades en función al riesgo/recompensa en la que cada una de ellas resulte. (Johnson et al. 2011)

- **Sostenibilidad.** La responsabilidad por las cadenas de suministro en reversa y la disposición de desechos es un tema de importancia creciente. En fechas recientes, las presiones de los gobiernos y grupos ambientales están motivando a las organizaciones a reducir el impacto de las decisiones comerciales en sus cadenas de suministro y como afectan el medio ambiente. Compras deberá estar al frente de éstas decisiones y asegurar que trabaje

con los proveedores en la búsqueda del menor impacto posible al medio ambiente y la conservación y preservación de los recursos naturales. (Johnson et al. 2011)

- **Crecimiento e Influencia.** El área de compras y la cadena de suministro siguen adquiriendo importancia dentro de las funciones principales de cualquier organización. El alcance que las decisiones comerciales de compra tienen en los resultados de las empresas tiene mayor impacto que nunca antes. Ahora los profesionales de compras están directamente involucrados en decisiones como hacer vs comprar, presupuestos, compensaciones, insourcing y outsourcing, planeación estratégica, adquisiciones y fusiones, entre otras. (Johnson et al. 2011)

- **Contribución efectiva al éxito de la organización.** La medición de los resultados y la aportación del área de compras a los resultados de las empresas será el principal reto de los profesionales en la próxima década. La manera en la que sus decisiones impacten los resultados financieros será la principal prioridad y por la que todos los esfuerzos estratégicos de la cadena de suministro deberán de ser orientados. (Johnson et al. 2011)

Estos retos indican las tendencias a las que el personal de compras deberá estar preparado para analizar, minimizar sus impactos y atacar con estrategias de compras que minimicen sus impactos y maximicen las oportunidades que se generen derivado de lo anterior.

La importancia de tener el personal adecuado en el departamento de compras se vuelve una obligación por parte de los especialistas de compras dentro de las organizaciones, porque solo de ésta forma se podrá lograr un verdadero desempeño satisfactorio.

3. INVESTIGACION OFERTA EDUCATIVA PARA COMPRAS.

Con el objeto de comprobar la situación actual de las áreas de compras de las empresas automotrices encuestadas, y ante la falta de identificación de las competencias requeridas por el personal de compras en la industria automotriz establecida en la ciudad de Querétaro conforme a los aspectos históricos observados en ese apartado, es el motivo por el cual se aborda el tema en la presente tesis.

Con el propósito de validar las competencias que debe de tener un comprador se analizó la oferta educativa relacionada a las compras y la cadena de suministro en Querétaro, México, Estados Unidos, Canadá y el mundo, para comprobar si existen indicios de materias relacionadas a éstos temas, de manera que se demuestre la situación actual de nuestros estudiantes en Querétaro en comparación con las opciones que pueden encontrarse en el extranjero, que facilitan la obtención de conocimientos relacionados con las compras, aspectos de negociación y en general la gestión de la Cadena de Suministro.

El resultado de la investigación confirma que a nivel Estatal y Nacional no existen carreras directamente relacionadas con las Compras, pero a nivel Internacional si las hay, se comparte a más detalle los resultados de la investigación a continuación:

3.1. Oferta educativa en Querétaro

Consultando información disponible en internet para conocer la oferta educativa de estudios superiores en la ciudad de Querétaro, encontramos una infinidad de universidades con oferta de estudios superiores, para efectos de mantener el alcance de la investigación conforme a temas administrativos, y tomando nuevamente un criterio de selección de muestra del tipo no probabilístico, se eligieron 21 Instituciones, las cuáles están relacionadas con el tema de estudio y ofrecen programas de Licenciaturas, Ingenierías y Estudios de Posgrado con

enfoques administrativos y se consideran las adecuadas para investigación. (Universidades, 2014).

		Nombre	Siglas	Webpage
PUBLICAS	1	Universidad Politécnica de Querétaro	UPQ	http://www.upq.mx/
	2	Universidad Tecnológica de Querétaro	UTEQ	http://www.uteq.edu.mx/
	3	Instituto Tecnológico de Querétaro	ITQ	http://www.itq.edu.mx/
	4	Universidad Autónoma de Querétaro	UAQ	http://www.uaq.mx/
PRIVADAS	1	Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey	ITESM	http://www.itesm.mx/
	2	Universidad Anahuac Querétaro	UANA	http://www.anahuacqro.edu.mx/
	3	Universidad UCO - Mondragon	UCO	http://mondragon-uco.edu.mx/
	4	Universidad Cuauhtemoc	UCUAU	http://www.ucq.edu.mx/uc/
	5	Universidad de Londres	ULOND	http://www.udelondresqueretaro.com.mx/
	6	Universidad del Desarrollo Profesional	UNIDEP	http://unidep.mx/
	7	Universidad del Valle de Atemajac	UNIVA	http://www.univa.mx/site/
	8	Universidad del Valle de Mexico	UVM	http://www.uvmnet.edu/
	9	Universidad Interamericana del Norte	UIN	http://uin.com.mx/
	10	Universidad Tec Milenio	TEC MIL	http://tecmlenio.mx/campus/universidad-queretaro/
	11	Universidad del Golfo de Mexico Norte	UGM	http://www.ugm.edu.mx/
	12	Universidad Corregidora de Querétaro	UCORR	http://www.ucorregidora.edu.mx/
	13	Escuela Bancaria y Comercial	EBC	http://www.ebc.mx/campus/queretaro.php
14	Universidad Internacional de Querétaro	UNIQ	http://uniq.education/	
15	Universidad Central de Querétaro	UNICEQ	http://www.uniceq.edu.mx/	
16	Universidad de Estudios Avanzados	UNEA	http://www.unea.edu.mx/	
17	Universidad de León	ULEON	http://www.universidaddeleon.edu.mx/	

Figura 3.1. Listado de universidades consideradas para investigación de oferta educativa.

Fuente: Universidades de Querétaro (2014) Elaboración propia.

Los criterios que se consideraron para llegar a las conclusiones fueron los que se mencionan a continuación:

- Licenciaturas y/o Ingenierías con enfoque Administrativo y de Comercio Internacional.
- Disponibilidad del plan de estudios en Internet a efectos de identificar las materias que estén relacionadas con el tema de la presente investigación o bien que incluyan alguno de los siguientes conceptos: compras, cadena de suministro, negociación, comercio internacional, logística y similares.

Los resultados de la consulta arrojaron los siguientes comentarios, los cuáles enumero por orden en el que aparecen en el listado:

3.1.1. Instituciones Públicas.

1. **Universidad Politécnica de Querétaro.** Esta universidad ofrece la Licenciatura en Negocios Internacionales, en la cual analizando el plan de estudios encontramos que en el 6to. Semestre se ofrece la materia de Gestión de la Cadena de Suministro, en el 8vo. Semestre la materia de Administración de la Cadena de Suministro y finalmente en el 9no. Semestre la materia de Compras Internacionales. (UPQ, 2014).

2. **Universidad Tecnológica de Querétaro.** Esta institución ofrece 2 carreras las cuáles, de manera parcial y muy breve, hacen referencia dentro de su plan de estudios a los temas relacionados con las compras. En primer lugar, ofrecen la carrera de Técnico Superior Universitario (TSU) en Desarrollo de Negocios (Área terminal de Logística y Transporte) en la que durante el 2do. Cuatrimestre se menciona la materia de Compras. (UTEQ, 2014). Además de la anterior, en la carrera de Ingeniería en Innovación y Desarrollo Empresarial en el 7mo. Cuatrimestre se cubre la materia de Gestión de Compras. (UTEQ, 2014).

3. **Instituto Tecnológico de Querétaro.** Esta institución ofrece 2 opciones, la carrera de Ingeniería en Gestión Empresarial (ITQ, 2014) y la Ingeniería en Logística (ITQ, 2014). En la primera, se enlista la materia de Cadena de Suministro en el 7mo. Semestre, mientras que en la segunda se toma la materia de Compras en el 3er. Semestre y la materia de Cadena de Suministro, en el 4to. Semestre.

4. **Universidad Autónoma de Querétaro.** La principal institución educativa del estado ofrece 2 Licenciaturas que tienen relación con el objeto de estudio del presente documento. En primera instancia, La Licenciatura en Administración (UAQ, 2014) la cual desafortunadamente no ofrece ninguna materia relacionada con las Compras; además de la Licenciatura en Negocios y Comercio Internacional (UAQ, 2014) la cual desafortunadamente tampoco ofrece ninguna materia relacionada con las Compras, aun

cuando su plan de estudios toca temas tan relevantes como la Logística, La Globalización y la Internacionalización, Contratos e Incoterms, los Negocios y el Comercio Internacional, la ética en los Negocios y el Comercio Internacional, no ofrece ninguna materia de Compras o Cadena de Suministro.

3.1.2. Instituciones Privadas

1. **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Campus Querétaro)**. La institución de educación privada mejor calificada en el estado y en el país tiene una oferta educativa diversa, en la que relacionada con los temas administrativos, encontramos 2 opciones que vale la pena mencionar. En primer lugar, La Licenciatura en Administración y Estrategia de Negocios (ITESM, 2014) la cual dentro de su plan de estudios menciona un par de materias interesantes, Empresa, Cultura y Negocios en el Mundo durante el 3er. Semestre, y la materia de Técnicas de Negociación y Comercialización Internacional en el 4to. Semestre. Por otro lado, la carrera de Licenciatura en Negocios Internacionales (ITESM, 2014) muestra un plan de estudios muy relacionado con el objeto del presente estudio, desde el 3er. Semestre de igual forma que la Licenciatura en Administración, imparten la materia de Empresa, Cultura y Negocios en el Mundo, igualmente la materia de Técnicas de Negociación y Comercialización Internacional pero en el 5to. Semestre, y finalmente la materia de Negociaciones y Comunicación Intercultural en el 6to. Semestre. Aun cuando ésta carrera tampoco ofrece ninguna materia de Compras o Cadena de Suministro, vale mencionar algunas materias parcialmente relacionadas como Fundamentos Legales del Comercio Internacional, Economía para los Negocios Internacionales, la materia de Inteligencia de Negocios Internacionales y por último la materia de Gestión de Negocios Internacionales.

2. **Universidad Anáhuac Campus Querétaro.** Esta universidad ofrecen las carreras de Licenciatura en Dirección y Administración de Empresas (ANAHUAC, 2014) la cual solo imparte la materia de Negocios Internacionales sin especificar el semestre; y la Licenciatura en Negocios Internacionales (ANAHUAC, 2014) en la que se imparten las materias de Aspectos Prácticos de los Negocios Internacionales, Cadena de Suministro y Comercio Electrónico, Negociación y Administración intercultural y también la materia de Negocios Internacionales.

3. **Universidad Mondragón-UCO.** Esta universidad ofrece la Licenciatura en Administración (UCO, 2014), la cual enlista las materias de Comercio Internacional en el 1er. Semestre y la materia de Cadena de Suministros en el 6to. Semestre. Por otro lado, la Licenciatura en Negocios Internacionales (UCO, 2014) ofrece las materias de Comercio Internacional en el 1er. Semestre, la materia de Técnicas de Negociación y Manejo de Conflictos en el 5to. Semestre; en el 6to. Semestre ofrece la materia de Negociación Internacional y finalmente en el 7mo. Semestre ofrece la materia de Técnicas Avanzadas de Negociación.

4. **Universidad Cuauhtémoc.** Esta universidad ofrece la Licenciatura en Administración (UCQ, 2014), la cual desafortunadamente no tiene materias relacionadas con las Compras. Además se ofrece la Licenciatura en Comercio Internacional (UCQ, 2014), la cual muestra un plan de estudios interesante. En el 3er. Cuatrimestre se ofrece la materia de Introducción a la Cadena de Suministro, posteriormente en 5to. Cuatrimestre ofrece la materia de Tratados y Acuerdos Comerciales; en 6to. Cuatrimestre la materia de Técnicas de Negociación. Y finalmente se imparten las materias de Negocios con América y Europa en el 8vo. Cuatrimestre y la materia de Negocios con Asia, Medio Oriente y África en el 9vo. Cuatrimestre.

5. **Universidad de Londres.** Esta institución de educación privada ofrece únicamente la carrera de Licenciatura en Administración (LONDRES, 2014), la cual únicamente hace referencia a la materia de Adquisiciones y Abastecimientos en el 8vo. Cuatrimestre.

6. **Universidad del Desarrollo Profesional.** Esta institución ofrece las carreras de Licenciatura en Administración y Licenciatura en Comercio Internacional, sin embargo no están disponibles los planes de estudio dentro de su portal de internet. (UNIDEP, 2014).

7. **Universidad del Valle de Atemajac.** Esta universidad ofrece la Licenciatura en Administración de Empresas (UNIVA, 2014), en las que imparte las materias de Administración de la Cadena de Suministro. Además ofrece la Licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales (UNIVA, 2014) en las que oferta las materias de Administración de la Cadena de Suministro, Estrategias de Negociación Internacional, Cultura y Protocolo en los Negocios.

8. **Universidad del Valle de México.** Esta universidad ofrece las Licenciatura en Administración de Negocios Internacionales (UVM, 2014) la cual imparte las materias de Negocios Internacionales en el 5to. Semestre y la materia de Liderazgo y Negociación en el 6to. Semestre. Además se ofrece la Licenciatura en Administración de Empresas (UVM, 2014), en la que se imparten las materias de Abastecimiento en el 4to. Semestre y Negocios Internacionales en el 5to. Semestre.

9. **Universidad Interamericana del Norte.** En ésta institución se ofrecen las Licenciaturas en Administración y en Comercio Internacional, sin embargo no están disponibles los planes de estudio dentro de su portal de internet. (UIN, 2014).

10. **Universidad Tec Milenio.** Esta institución, que forma parte del sistema del Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey, ofrece la Licenciatura en Administración de Empresas (MILENIO, 2014) en las que incluye las materias de Negocios

Internacionales en el 3er. Semestre y Técnicas de Negociación y Manejo de Conflictos en el 6to. Semestre. También ofrece la Licenciatura en Comercio Internacional (MILENIO, 2014), en la que se mencionan las materias de Fundamentos y Administración de Compras, y de igual manera la materia de Técnicas de Negociación y Manejo de Conflictos, ambas en el 6to. Semestre.

11. **Universidad del Golfo de México Norte.** Ofrece la Licenciatura en Administración, sin embargo, no enlista ninguna materia relacionada con las Compras o la Cadena de Suministro. (UGM, 2014).

12. **Universidad Corregidora de Querétaro.** Ofrece la Licenciatura en Administración, sin embargo, no enlista ninguna materia relacionada con las Compras o la Cadena de Suministro. (UNE, 2014)

13. **Escuela Bancaria y Comercial.** Esta institución ofrece las Licenciaturas en Administración (EBC, 2014) y en Comercio y Negocios Internacionales (EBC, 2014), y en ambas carreras incluye en su plan de estudios las materias de Negocios Globales en el 3er. Semestre y Liderazgo y Negociación en el 6to. Semestre.

14. **Universidad Internacional de Querétaro.** Esta universidad ofrece las carreras de Licenciatura en Administración (UNIQ, 2014) en el que ofrece la materia de Compras y Abastecimiento en el 6to. Semestre. Sin embargo, en la Licenciatura en Negocios Internacionales (UNIQ, 2014), no enlista ninguna materia relacionada.

15. **Universidad Central de Querétaro.** Esta institución ofrece la Licenciatura en Administración de Empresas (UNICEQ, 2014) en la cual ofrece las materias de Administración de Compras y Comercio Internacional. Además de ello se ofrece la Licenciatura en Comercio Internacional y Aduanas (UNICEQ, 2014), donde se incluyen las materias de Técnicas de Compras Internacionales I y II.

16. Universidad de Estudios Avanzados. Esta universidad ofrece las carreras de Licenciatura en Comercio Internacional (UNEA, 2014) en la que se imparte la materia de Compras y Adquisiciones en 7mo. Semestre, y la Licenciatura en Administración de Empresas (UNEA, 2014) imparte la misma materia en el mismo semestre.

17. Universidad de León. En ésta institución se ofrecen las carreras de Licenciado en Administración de Empresas (LEON, 2014) en el que encontramos las materias de Negociación y Manejo de Conflictos en el 8vo. Cuatrimestre y Comercio Internacional en el 12vo. Cuatrimestre. Además ofrece la carrera de Licenciado en Comercio Internacional (LEON, 2014) en la que se ofrecen las mismas materias listadas líneas arriba, en diferentes semestres, además de la materia de Negociaciones Comerciales Internacionales, en el 10mo. Cuatrimestre.

Una vez revisadas las principales instituciones educativas en Querétaro, se concluye que aun cuando existen materias relacionadas a las compras y la cadena de suministro dentro de los planes de estudio consultados, ninguna de las mismas ofrece un plan integral para preparar a futuros compradores aquí en la entidad.

3.2. Oferta educativa en México

En México, algunas universidades también ofrecen actualmente programas relacionados con las Compras y la Gestión de la Cadena de Suministro, tomando en consideración el Rank elaborado en alianza entre el Economista y la Revista América Economía. (El Economista / AmericaEconomía, 2015)

3.2.1. Top 10 (Rank 2014)

1. **Universidad Nacional Autónoma de México.** Se ofrecen las carreras de Administración y Contaduría, sin tener ninguna oferta relacionada a Cadena de Suministro. (UNAM, 2015).

2. **Instituto Politécnico Nacional.** Ofrece las carreras de Licenciatura en Negocios Internacionales y Licenciatura en Administración y Desarrollo Empresarial, sin tener ninguna oferta relacionada a Cadena de Suministro. (IPN, 2015).

3. **Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey (Campus Monterrey).** Ofrece las carreras de Licenciatura en Negocios Internacionales y la Licenciatura en Logística Internacional, sin tener ninguna oferta relacionada a Cadena de Suministro. (ITESM, 2015).

4. **Universidad Autónoma Metropolitana.** Solamente ofrece la carrera de Licenciatura en Administración, sin tener ninguna oferta relacionada a la Cadena de Suministro. (UAM, 2015).

5. **Universidad Autónoma de Nuevo León.** Ofrece las carreras de Licenciatura en Administración y la Licenciatura en Negocios Internacionales, sin tener ninguna oferta relacionada a la Cadena de Suministro. (UANL, 2015).

6. **Universidad de Guadalajara.** Ofrece las carreras de Licenciatura en Administración y la Licenciatura en Negocios Internacionales, sin tener ninguna oferta relacionada a la Cadena de Suministro. (UDG, 2015).

7. **El Colegio de México.** Ofrece la carrera de Licenciatura en Relaciones Internacionales, sin tener ninguna oferta relacionada a la Cadena de Suministro. (COLMEX, 2015).

8. Instituto Tecnológico Autónomo de México. Ofrece las carreras de Licenciatura en Administración y la Licenciatura en Relaciones Internacionales, sin tener ninguna oferta relacionada a la Cadena de Suministro. (ITAM, 2015).

9. Universidad de las Américas Puebla. Ofrece las carreras de Licenciatura en Administración y la Licenciatura en Administración de Negocios Internacionales, sin tener ninguna oferta relacionada a la Cadena de Suministro. (UDLAP, 2015).

10. Universidad Iberoamericana (UIA). Ofrece las carreras de Licenciatura en Administración y la Licenciatura en Administración de Negocios Internacionales, sin tener ninguna oferta relacionada a la Cadena de Suministro. (UIA, 2015).

En función a los resultados encontrados en la investigación, se hace evidente la ausencia de oferta educativa para preparar a los futuros compradores de la industria, no solamente de la industria automotriz, sino en general no existe un programa adecuado de enseñanza en la que se considere la importancia que conlleva la función de los compradores dentro de la industria.

Los pasos que se siguieron a efectos de concluir los hallazgos indicados arriba fueron los siguientes:

1. Identificar las Instituciones Educativas acorde al objeto de estudio.
2. Comprobar si existe portal de Internet con información disponible.
3. Comprobar si ofrecen carreras que tengan relación con enfoques Administrativos, que son generalmente los perfiles que se relacionan con el área de Compras.
4. Comprobar si existe el plan de estudios de cada una de las carreras afines encontradas.
5. Analizar el plan de estudios para encontrar el número de materias dentro de toda la retícula que tienen relación con el objeto de estudio.
6. Listar los resultados por Institución educativa.

Como información para efectos de referencia y comparación, he realizado una consulta de opciones educativas en el extranjero con la intención de marcar las diferencias en la oferta educativa en nuestro país en comparación con otros países en el mundo.

3.3. Oferta educativa en el extranjero

3.3.1. Opciones educativas en Estados Unidos de América

A diferencia de México, en Estados Unidos existe oferta educativa extensa enfocada a las Compras y la Cadena de Suministro, por lo que a continuación se incluye un listado de clasificación en los que se evalúan los principales programas educativos disponibles.

Top 10 Rank 2014 Colleges. (US News, 2015)

1. **Michigan State University – East Lansing, MI.** Se incluyen materias relacionadas a operaciones de manufactura, compras, transportación, y distribución física dentro de un programa unificado. El programa ofrece integración entre todas éstas actividades de valor agregado para mejorar la competitividad global. Entre las mencionadas también se mencionan lecciones de Negociación, Modelos de Decisión de Cadena de Suministro, Administración de Transporte y Temas Avanzados de Cadena de Suministro. (MSU , 2015)

2. **Massachusetts Institute of Technology – Cambridge, MA.** En la revisión del plan de estudios se incluyen materias como Métodos Analíticos de la Cadena de Suministro, Poder y Negociación, Administración del riesgo en la Cadena de Suministro, Finanzas en la Cadena de Suministro, Análisis económico para decisiones de negocio, y otras. (MIT, 2015)

3. **Arizona State University – Tempe, AZ.** Integra dentro de su plan de estudios varias materias interesantes como Principios de Negocios Internacionales, Investigación y Negociación, Estrategia de Cadena de Suministro, Investigación de Economías Internacionales, Administración de la Logística, entre otras. (ASU, 2015)

4. **University of Tennessee – Knoxville, TN.** Existen materias como Compras y Logística Internacional, Relaciones Internacionales, Métodos de Transporte y Finanzas en la Cadena de Suministro. (UTK, 2015)

5. **Ohio State University – Columbus, OH.** El programa de Logística dentro de ésta universidad incluye la Administración de la Logística, Análisis de Logística, Administración de la Cadena de Suministro y sus herramientas y otras. (OSU, 2015)

6. **Pennsylvania State University – University Park, PA.**

7. **Carnegie Mellon University – Pittsburgh, PA.**

8. **University of Michigan – Ann Arbor, MI.**

9. **University of Maryland – College Park, MD.**

10. **Purdue University – West Lafayette, IN.**

3.3.2. Opciones educativas en el Mundo

A nivel Internacional, encontramos algunas universidades que ofrecen programas relacionados con las compras, conforme al siguiente listado, que indica los principales programas educativos en el Mundo, relacionados a las compras y la cadena de suministro.

Top 10 Best Supply Chain Master's courses Worldwide. (Copeland, 2013)

1. **WU (Vienna University of Economics and Business) - Austria.** Master of Science in Supply Chain Management

2. **BEM - KEDGE Business School ISLI – Paris, Francia.** MS Global Supply Chain Management

3. **Erasmus University Rotterdam – Holanda.** MSc in Supply Chain Management

4. **Copenhagen Business School (CBS) – Dinamarca.** MSc in Economics & Business Administration - Supply Chain Management

5. **Universidad Bocconi – Milan, Italia.** Master's degree in Economics and Management of Transport, Logistics and Infrastructure.

6. **ESSEC Business School – Paris, Francia.** Advanced Master's Degree in Logistics and Supply Chain Management.

7. **HEC Montreal – Montreal, Quebec, Canadá.** Business School / University of Montreal MSc En Logistique.

8. **Maastricht University – Venlo, Holanda.** MSc Global Supply Chain Management and Change.

9. **University of British Columbia – BC, Canadá.** MSc in Business Administration, Transportation and Logistics.

10. **Purdue University – Lafayette, IN, Estados Unidos.** MBA in Global Supply Management.

Vale la pena mencionar que dentro de los hallazgos encontrados en éste apartado de la investigación, no aparecen instituciones educativas localizadas en la zona de Asia-Pacífico, por lo que se concluye que no han alcanzado un nivel de reconocimiento a nivel mundial los programas educativos de las universidades asiáticas, para ser incluidos dentro de los primeros lugares.

Una vez analizada la información encontrada acerca de las Instituciones educativas en México, puedo concluir que no existe un programa educativo específico en Querétaro y/o en México, para preparar a los futuros profesionistas para llevar a cabo la función de compras.

No se encontró ninguna carrera enteramente relacionada a las compras o la cadena de suministro, ni en institución pública ni privada, de las que se consideraron en la presente investigación. Por los resultados arrojados, se sugiere en una investigación posterior analizar el temario de cada una de las materias relacionadas a efectos de identificar la bibliografía por

la que se elaboran los temas a revisar, con la intención de obtener mayor información acerca de los temas cubiertos en clase y concluir si se cubren los aspectos básicos que se enlistan dentro de los resultados de la encuesta realizada.

Por el contrario, de la información consultada relacionada a los programas educativos en el extranjero, se puede concluir que las Instituciones Educativas tanto en Estados Unidos como en Europa consideran las compras y la cadena de suministro como un aspecto importante como para crear y ofertar opciones educativas enteramente relacionadas al tema objeto de ésta investigación. Vale la pena mencionar que dentro del alcance de ésta investigación no aparecen universidades de los países asiáticos dentro de los principales programas de Compras o Cadena de Suministro.

Se concluye por tanto, que las principales competencias a desarrollar que ofrecen las instituciones educativas que se han revisado son las siguientes:

1. Negociación efectiva y resolución de conflictos.
2. Conocimientos financieros y análisis de costos.
3. Distribución y manejo de materiales, métodos logísticos.
4. Administración de Operaciones.
5. Desarrollo de Cadenas de Suministro.

3.4. Asociaciones relacionadas con las compras y la cadena de suministro.

Además de instituciones educativas, encontramos que existen algunas instituciones y asociaciones enfocadas a los esfuerzos de Compras y Cadena de Suministro, que tienen participación activa y vinculación con las principales empresas, proporcionando información y servicios de consultoría, para mantener a los ejecutivos de las compras y la cadena de

suministro, en el nivel óptimo de capacitación y actualización en los temas relacionados a las Compras, la Negociación, Las Operaciones y la Cadena de Suministro.

3.4.1. Asociación de Profesionales en Compras, Abastecimiento y Logística, A.C. (APROCAL)

La APROCAL es la organización más reconocida en su ramo en México y es el único representante del país ante la Federación Internacional de Asociaciones de Suministro. Fue fundada en 1999 para formar profesionales que contribuyan a incrementar la eficiencia de la Cadena de Suministro y proporcionar al profesional de Compras, Abastecimiento y Logística las capacidades teórico-prácticas que le permitan posicionar su función como área de impacto estratégico en sus negocios. Se creó con el objetivo de conformar una comunidad de compras y para promover la profesionalización de las funciones de suministro y logística. Tiene como misión contribuir al incremento de la competitividad de las empresas mediante la profesionalización de las funciones de compras, abastecimiento y logística; y como visión el ser la autoridad nacional en el establecimiento de estándares de desempeño en las áreas de compras, abastecimiento y logística, a través de proporcionar al mercado mexicano oportunidades educativas y espacios para el intercambio de ideas. (APROCAL, 2014)

3.4.2. Institute for Supply Management (ISM)

Fundado en 1915, el ISM fue el primer Instituto en su tipo en el mundo. Durante los últimos 100 años, el ISM ha servido y guiado la profesión de administración del suministro dentro del mercado global. ISM es considerado como una asociación respetable y de gran influencia, proporcionando a los profesionistas de las industrias y organizaciones en general con programas de educación extensos, investigaciones, publicaciones y certificaciones de alto reconocimiento. (ISM, 2015)

3.4.3. American Production and Inventory Control Society (APICS)

APICS es el principal proveedor de investigación, educación y programas de certificación que elevan la excelencia de la cadena de suministro e innovación. Las certificaciones de APICS en Producción y Administración de Inventarios (CPIM); Profesional de la Cadena de Suministro (CSCP) y Profesional de operaciones de referencia de la Cadena de Suministro (SCOR-P) son el estándar en la industria en general. Con más de 43,000 miembros y más de 300 asociados, APICS transforma la manera en la que la gente hace negocios, dirigiendo el crecimiento y localizando clientes globales. (APICS, 2015)

4. APLICACIÓN DE ENCUESTA PARA DIAGNOSTICO DE LA SITUACION ACTUAL.

Se presenta a continuación el listado de empresas, junto con los contactos a los que se envió el cuestionario y quienes tuvieron a bien responderlo, indicando la fecha en la que se obtuvieron las respuestas que posteriormente se analizaron para obtener la información requerida para la presente investigación.

No.	Empresa	Abreviación	Nombre del encuestado	Respuesta	Fecha de respuesta
1	TRW Frenos y Mecanismos S.A. de C.V.	TRW	Ricardo Plehn	Si	07-may-14
2	CNH de Mexico S.A. de C.V.	CNH	Rafael de la Torre	Si	08-may-14
3	TRW Sistemas de Direcciones S.A. de C.V.	TRW	Erika Diaz	Si	12-may-14
			Alejandro Romo	Si	18-nov-14
4	Brose México S.A. de C.V.	Brose	Miguel Castillo	Si	16-may-14
5	Nihon Plast Mexicana S.A. de C.V.	NihonP	Enrique Villegas	Si	16-may-14
6	Hitachi Automotive Systems Querétaro S.A. de C.V.	Hitachi	Alejandro Zeron de Haro	Si	16-may-14
7	Eaton Technologies S. de R.L. de C.V.	Eaton	Martin Araujo	Si	16-may-14
			Miguel Contreras	No	NA
8	Tremec Transmisiones y Equipos Mecánicos S.A. de C.V.	Tremec	Ernilo Esparza	Si	07-may-14
9	Prettl de México S.A. de C.V.	Prettl	Fernando Garnica	Si	19-may-14
10	SteeringMex S. de R.L. de C.V. Nexteer Automotive	Nexteer	Pablo Diaz	Si	20-may-14
			Aldo Gonzalez	Si	20-may-14
11	Michelin México Services S.A. de C.V.	Michelin	Leopoldo Orozco	Si	26-may-14
			Aurora Flores	Si	26-may-14
12	Electrónica Clarion S.A. de C.V.	Clarion	Marcelo Ruiz	Si	23-may-14
13	Delphi Saginaw Steering Systems' Alambrados y Circuitos Eléctricos S.A. de C.V.	Delphi	Aurora Laurean	No	NA
14	Mann+Hummel México S.A. de C.V.	M+H	Israel Ortiz	No	NA
15	Autoliv Steering Wheels Mexico S.A de C.V.	Autoliv	Magdalena Gomez	No	NA
			Gerardo Carvalho	No	NA
16	Valeo Sylvania Iluminacion S. de R.L. de C.V.	Valeo	Fernando Estrella	No	NA
17	HC Querétaro S.A. de C.V.	Hitachi	Marcela Sanchez	No	NA
18	Hatch Stamping de México S. de R.L. de C.V.	Hatch	Carlos Estrada	No	NA
19	Hi-Lex Mexicana, S.A. De C.V.	Hi-Lex	Emmanuel Jimenez	No	NA
			Carlos Garcia	No	NA
20	Behr Thermot-tronik México S.A. de C.V	Behr	Maricela Vazquez	No	NA

Figura 4.1. Listado de empresas a quienes se envió la encuesta de investigación.

Fuente: Elaboración propia.

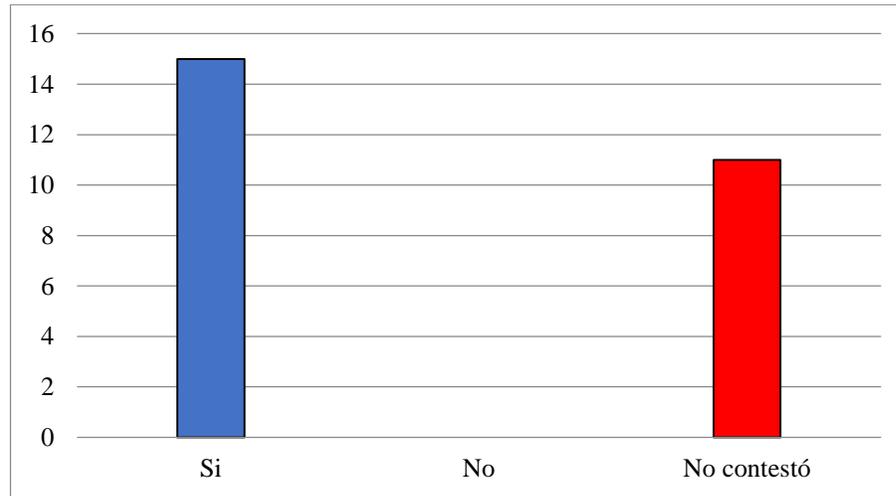
5. RESULTADOS DEL DIAGNÓSTICO DE LA SITUACION ACTUAL

En función a la información compartida en los aspectos históricos y teóricos, además del análisis de la currícula de las universidades investigadas, y para efectos de contar con un diagnóstico certero respecto a la situación de las áreas de compras y el perfil del comprador en la industria automotriz de la ciudad de Querétaro, se elaboró un cuestionario para la aplicación de la encuesta en las principales empresas del ramo automotriz, haciendo contactos con los profesionales de compras con la intención de conocer su opinión y comentarios al respecto del área de compras, las funciones del comprador y el perfil deseable con el que se debe contar para realizar una función adecuada, desde el punto de vista estratégico, a manera de identificar que las competencias identificadas coincidían con las necesidades de las empresas en cuando al personal de las compras.

El cuestionario aplicado lo podemos encontrar en el **Apéndice** al final del presente documento, considerando el formato que se le hizo llegar a las personas encuestadas.

A continuación, de manera gráfica, presento los resultados de cada una de las 15 preguntas planteadas, y un breve comentario a manera de interpretación y conclusión de los resultados obtenidos, a efectos de comprender si las respuestas apoyan el propósito de la presente investigación en función a la hipótesis planteada y a la problemática en el mercado laboral para encontrar profesionistas debidamente capacitados para realizar las funciones de compras en la industria automotriz.

1. ¿Su empresa cuenta con un Departamento de Compras?

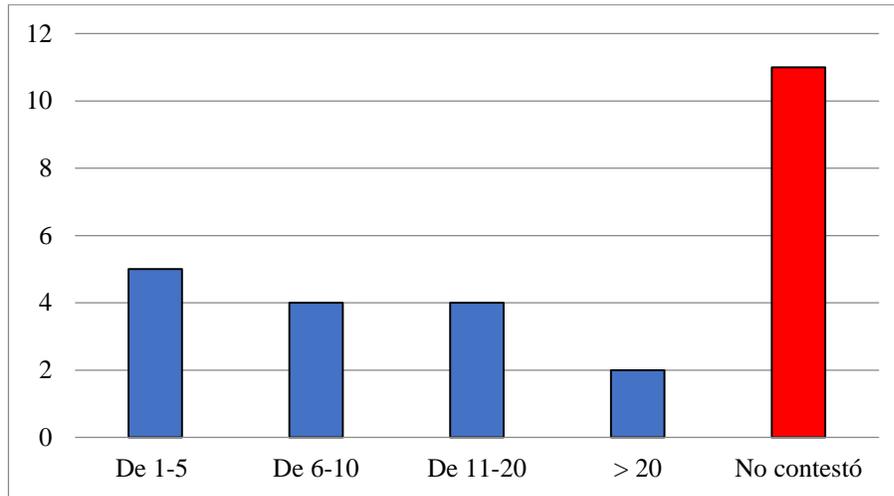


Fuente: Elaboración propia.

Justificación: Esta pregunta está orientada a comprobar que la empresa contactada cuenta con un departamento de compras.

Comentario: De un total de 26 personas encuestadas, que trabajan en 20 empresas que conforman la selección, solo se obtuvo respuesta de 15 personas que laboran en 12 de las empresas encuestadas, por tanto se obtuvo un nivel de respuesta del 60%. De las respuestas obtenidas, todas confirman que cuentan con un departamento de compras dentro de su estructura organizacional. Esto refleja la importancia que para las empresas tiene el área de compras, estableciendo un departamento específico para ello. No se tuvo ninguna respuesta negativa, sin embargo, el 40% de los encuestados no respondieron la pregunta, esto significa un total de 8 empresas y 11 personas.

2. ¿Cuántos empleados integran el Departamento de Compras?

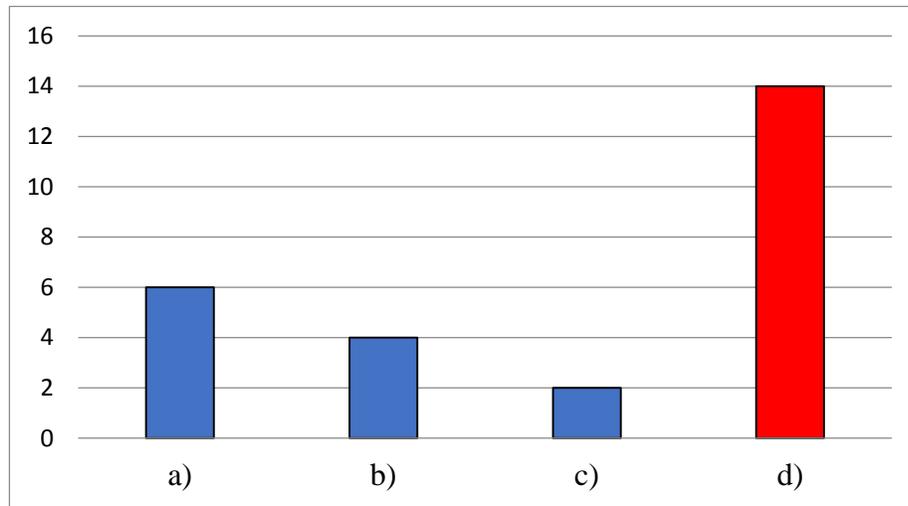
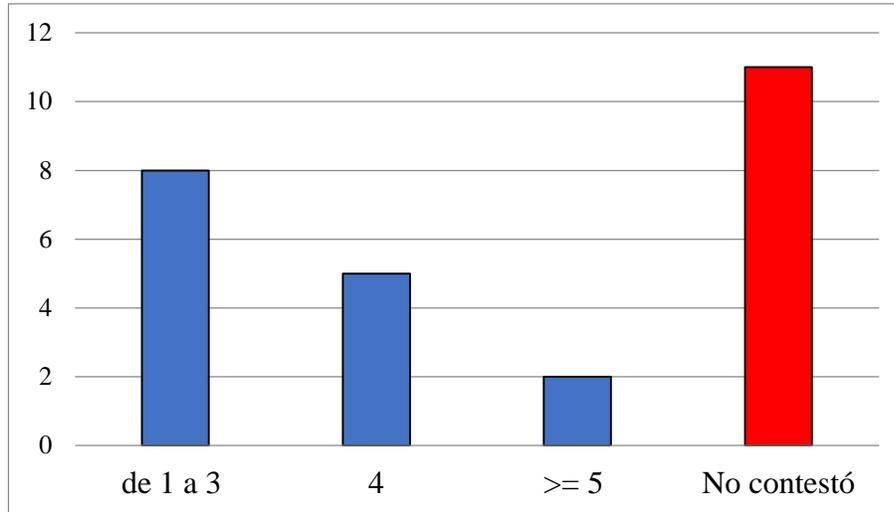


Fuente: Elaboración propia.

Justificación: Pregunta informativa para efectos de conocer el tamaño del equipo de trabajo de los compradores. Brinda soporte a la hipótesis planteada.

Comentario: Las respuestas recibidas nos muestran que existe un rango variado en cuanto al tamaño del departamento de compras en las empresas automotrices en Querétaro. Hubo un nivel significativo de personas que no respondieron la encuesta lo que impide obtener un panorama completo de las estructuras existentes de los departamentos de Compras.

3. ¿Cómo está organizado el Departamento de Compras en su compañía? ¿Cuántos niveles lo integran? ¿A quién reporta?



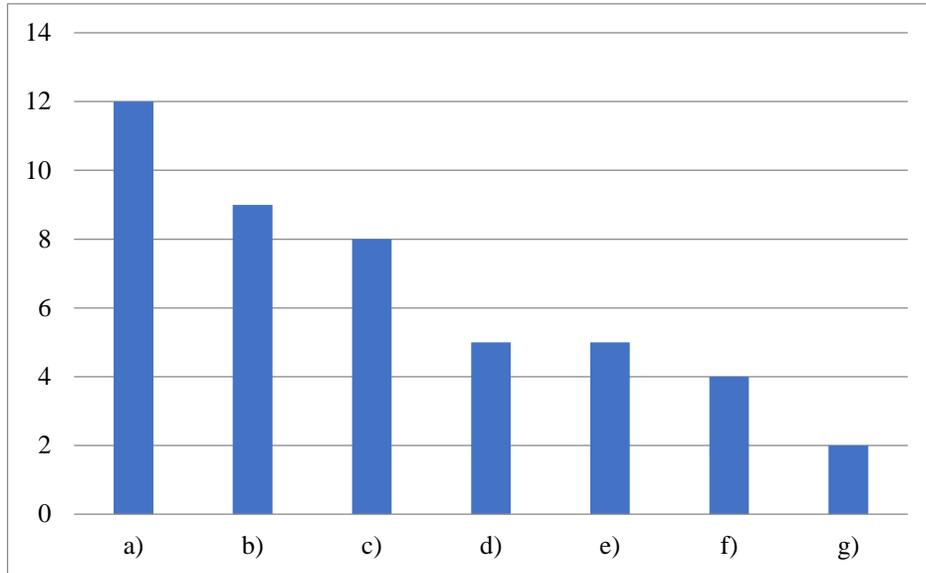
a)	Gerente de Planta o General / Gerente de Materiales
b)	Gerente de Compras / Director Global o Compras / VP Compras
c)	Contralor
d)	No contestó

Fuente: Elaboración propia.

Justificación: Pregunta informativa para efectos de conocer la estructura organizacional de cada compañía, y los niveles jerárquicos que la conforman, además de considerarlo para compararlo con nuestra estructura actual e identificar áreas de oportunidad. Brinda soporte a la hipótesis planteada.

Comentario: De manera general podemos considerar que los departamentos de compras son liderados por un Gerente, el cual tiene 1 nivel superior (que puede ser el Gerente de la Planta, el Contralor de la Planta; o bien, Director de Compras, Vicepresidente de Compras u Oficial en Jefe de Compras (CPO - Chief Purchasing Officer por sus siglas en inglés); y 2 niveles inferiores, que generalmente son Jefaturas y Compradores (dentro de ésta categoría los podemos identificar de diferente manera, como se indica en la pregunta 4). Aun cuando encontramos empresas con estructuras desde 2 hasta 5 niveles, el que predomina es de 4 niveles.

4. ¿En función a la organización de su Departamento de Compras, como se identifica al personal que lo conforma?



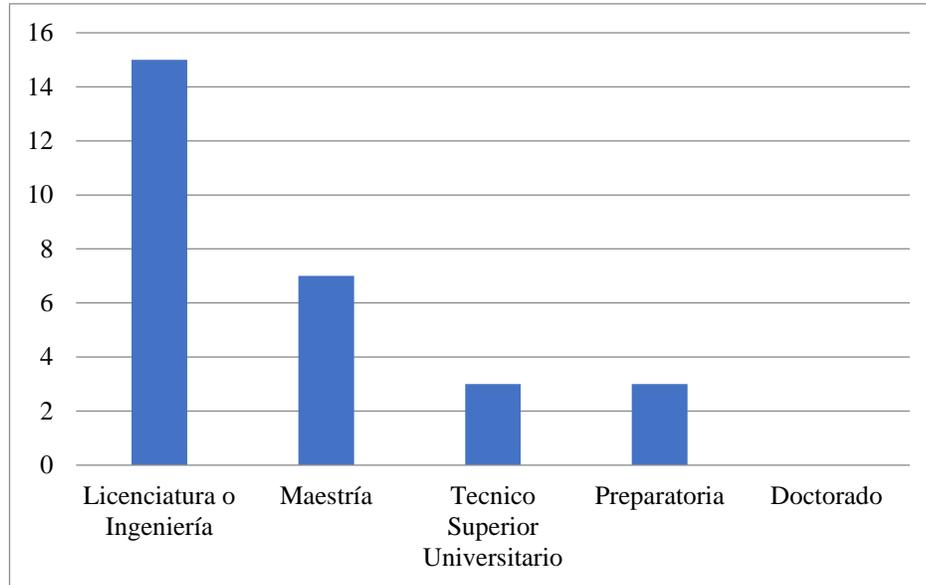
a)	Comprador de Indirectos
b)	Comprador de Directos
c)	Otros / No especifica
d)	Comprador Senior
e)	Comprador de Proyectos
f)	Comprador Junior
g)	Comprador de Activo Fijo

Fuente: Elaboración propia.

Justificación: Pregunta informativa para efectos de identificar la clasificación de compradores en cada compañía, en cuáles son similares a la estructura propia e identificar oportunidades de mejora. Pregunta que soporta la hipótesis, en función a lo que se pretende comprobar.

Comentario: En términos generales observamos que las empresas nombran los puestos de su departamento de compras en condiciones similares. Son frecuentes las referencias a identificar a los compradores como Directos (generalmente se refiere a compradores que administran operaciones de compra de materias primas) e Indirectos (generalmente se refiere a compradores que administran operaciones de compra de productos y servicios que no forman parte del producto final, pero que son parte integral del proceso de producción y operación de la empresa, como por ejemplo compras de Mantenimiento, Servicios, Jardinería, Vigilancia, Equipo eléctrico y electrónico, refacciones, activo fijo, entre muchos otros).

5. ¿Cuál es el nivel de Escolaridad de los empleados que integran el Departamento de Compras? Favor de indicar el número de personas por nivel educativo



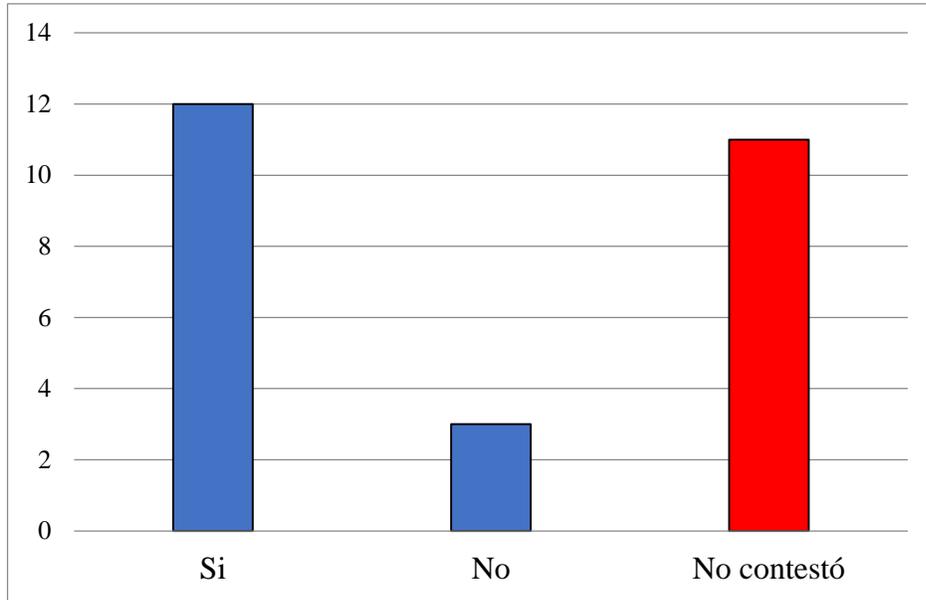
Fuente: Elaboración propia

Justificación: Pregunta informativa a efectos de comprobar el nivel de escolaridad que se tiene en el departamento de compras en la industria automotriz, para ser utilizada como referencia de comparación para obtener una media en la industria. Pregunta que refuerza la hipótesis planteada. Se pretende comprobar que el nivel medio de escolaridad es Licenciatura, y el nivel de Maestría es mínimo, en proporción al alcance seleccionado.

Comentario: La respuesta que más se menciona, incluso en la totalidad de las respuestas es la Licenciatura o Ingeniería, por tanto se refuerza la importancia de tener personal titulado en alguna carrera universitaria para realizar las funciones de comprador. Vale la pena mencionar, sin embargo, que existen también un par de empresas que mencionan tener colaboradores únicamente con preparatoria, mi observación es que probablemente se refiera a almacenistas o personal de soporte, más que compradores como tal. Es interesante también observar que existen varias empresas que cuentan con personal con nivel de escolaridad de

Maestría. Prácticamente la mitad de los encuestados cuenta entre sus colaboradores, cuando menos con un empleado con nivel de Maestría, esto nos dice que la profesionalización de las áreas de compras está alcanzando un nivel preponderante en la toma de decisiones de los Directivos, al contar con personal capacitado y calificado, que evidentemente costará más como carga laboral, pero que por el otro lado, deberá generar resultados en proporción a la calidad y nivel de sus colaboradores.

6. ¿Usted o alguno de sus colaboradores ha tenido alguna experiencia educativa o laboral en el extranjero? Describa por favor

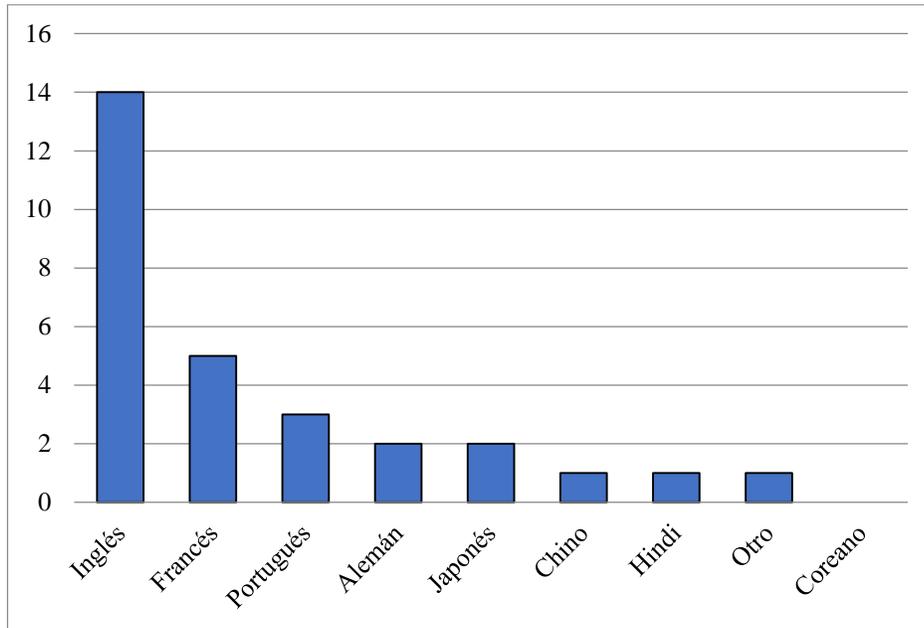


Fuente: Elaboración propia

Justificación: Pregunta informativa a efectos de comprobar si existe experiencia internacional en el personal del área de compras.

Comentario: Se comprueba que la mayoría de los colaboradores tienen alguna experiencia internacional, considerando únicamente la proporción de respuestas obtenidas, pero es notorio el nivel de interacción internacional de los empleados de las empresas encuestadas que presentaron respuestas afirmativas.

7. ¿Cuántos de sus colaboradores dominan otro idioma, además del español?

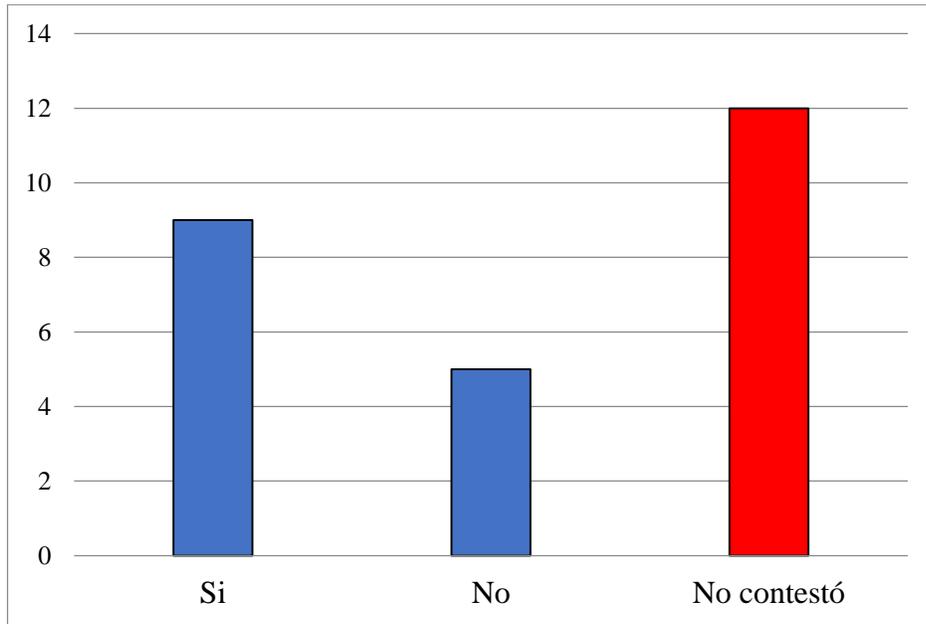


Fuente: Elaboración propia.

Justificación: Pregunta informativa para comprobar que los compradores puedan realizar negociaciones en otro idioma y el nivel de dominio de los colaboradores. Se pretende comprobar que el dominio del idioma inglés es aceptable (+80%) y el dominio de otros idiomas adicionales al inglés es mínimo (-20%)

Comentario: Es evidente el nivel de prioridad que el idioma inglés tiene sobre los demás idiomas utilizados actualmente en los negocios. Los resultados presentados sin embargo, muestran algunos datos interesantes, por ejemplo, el segundo idioma que más se mencionó es el francés, y en tercer lugar se menciona más veces el portugués.

8. ¿Usted o alguno de sus colaboradores pertenece a alguna asociación de Compras?

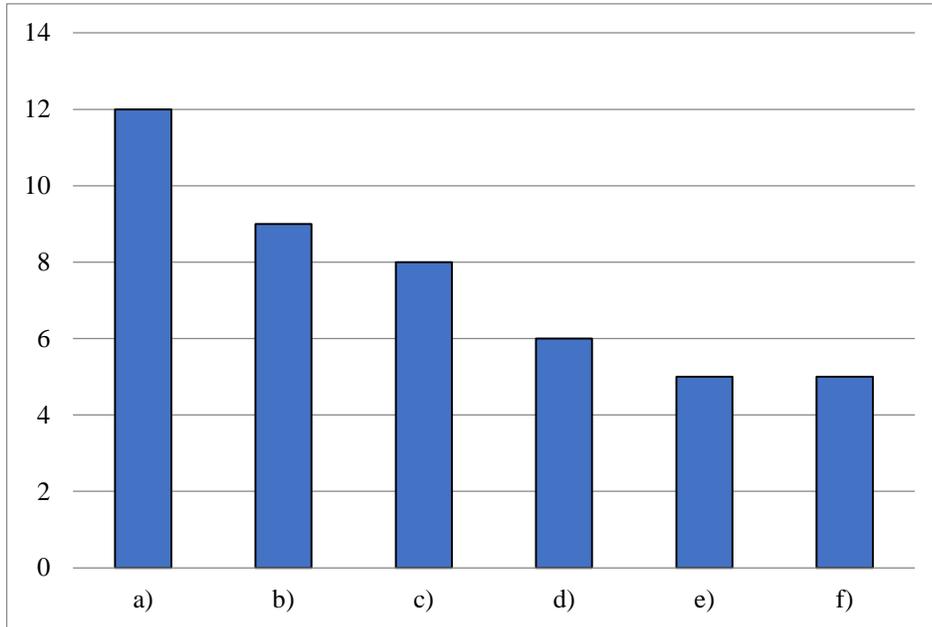


Fuente: Elaboración propia

Justificación: Pregunta informativa que refuerza la hipótesis de la falta de asociaciones especializadas en la función de compras, y de la ausencia de participación activa de los compradores de la industria automotriz a efectos de compartir mejores prácticas y experiencias comerciales.

Comentario: Vale la pena mencionar que aun cuando la opción de Automotive Cluster Querétaro fue la más mencionada, no se considera una asociación de compras como tal, aun cuando se llevan a cabo algunas funciones relacionadas al respecto y el propósito de la misma es hacer consolidación de información y donde aplique, conjuntar esfuerzos entre compañías y hacer acercamientos con proveedores para lograr mejores condiciones comerciales en conjunto.

9. ¿Cuáles son las 5 habilidades o competencias fundamentales que usted considera debe tener el personal del área de Compras para ejercer correctamente su función?



a)	Conocimientos de Negociación
b)	Análisis de Costos / Conocimiento Financiero
c)	Proactivo / Dinámico / Mejora continua / Perseverante / Disciplinado / Persistencia
d)	Comunicación / Habilidad para relacionarse
e)	Honestidad / Integridad / Etica
f)	Sistemas / Conocimiento Técnico / Ingeniería / Procesos de Manufactura

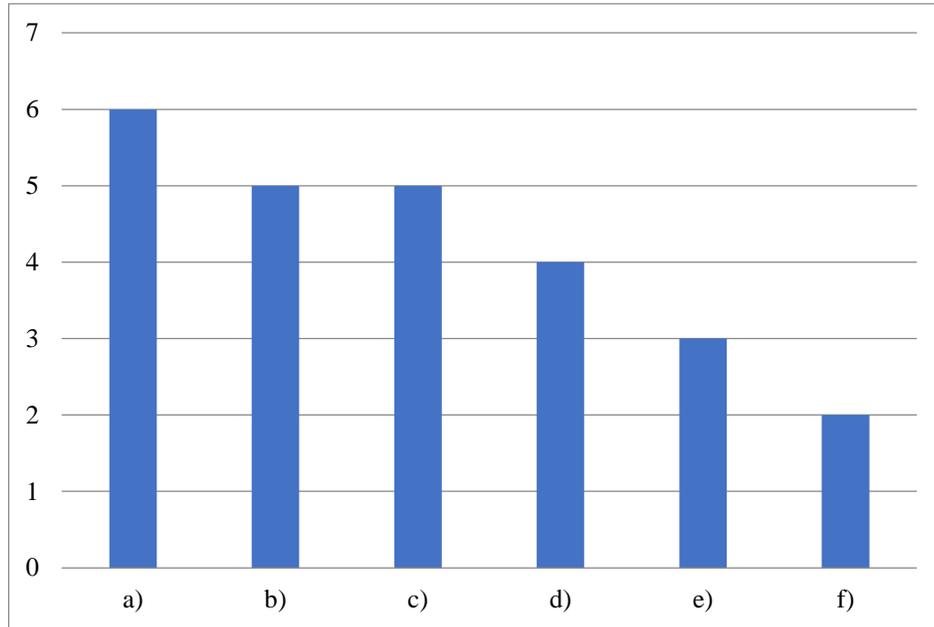
Fuente: Elaboración propia

Justificación: Se investiga cuáles son las competencias que debe de tener el comprador.

Comentario: Se trató de consolidar los resultados en categorías, de las cuales resultaron 16 grandes grupos de respuestas, buscando integrar los sinónimos o consideraciones similares, para poder presentar un resumen. Es notoria la importancia que tiene las

habilidades de negociación en las áreas de compras, ya que fue considerada la competencia # 1 con 12 menciones. La segunda competencia en términos de número de menciones es el **Análisis de Gasto y capacidad analítica** en general, incluyendo el **conocimiento financiero** con 9 menciones; en tercer lugar encontramos la **Proactividad, Perseverancia, Persistencia y Mejora Continua** con 8 menciones en total, consideradas todas las anteriores dentro del mismo grupo por tener cierta relación entre ellas; en cuarto lugar, con 6 menciones, tenemos la **Comunicación**, punto fundamental para cualquier ejecutivo y habilidad que se requiere para llevar a cabo una función con éxito; y finalmente, en el 5to puesto, con 5 menciones cada una, encontramos la **Honestidad, Integridad y Ética**, lo cual es muy importante y fundamental, por la naturaleza de riesgo que conlleva la función de compras, lo cual me parece más que adecuado se le asigne éste nivel de importancia; y por otro lado, el conocimiento de **sistemas, ingeniería y procesos de manufactura**, para efectos de desarrollar aspectos técnicos para conocer el producto o servicio que se está comprando, como se produce y cuál es su función, para efectos de encontrar áreas de oportunidad para posteriores proyectos de ahorro, derivados del estudio de lo anterior.

10. ¿Cuáles son las dificultades que ha encontrado durante los procesos de reclutamiento y selección cuando busca un nuevo colaborador para el área de Compras?



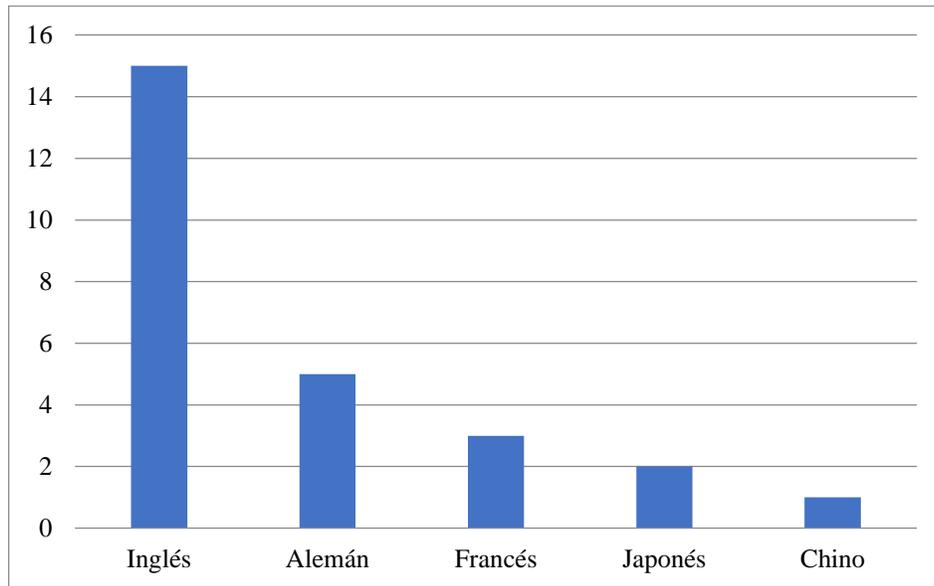
a)	Bajo conocimiento en commodities, calidad, aspectos técnicos
b)	Poca Experiencia.
c)	Poco dominio de idiomas.
d)	Poco conocimiento de costos y procesos
e)	Carente de Actitud / Iniciativa / Poco compromiso / Informalidad
f)	Ninguna

Fuente: Elaboración propia

Justificación: Pregunta que busca reforzar la hipótesis de la ausencia de candidatos en el mercado laboral para cubrir las vacantes en el área de compras. Es una respuesta abierta pero se buscará responderla en función de la frecuencia de repetición de las dificultades que se reciban. (Ejemplo, falta de experiencia en temas de negociación, falta de experiencia comercial a nivel internacional, falta de certificaciones en materia de compras).

Comentario: Los resultados que arroja ésta pregunta indican que la principal dificultad a la que se enfrentan las áreas de compras son, en primer lugar, la falta de conocimiento de los compradores en los commodities o materias primas a comprar, con 6 menciones, en general aspectos técnicos del producto, por lo que se vuelve importante desarrollar un plan adecuado de inducción en las empresas, de manera que los futuros compradores desarrollen este aspecto antes de entrar en la función de compras; en 2do. Lugar encontramos, 2 conceptos estrechamente relacionados, tanto la falta de experiencia en general, como la ausencia de dominio de otros idiomas, especialmente el inglés, por tanto, se concluye que la experiencia solo se logrará enfrentando a los futuros compradores en situaciones que les permitan obtener éxitos y fracasos, y sobre ello desarrollen la experiencia y el criterio suficiente para la toma de decisiones, por otro lado, el dominio del inglés es fundamental para el ejecutivo de compras que tenga interés en desempeñar las funciones de comprador: en tercer lugar, con 4 menciones, aspecto importante también, es la ausencia de conocimientos en costos, y análisis financiero, lo que también va muy de la mano con los resultados de la pregunta anterior, por tanto, los conceptos se refuerzan.

11. ¿Qué importancia considera que tiene el dominio de idiomas adicionales al español, para ejercer la función de Compras en su compañía? ¿Cuáles son los idiomas que considera necesarios para ello?

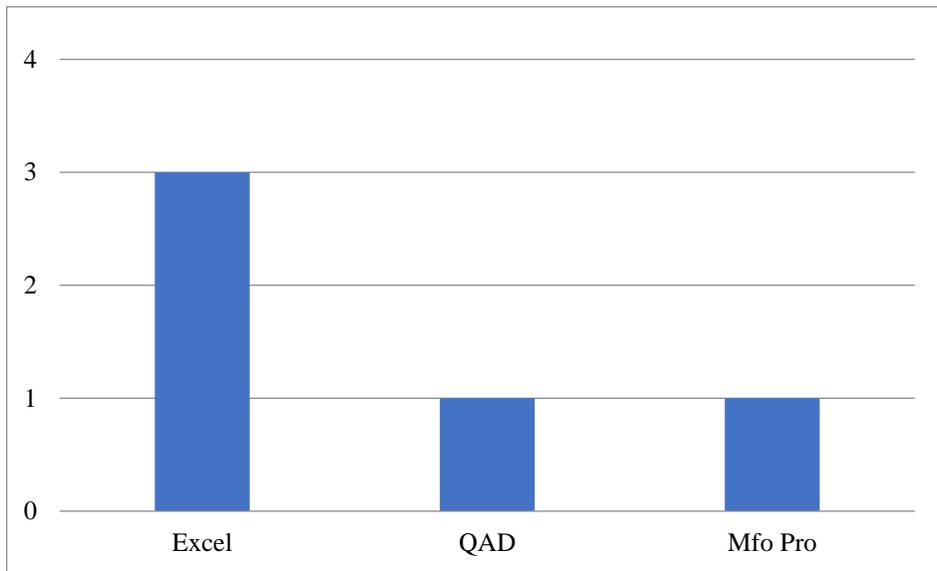
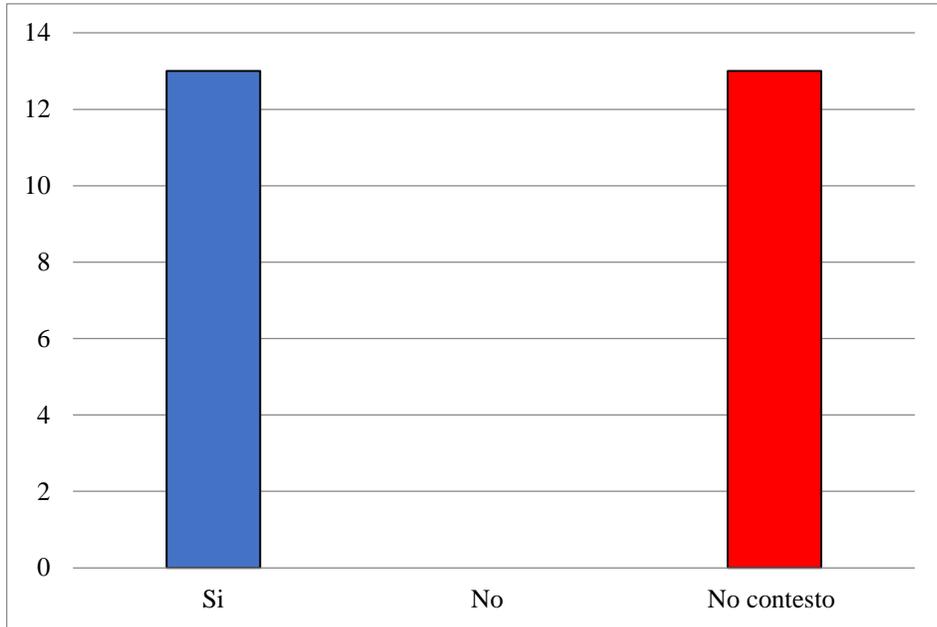


Fuente: Elaboración propia

Justificación: Pregunta que refuerza la hipótesis que consiste en la identificación del nivel de escolaridad y conocimientos de idiomas adicionales, para ejercer la función de compras.

Comentario: Todas las respuestas enfatizan la importancia del idioma inglés en el desempeño de las funciones del comprador, incluso algunos mencionan que la ausencia del mismo ni siquiera permite que el candidato sea considerado para el puesto. Con lo anterior se valida que el idioma inglés es fundamental para los negocios y que los compradores deben tener dominarlo a un nivel de experto. Los idiomas alemán y francés fueron los mencionados en 2do. y 3er. lugar, respectivamente.

12. ¿Consideras que el análisis de costos es una parte importante para el desarrollo de la función de Compras? ¿Qué herramientas utilizas para ello?



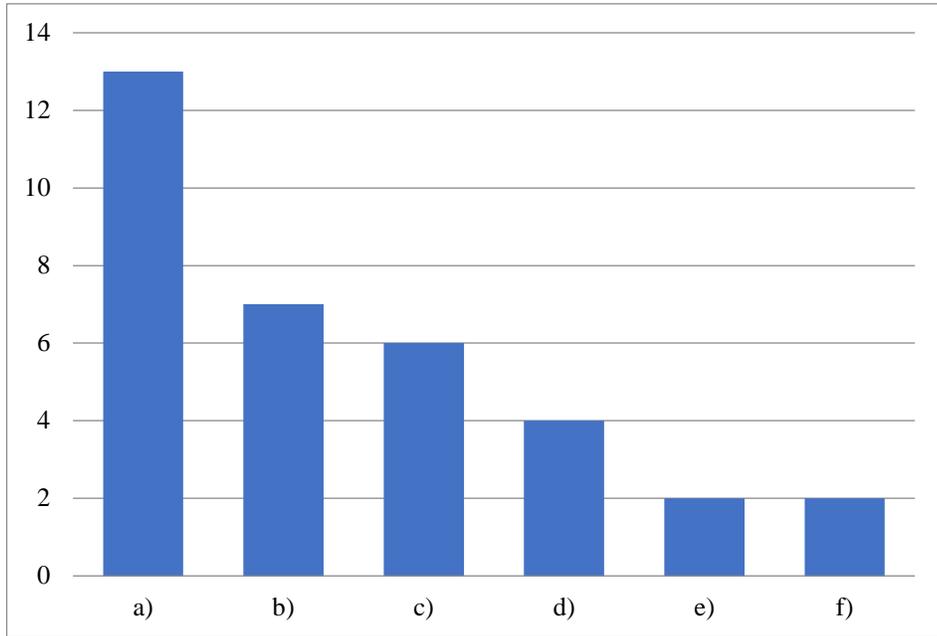
Fuente: Elaboración propia

Justificación: Pregunta que busca identificar la importancia que tiene el análisis de los costos dentro de las funciones regulares de los compradores. Además se intenta encontrar si existen herramientas específicas que los compradores utilicen para mejorar su función. La

pregunta busca reforzar la hipótesis de la ausencia de preparación adecuada en la etapa educativa para desarrollar herramientas que faciliten el pensamiento matemático y financiero de los compradores.

Comentario: Para todos los encuestados, el análisis de costos resultó una parte fundamental del conocimiento y desempeño de los compradores. Además de ello, encontramos información interesante que vale la pena mencionar, entre otras, conceptos como Costo de Capital, Licitaciones, Valor del dinero a través del tiempo, Total Cost Ownership, Return of Investment y demás aspectos financieros que los profesionistas de compras consideran importantes que conozcan los compradores que ejercen ésta función.

13. ¿Cómo evalúan el desempeño del Departamento de Compras en su compañía? ¿Qué indicadores utilizan para medir la efectividad de un comprador?



a)	Monto de Ahorros / Reducción de costos
b)	Lanzamiento e Implementación de proyectos
c)	Desempeño de proveedores (calidad y entregas)
d)	Términos de crédito
e)	Desarrollo de nuevos proveedores
f)	Valor de Inventarios

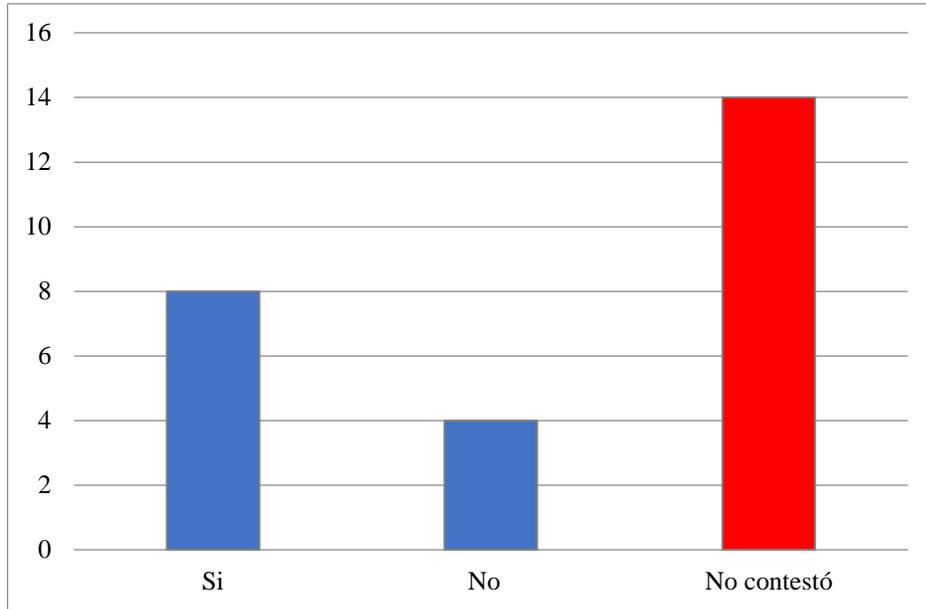
Fuente: Elaboración propia

Justificación: Pregunta que busca identificar la manera en la que las empresas de la industria automotriz miden el desempeño de sus colaboradores, en función a los resultados que se pretenden obtener.

Comentario: Por número de menciones encontramos el concepto de Ahorros y reducción de costos con 13, en realidad era un valor que se esperaba por la naturaleza misma

del área de compras, que se concentra en la búsqueda y obtención de ahorros para las empresas en las que labora, así que éste resultado está alineado con los resultados de otras preguntas relacionadas en éste cuestionario. Como segundo lugar se presenta el cumplimiento en tiempo a los lanzamientos e implementación de nuevos proyectos, lo que indica de alguna manera que el nivel de involucramiento de los compradores desde las etapas iniciales de los nuevos proyectos es cada vez más frecuente, aspecto necesario que se ha enfatizado por diversos autores que se han venido presentando a lo largo del presente documento; como 3er, métrica de desempeño encontramos aspectos de entregas y calidad de proveedores, que cumplan con el menor valor posible de PPM's (Partes por millón) indicador relacionado a la calidad del producto que recibimos y su apego a las especificaciones del mismo, y obviamente, que entreguen los materiales en la cantidad que se requiere, y sobre todo, en el momento que se requiere.

14. ¿Conoce alguna escuela, institución o asociación que tenga algún programa de capacitación en específico para las funciones de comprador?



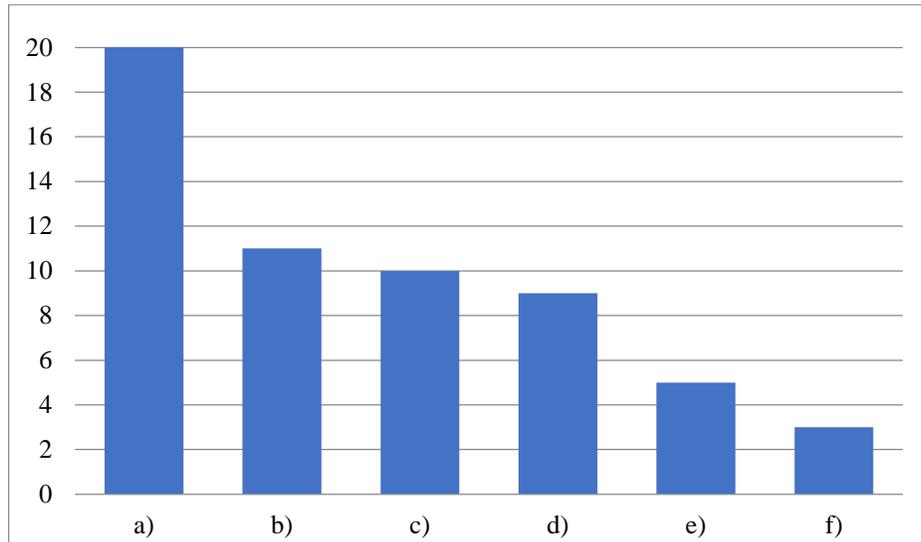
Fuente: Elaboración propia.

Justificación: Obtener comentarios de expertos en la industria en función al nivel de conocimiento que tienen de las instituciones educativas en la Cd. de Querétaro o bien a nivel nacional o internacional, y la oferta educativa que presentan, evaluar si se cumple con las expectativas de las habilidades o competencias que debe contar el comprador.

Comentario: Esta penúltima pregunta nos arroja los siguientes resultados, dentro de los profesionistas de compras en la cd. de Querétaro existe desconocimiento acerca de la oferta educativa y de capacitación en el tema de las compras, puesto que las menciones no llegan ni siquiera al número de empresas encuestadas, algunos de los mismos respondieron que no conocían una sola opción, lo que refleja la ausencia de investigación e inversión en el desarrollo de los compradores. La opción que tuvo más menciones, 4 en total, fue el Diplomado en Compras del Tec de Monterrey (en realidad, solo 2 personas hicieron

referencia en específico al Diplomado); en 2do. Lugar, con 3 menciones, se hace referencia a APICS, la cual, como ya se vio anteriormente, es una asociación norteamericana relacionada directamente con las funciones de compras en las empresas a nivel mundial; y en 3er lugar, con 2 menciones, se hace referencia al ISM, sin especificar el curso ofrecido. Es notable la ausencia de conocimiento de los líderes de compras de la oferta de entrenamiento en temas de negociación, el cuál ha sido resaltado como una de las principales áreas de oportunidad, sin embargo, los cursos específicos para negociación, solo tuvieron 1 mención cada uno, que corresponden a Karras y Scottwork.

15. ¿Si pudiera describir al comprador ideal, como sería?



a)	Sistemas / Técnico / Ingeniería / Manufactura / Calidad
b)	Conocimientos de Negociación
c)	Proactivo / Dinámico / Mejora continua / Perseverante / Disciplinado
d)	Dominio de otros idiomas
e)	Análisis de Costos / Conocimiento Financiero
f)	Sentido de urgencia

Fuente: Elaboración propia

Justificación: Pregunta abierta para conocer la opinión general de los líderes de área de compras en la industria, para identificar el perfil deseable que les gustaría que el mercado laboral ofreciera para cubrir los puestos de comprador.

Comentario: Esta pregunta abierta nos muestra las opiniones generales del perfil más adecuado y de las competencias que debe contar el comprador para cumplir con sus funciones dentro de la organización. En específico, y conforme a las particularidades de los involucrados en las actividades de compras en la Industria Automotriz de la Cd. de Querétaro,

encontramos que la característica que más se menciona es el **Conocimiento de Sistemas, Procesos, Calidad**, en general **Experiencia Técnica** para comprender lo que se compra, como se produce, como se conforma, como se calcula su costo, etc; en 2do. Lugar se refuerza la necesidad de contar con **Conocimientos de Negociación**, aspecto básico de cualquier comprador que se dedique a las actividades de compra de material, e manera que tenga las técnicas y tácticas de negociación que logre beneficios para su empresa pero al mismo tiempo, que la contraparte también quede satisfecha con los resultados negociados en las transacciones comerciales que realicen; en 3er. lugar se mencionan aspectos de la personalidad del comprador, muy importantes todos ellos y con numerosas menciones en la encuesta, **Proactivo, Dinámico y Disciplinado**, entre otras, son las que exigen los líderes del área de compras para sus colaboradores; el Dominio de Idiomas aparece en 4to. Lugar lo que también refuerza lo mostrado en las preguntas 7 y 11 en las que se habla del **Dominio de Idiomas** y su importancia para los colaboradores de compras; en 5to. Lugar se presenta la necesidad del **Conocimiento Financiero y Análisis de Costos**, al comprador estar involucrado en cuestiones comerciales, es fundamental que cuente con la pericia aritmética suficiente para manejar transacciones comerciales complejas para la toma de decisiones que involucren sus negociaciones; y finalmente, en 6to. Nivel de menciones, encontramos el **Sentido de Urgencia**, aspecto fundamental para mantener las operaciones de la empresa alineadas a las expectativas de los inversionistas, y el comprador negociando y obteniendo los productos necesarios para ello, cuando se necesitan, sean en condiciones planeadas o urgentes.

En función a lo anterior, el comprador estratégico surge como una respuesta a las nuevas condiciones del mercado de convertir las oportunidades en reducciones de costos, y de la presión en los sectores industriales para la búsqueda de alianzas estratégicas con proveedores

para asegurar la permanencia y crecimiento de las empresas en los mercados. (Uscanga, 2010). Por lo que la meta de todo comprador estratégico debe ser incrementar las ganancias de la empresa para la que labora, justamente en función de las estrategias que sea capaz de desarrollar a través de sus propuestas y de la participación en equipos multidisciplinarios dentro de la misma, consolidando esfuerzos para lograr resultados financieros satisfactorios, es por ello que la mayoría del tiempo disponible del comprador, debería ser utilizado en un esquema de trabajo mucho menos operativo y más estratégico, lo que se podrá lograr únicamente si desarrollamos herramientas de procesamiento automatizado de datos que faciliten las funciones del comprador y minimicen su labor operativa, utilizando el tiempo para el desarrollo de proyectos estratégicos de compras que agreguen valor a la empresa, y al mismo tiempo fortalezcan las relaciones con los proveedores.

Como propone Jorge Uscanga, el perfil del comprador debe cambiar radicalmente a un esquema estratégico de compras (Uscanga, 2010), en las que las actividades relacionadas a la operación que no generan valor sean bien delegadas a personas de menor jerarquía dentro de la organización, y utilizar éste tiempo disponible para la administración de relaciones con proveedores, como se muestra a continuación:

COMPRADOR TÁCTICO		COMPRADOR ESTRATÉGICO	
Papeleo	50%	Negociación	20%
Expeditando materiales	20%	Selección de Proveedores	15%
Visitas a proveedores	10%	Análisis del Valor	15%
Problemas de calidad	10%	Mejora continua	15%
Llamadas telefónicas	5%	Nuevos proveedores	10%
Juntas/Varios	5%	Visitas a proveedores	10%
TOTAL	100%	Llamadas telefónicas	5%
		Papeleo	5%
		Juntas/Varios	5%
		TOTAL	100%

Figura 5.1. Tiempo ocupado en cada proceso por parte del comprador táctico y del comprador estratégico. Fuente: Uscanga (2010, p. 21 y 25). Elaboración propia.

Conforme a los estudios de Ernest Gabbar, las dimensiones críticas y los elementos clave para un cambio de perfil de comprador operativo a comprador estratégico están consideradas en las siguientes variables: (Gabbar, 2004)

- Indicadores de desempeño.
- Estructura organizacional.
- Herramientas de tecnología.
- Relación con proveedores.
- Talento en las personas.

Para efectos del presente documento, mis conclusiones estarán enfocadas en la última variable, puesto que la búsqueda y desarrollo de talento en los profesionistas de compras es sin lugar a dudas una de las principales problemáticas en el mercado laboral.

CONCLUSIONES.

Es esencial disponer de compradores con conocimientos para gestionar las funciones de compras, para lo cual, se concluye que las empresas encuestadas de la industria automotriz en la ciudad de Querétaro manifiestan la necesidad de personal capacitado para cubrir sus expectativas. El no contar con departamentos de compras con personal entrenado en las actividades de compras, puede generar, entre otros, problemas tales como pérdida de ingresos, niveles de inventarios inexactos, toma de poder por parte de los proveedores, pago de precios por encima del valor de mercado, y en general condiciones comerciales deficientes, que derivan en el incumplimiento de los objetivos establecidos por la organización.

La inclusión de los aspectos históricos y teóricos complementan de forma adecuada y prestan las bases sobre las cuales se plantea la presente investigación, desde la definición de los conceptos de compras y cadena de suministro presentadas por algunos de los más grandes investigadores en la materia, como Fraser P Johnson, Michiel R Leenders, Anna E Flynn, Robert M Monczka, Robert B Handfield; Larry M Giunipero y James L Patterson entre otros, hasta conocer la historia de las compras y los cambios que ha ido sufriendo a lo largo de la historia hasta lograr posicionarse como un departamento influyente y participativo de las decisiones financieras de la alta dirección.

Tomando en consideración la hipótesis planteada en los aspectos metodológicos, en cuanto a conocer cuáles son las competencias que deben de tener los profesionistas para llevar a cabo las funciones de comprador dentro de la industria automotriz en Querétaro, se comprueba que la industria automotriz y sus profesionistas de compras están necesitados de encontrar personal bien capacitado, que cuente con las competencias identificadas como

resultado de la presente investigación, tales como conocimientos en Negociación, conocimiento en análisis de costos y aspectos financieros, con perfil proactivo, dinámico, perseverante, disciplinado, persistente, con habilidades de comunicación y habilidades para relacionarse con un grupo de trabajo, sin dejar a un lado la integridad, ética y honestidad, que arrojan las respuestas de los encuestados, para cubrir el puesto de comprador.

También se encontró interesante la comprobación de la hipótesis en relación a la ausencia de oferta educativa relacionada con las compras y la cadena de suministro en la ciudad de Querétaro.

Como lo sugiere Begoña González, consultora y especialista en el tema de las compras, el comprador profesional y estratégico debe: (González Elejabarrieta, 2013).

- Contar con una **formación educativa** adecuada para realizar las funciones de su puesto, esto incluye el dominio de idiomas de negocios, alta capacidad de relación con el entorno y adaptación al cambio.
- **Saber escuchar y tener mentalidad de servicio** hacia el cliente interno (los distintos departamentos de la empresa) mientras satisface sus expectativas.
- Pleno **conocimiento del mercado** en el que ejerce, de manera que pueda tomar las mejores decisiones comerciales basadas en las condiciones imperantes y las oportunidades que el mercado ofrezca de tiempo en tiempo.
- Poseer alta **capacidad de negociación**, desarrollar fuertes habilidades de gestión, apalancamiento y convencimiento antes los retos comerciales que se presenten.
- Poseer **alta capacidad de liderazgo**, a efectos de administrar al personal a su cargo, al mismo tiempo que lo mantiene motivado y comprometido, y por otro identificando las áreas de oportunidad que tengan por desarrollar y gestione los recursos para lograrlo.

- Contar con una **alta capacidad de análisis** para el estudio del gasto con la intención de identificar oportunidades de reducciones de costo en los productos o servicios que adquiere.

- Mantener la **integridad** en las relaciones con proveedores actuales y potenciales, evitando los intereses personales que limiten o den imparcialidad a sus funciones y procurando incrementar el nivel profesional de la organización.

Es una realidad que la relación entre compradores y proveedores ha sufrido modificaciones al paso del tiempo. Las distintas etapas en la historia nos han demostrado que el aspecto precio ha dejado de ser el único factor en la toma de decisiones entre compradores y vendedores. Son cada vez más compradores los que ponen los aspectos calidad y servicio por sobre el aspecto puramente comercial de la definición del precio de compra-venta, que sin dejar de ser importante, es solo uno de los elementos a considerar para una decisión de compra.

El aspecto fundamental entre compradores y vendedores es establecer relaciones comerciales duraderas basadas en la confianza mutua, el servicio al cliente y el aseguramiento de la calidad. (Ñanco Muñoz, 2006)

Las exigencias que las áreas directivas establecen en los departamentos de compras en la actualidad han establecido un nuevo perfil de comprador el cuál debe cumplir diversas cualidades y requisitos.

Autores como Donald W. Dobler y David N. Burt, en su libro, *Purchasing and Supply Management*, hacen mención de 4 estados en los que se pueden ubicar los departamentos de compras:

- Reactivo. Operaciones de compras realizadas de forma manual, sin el apoyo de sistemas de información y por personal sin capacitación alguna.
- Mecánico. Existe cierta profesionalización del personal que realiza las operaciones y se empiezan a manifestar algunas intenciones de establecer acuerdos, sin embargo, la principal táctica de establecimiento de condiciones comerciales es el regateo de precios con los proveedores.
- Proactivo. Nivel de profesionalización y capacitación a los compradores a un nivel aceptable, explorando el establecimiento de relaciones ganar-ganar con proveedores, y estrategias de surtimiento y apoyo mutuo a largo plazo.
- Administración Estratégica del Abastecimiento, en la que los ejecutivos de compras son capacitados y entrenados específicamente para llevar a cabo la función y de manera constante, son parte integral de los comités Directivos y participan en la toma de decisiones financieras de la compañía, conforme a la aportación que realizan en sus transacciones. El compromiso de la Dirección con su departamento de compras es total y absoluto.

Es evidente que un Área con ese nivel de responsabilidad debe de contar con el personal adecuado para la realización del mismo. Debe contar con una serie de competencias, conocimientos, habilidades y actitudes que le permitan administrarla con éxito.

De acuerdo a Carlos Mosquera, consultor independiente de selección y compensación de personal, el comprador de hoy debe tener 3 niveles clave de competencias que lo conviertan en un Gerente de Compras sobresaliente: (Revista Comprador Colombia, 2012):

1. Competencias de liderazgo. Manejo asertivo del equipo de trabajo a su cargo, que incluya el planteamiento de plan de carrera y desarrollo del personal vía entrenamiento y

capacitación, mientras eficiente los procesos de compra a través del apoyo de sistemas de procesamiento de datos.

2. Competencias de comportamiento. Orientado al servicio, la calidad y el trabajo en equipo por la naturaleza de las actividades que realiza, un alto nivel de relaciones interpersonales y alta capacidad de negociación.

3. Competencias de conocimiento. De varios rubros, comerciales y administrativos, logísticos y de Incoterms, procesos de importaciones y exportaciones, sea dicho comercio exterior, normatividad legal para establecimiento de contratos, matemáticas financieras y conceptos contables, además del dominio de inglés y otros idiomas de negocios, entre otras.

Debido a las actividades propias del área, el comprador debe tener una preparación académica sólida que le permitan organizar, dirigir y responder a las exigencias que la Dirección de las empresas les exijan, de igual forma que sea un líder para guiar a su equipo de trabajo al logro de los objetivos planteados.

De la misma manera de que se busca que sea una persona con alto conocimiento educativo, debe comprender que la única constante es el cambio, y por ello, debe mantenerse actualizado a las tendencias y mejoras prácticas en el mercado para determinar cuáles de ellas pueden darle ventajas competitivas a su empresa. El desarrollo de proveedores locales debe ser una de sus prioridades con la intención de lograr reducciones de costos tanto en el precio del producto como en la parte de transportación e impuestos de importación.

Con la globalización existente en el mundo de los negocios, el profesionista de las compras debe establecer relaciones comerciales estrechas con el mundo, por tanto el dominio de los idiomas de negocios se vuelve un requisito básico para cualquier interesado en ésta función, ya que esto lo llevará a identificar las oportunidades comerciales fuera de sus fronteras. Es fundamental conocer la normatividad legal y políticas de comercio exterior y

tratados internacionales, que le permitan tomar decisiones acertadas conforme al tipo de negociaciones que se vayan presentando, las formas de hacer negocios en el mundo varían de región a región y el profesional de las compras debe ser capaz de identificar los métodos y técnicas más acordes, conforme a la situación que se le presente, esto claro está siempre bajo las condiciones de ética y responsabilidad social que lo identifican como una entidad comercial íntegra.

El conocimiento y destreza en nuevas tecnologías se vuelve un aspecto básico, para efectos de mejorar sus procesos y mediante eficiencia en el tiempo invertido en la parte operativa para ampliar su enfoque en la parte estratégica y de desarrollo de proyectos y actividades de ahorro. Las herramientas tecnológicas deben ser de alto uso a efectos de conocer el comportamiento de los mercados y las tendencias de los mercados y de las regiones en las que realiza negocios, aspectos sociales, financieros y políticos de los países con los que establecer relaciones comerciales debe de ser de su conocimiento de forma constante.

En el ramo de las relaciones interpersonales, el comprador debe tener altas habilidades comunicativas que le den facilidad de contacto para el manejo de sus relaciones interpersonales. Debe ser empático a las necesidades de sus clientes internos y debe desarrollar un alto grado de trabajo bajo presión para no dejarse llevar por las provocaciones de posibles usuarios que se encuentren en situaciones agresivas, y no dejarse llevar sino mantener la calma y resolver los problemas que se presenten durante su gestión. Debe ser una persona muy organizada en su trabajo diario para poder procesar la gran cantidad de información que maneja a diario por su función de tomador de decisiones de compra y la manera que éstas impactarán los resultados de la organización.

“Debe ser un excelente negociador, ecuánime, claro, creativo en posibilidades, buen escucha, con capacidad para rebatir, analizar, exigir, comprender y decidir, incluso bajo presión. Debe entender la importancia que tiene a su cargo, evaluar y mejorar continuamente su gestión pues el éxito de su labor está supeditado a su capacidad de crecimiento personal y profesional”. (Revista Comprador Colombia, 2012)

El comprador profesionalista debe ser capaz de conocer las habilidades y fortalezas de sus competidores y las oportunidades que ésta información le ofrecen para beneficio de sus actividades. El comprador debe dedicar una buena parte en conocer e investigar que hace la competencia y aprovechar éste conocimiento e información para mejorar su capacidad de negociación y ayudar a orientar sus decisiones. (Montoya Palacio, 2002).

La capacidad y efectividad de un comprador solo podrán medirse a través de los beneficios económicos que le refleje a la empresa que presta sus servicios, por tanto, aun cuando tenga un alto conocimiento de su empresa, del mercado, de la competencia y de sus proveedores, no le servirá de mucho a menos que todo éste consolidado de información sea utilizado a efectos de lograr ventajas y proyectos de ahorro para sus compras.

El comprador profesional debe mantenerse al tanto de las fluctuaciones en los precios de los productos que maneja, por tanto, debe conocer los precios a los que vende su competencia para utilizarlo como apalancamiento para su beneficio y al momento de negociar con sus proveedores, al igual que los comparativos entre proveedores para identificar quienes les satisfacen las mejores expectativas en términos de calidad, precio, entregas, plazos de pago, descuentos a largo plazo, inversiones, etc.

Algunos aspectos adicionales a considerar el profesionalista de las compras, son entre otras, la presentación personal (aspecto físico y forma de vestir deben inspirar respeto y aceptación); la atención, concentración y atención a todo lo que se escuche y observe, en los

negocios, estar atento y saber escuchar permite obtener información que después puede capitalizarse. *“Cuando hablas, tan solo dices lo que ya sabes. Cuando escuchas, aprendes lo que la otra persona sabe”*; la fluidez verbal, para argumentar y defender sus productos y posiciones ante el proveedor. El comprador debe tener la capacidad de demostrar, con argumentos fundamentados, que las decisiones de compra que toma están basadas en la razón para lograr el convencimiento de la otra parte.

Los datos arrojados por la encuesta aplicada coinciden en mayor medida por lo expuesto por los principales especialistas en la materia, por lo que se vuelve una necesidad a satisfacer el requerimiento de las organizaciones para contar con un adecuado funcionamiento.

Es de vital importancia compartir con la comunidad académica y laboral los resultados de la presente investigación, ya que será de suma utilidad para efectos de planeación de programas educativos para futuros profesionistas, por el lado de las instituciones educativas; y de igual manera para el desarrollo de planes de capacitación, por el lado de las instituciones laborales en la industria automotriz, para desarrollar y/o reforzar esas competencias en su personal actual y potencial.

La información incluida en el presente documento supone una guía a efectos de indagar la situación actual de las áreas de compras de cada empresa, haya participado o no de la presente investigación, y tomarla como referencia para elaborar un diagnóstico que permita obtener información valiosa para la toma de decisiones y para ejecutar acciones de mejora.

REFLEXIONES FINALES

Ha sido una gran experiencia éstos 4 años de estudio en el Posgrado en los que la inversión de conocimiento, tiempo y recursos finalmente refleja el resultado en el presente documento, en el que de una manera profesional y objetiva, se buscó mostrar la situación en la que se encuentran actualmente las áreas de compras de las principales empresas automotrices que se encuentran instaladas en la ciudad de Querétaro, para obtener el grado de Maestro en Administración con Especialidad en Negocios Internacionales.

Ha sido de gran valía el crecimiento profesional que me ha dejado la elaboración de la presente tesis, ya que la información consultada y desarrollada en la misma, la he puesto en práctica y a consideración en mi proceder diario, al participar de forma activa en negociaciones y establecimiento de condiciones comerciales con proveedores en todo el mundo, ya que tomando la información del presente documento, he buscado desarrollar las competencias que se reflejan como resultado de la encuesta aplicada, de manera que se refuercen tanto en mi equipo de colaboradores como en mi persona, durante las funciones a realizar en nuestro desempeño profesional.

RECOMENDACIONES

En función a la información generada en el presente documento, se recomienda continuar la investigación en relación al perfil adecuado para el personal de compras, de manera que se pueda proponer a las instituciones educativas y laborales, la creación de un programa educativo adecuado preparar y exponer las habilidades de los empleados del área de compras, enfatizando la importancia que las ciencias y los conocimientos de las compras y la cadena de suministro serán de mucho valor en el mercado laboral, puesto que ha quedado demostrado que las empresas buscan profesionistas de las compras con adecuada capacitación, conocimiento de los mercados, conocimiento de idiomas, conocimiento financiero y de procesos y con un alto sentido de ética y rectitud en su desempeño e involucramiento en los aspectos comerciales y financieros de las empresas en las que colaboran.

BIBLIOGRAFIA

- Johnson, F. P., Leenders, M. R., & Flynn, A. E. (2011). *Purchasing and Supply Management*. Canada: McGraw-Hill Higher Education.
- Kaufmann, L. (2002). *Purchasing and Supply Management - A Conceptual Framework*. Concepto de las compras. Wiesbaden: Gabler.
- Kirkman, M. M. (1887). *The Handling of Railway Supplies - Their Purchase and Disposition*. Chicago: Chicago, C.N. Trivess.
- Monczka, R. M., Handfield, R. B., Giunipero, L. M., & Patterson, J. L. (2011). *Purchasing & Supply Management (5th. Edition)*. USA: South-Western, Cengage Learning.
- Montoya, A. (2002). *Conceptos Modernos de Administración de Compras*. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
- Uscanga, J. (2010). *Compras Estratégicas Guía para la transición del modelo táctico al estratégico*. México: Supplytrain.

REFERENCIAS

- Agnieszka, F. (12 de Octubre de 2014). *Reuters*. Business News: Chrysler crowns merger with Wall Street debut. Obtenido de <http://www.reuters.com/article/2014/10/12/us-fiatchrysler-listing-idUSKCN0I10C020141012>
- Alcalá, L. (18 de Marzo de 2008). *Organización Editorial Mexicana Esto*. Querétaro hace 45 años. Obtenido de <http://www.oem.com.mx/esto/notas/n632151.htm>
- Asociación Mexicana de Distribuidores de Automotores. AMDA. (31 de Marzo de 2015). Importación de vehículos a México 2005-2009. Obtenido de <http://www.amda.mx/>
- Asociación Mexicana de la Industria Automotriz. AMIA. (31 de Marzo de 2015). Producción automotriz en México y Aportación al PIB. Obtenido de <http://www.amia.com.mx/prodtot.html>
- American Production and Inventory Control Society. APICS. (2015). Asociaciones que aportan conocimiento en las compras y la cadena de suministro. *Premier Professional Association for Supply Chain and Operations Management*. Obtenido de <http://www.apics.org/about/overview>
- Asociación de Profesionales en Compras, Abastecimiento y Logística, A.C. APROCAL. (2014). Asociaciones que aportan conocimiento en las compras y la cadena de suministro. Obtenido de <http://www.aprocal.org.mx/>
- Arizona State University. ASU. (26 de Septiembre de 2015). W.P. Carey School of Business. Obtenido de <https://wpcarey.asu.edu/undergraduate-degrees/supply-chain-management>
- Ayala Ruiz, L. E. (19 de Septiembre de 2015). *Gerencia de Mercadeo*. Apuntes de Clase. Obtenido de <http://3w3search.com/Edu/Merc/Es/GMerc081.htm>
- Babbage, C. (1968). *On the Economy of Machinery and Manufacturers (2nd. Edition)*. London: Charles Knight Publishing. Obtenido de Universidad Nacional Autónoma de México.
- Bayerische Motoren Werke. BMW. (3 de Julio de 2014). *BMW México*. BMW construye planta en México - El estado de San Luis Potosi gana licitación: Obtenido de http://www.bmw.com.mx/mx/es/insights/corporation/bmwgroup/bmw_mexico_plant.html
- Carbajal, Y. (Abril-Junio de 2010). *Facultad de Economía Universidad Autónoma del Estado de México*. El sector automotriz mexicano. La "recuperación de la crisis económica" Obtenido de <http://www.uaemex.mx/feconomia/Publicaciones/e302/Yola.pdf>

- Colegio de México. COLMEX. (31 de Marzo de 2015). *Colegio de México*. Plan de estudios Licenciatura Relaciones Internacionales. Obtenido de Colegio de México: <http://www.colmex.mx/>
- Copeland, E. (14 de Junio de 2013). *Supply Chain Digital*. Los mejores cursos de Compras y Cadena de Suministro a nivel mundial. Obtenido de Supply Chain Digital: <http://www.supplychaindigital.com/top10/2508/Top-10-best-Supply-Chain-Masters039-courses-worldwide>
- Covarrubias, A. (Marzo de 2014). *Library of the Friedrich Ebert Foundation*. Explosión de la Industria Automotriz en México: De sus encadenamientos actuales a su potencial transformador. Obtenido de <http://library.fes.de/pdf-files/bueros/mexiko/10645.pdf>
- Council of Supply Chain Management Professionals. CSCMP. (19 de Abril de 2014). *Glossary of Terms*. Definición de Gestión de cadena de suministro. Obtenido de <http://cscmp.org/about-us/supply-chain-management-definitions>
- Definición De. (31 de Marzo de 2015). Definición de Compras. Obtenido de <http://definicion.de/compra/>
- Dominick, C. (25 de Enero de 2014). *Next Level Purchasing Association*. Maverick Buying: 6 Steps for Stopping It. Obtenido de <http://www.nextlevelpurchasing.com/articles/maverick-buying.php>
- Escuela Bancaria y Comercial. EBC. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios de Licenciatura en Administración: Obtenido de <http://www.ebc.mx/licenciaturas/administracion.php>
- Escuela Bancaria y Comercial. EBC. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios de Licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales. Obtenido de <http://www.ebc.mx/licenciaturas/comercio-y-negocios-internacionales.php>
- Economía, Secretaría de (Mayo de 2013). Anuncia AUDI inversión en México por mil trescientos millones de dolares. Obtenido de <http://www.economia.gob.mx/eventos-noticias/informacion-relevante/9496-boletin051-13>
- El Economista / AmericaEconomía. (31 de Marzo de 2015). *El Economista*. Las mejores universidades de México Rank 2014. Obtenido de <http://eleconomista.com.mx/especiales/2014/06/19/las-mejores-universidades-mexico-ranking-2014>
- Estrada, A., & Navarrete, G. (08 de Diciembre de 2014). *Milenio*. Sector Automotriz, el secreto del crecimiento local. Obtenido de

http://www.milenio.com/negocios/Desarrollo_economico-industria_automotriz-armadoras_en_Mexico_0_416958576.html

Farlex. (31 de Marzo de 2015). *The Free Dictionary by Farlex*. Definición de Arm's Length principle. Obtenido de <http://legal-dictionary.thefreedictionary.com/arm's+length>

Flores, F. (23 de Octubre de 2014). *El Financiero*. Crecen las operaciones de Mazda en Salamanca. Obtenido de <http://www.elfinanciero.com.mx/bajio/crecen-las-operaciones-de-mazda-en-salamanca.html>

Flynn, A., Harding, M., Lallatin, C. S., Pohlig, H. M., & Sturzl, S. R. (2009). *ISM - Institute for Supply Management*. Definición de Administración del Suministro. Obtenido de <https://www.ism.ws/glossary/>

Friedman, T. L. (2005). *The world is flat - A brief history of the Twenty-first century*. Concepto de competencia. April: Farrar, Straus & Giroux.

Gabbar, E. G. (2004). *Strategic Sourcing. Strategic Sourcing: Critical elements and keys to success*. Estados Unidos: Institute for Supply Management.

Georgia Institute of Technology. GATECH. (26 de Septiembre de 2015). Georgia Tech Scheller College of Business. Plan de Estudios de Programa en Cadena de Suministro y Operaciones. Obtenido de <http://www.scheller.gatech.edu/degree-programs/undergraduate/courses-curriculum/curriculum-operations.html>

Giunipero, L., & Handfield, R. (2004). *Purchasing Education and Training II*. Areas de Conocimiento del comprador actual. Tempe: CAPS Research.

González Elejabarrieta, B. (28 de Febrero de 2013). *Wordpress*. Perfil del Comprador Profesional. Obtenido de <https://begonagonzalezelejabarrieta.wordpress.com/2013/02/28/perfil-del-comprador-profesional/>

Investopedia. (31 de Marzo de 2015). *Investopedia*. Arm's Length Transaction. Obtenido de <http://www.investopedia.com/terms/a/armslength.asp>

Instituto Politécnico Nacional. (31 de Marzo de 2015). Plan de estudios de Licenciatura en Negocios Internacionales y Licenciatura en Administración y Desarrollo Empresarial. Obtenido de <http://www.ipn.mx/>

Institute for Supply Management. ISM. (10 de Feb de 2015). Conceptos generales de las Compras. Definición de Gestión de la Cadena de Suministro. Obtenido de <https://www.instituteforsupplymanagement.org/>

- Instituto Tecnológico Autónomo de México. ITAM. (30 de Marzo de 2015). Plan de estudios Licenciatura en Administración y la Licenciatura en Relaciones Internacionales Obtenido de <http://www.itam.mx/>
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. ITESM. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Licenciado en Administración y Estrategia de Negocios. Obtenido de <http://www.sitios.itesm.mx/webtools/Zs2Ps/folletoscarreras/1neg/LAE.pdf>
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. ITESM. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Licenciado en Negocios Internacionales. Obtenido de <http://www.sitios.itesm.mx/webtools/Zs2Ps/folletoscarreras/1neg/LIN.pdf>
- Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey. ITESM. (31 de Marzo de 2015). Plan de estudios Licenciatura en Negocios Internacionales y la Licenciatura en Logística Internacional Obtenido de: <http://www.itesm.mx>
- Instituto Tecnológico de Querétaro. ITQ. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Ingeniería en Gestión Empresarial. Obtenido de <http://www.itq.edu.mx/images/retgestion.pdf>
- Instituto Tecnológico de Querétaro. ITQ. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Ingeniería en Logística. Obtenido de <http://www.itq.edu.mx/images/retlogistica.pdf>
- Kurylko, D. T., & Crate, J. R. (20 de Febrero de 2006). *Automotive News Europe*. Automotive News Europe. GM y la situación de las Compras en Europa. Obtenido de <http://europe.autonews.com/article/20060220/ANE/60310010/the-lopez-affair>
- Leenders, M., Fearon, H. E., & England, W. B. (2010). *Administración de Compras y Materiales (2da. Edición)*. México: Grupo Editorial Patria.
- Martinez, E. (21 de Febrero de 2014). *Periódico AM*. Honda arranca operaciones en Celaya. Obtenido de <http://www.am.com.mx/leon/local/honda-arranca-operaciones-en-celaya-87073.html>
- Massachusetts Institute of Technology. (26 de Septiembre de 2015). Plan de estudios Supply Chain Management. Obtenido de http://scm.mit.edu/program/core_courses
- Meetings, A. (Febrero de 2015). *Automotive Meetings - Convención Internacional de Negocios para la Industria Automotriz 2015*. Industria Automotriz en México. Un sector clave. Obtenido de <http://www.automotivemeetings.com/mexico/index.php/es/industria-automotriz-en-mexico>
- Mendoza, J. (2011). *Facultad de Economía UNAM*. La crisis de la industria automotriz en México en el marco de la integración económica con Estados Unidos. Obtenido de

<http://www.economia.unam.mx/publicaciones/nueva/econunam/pdfs/22/04jorgemendiza.pdf>

- Mentzer, J., DeWitt, W., Keebler, J., Min, S., Nix, N., Smith, C., & Zacharia, Z. (2001). Defining Supply Chain Management. *Journal of Business Logistics*, 22(2) 1-25.
- MetalMecánica. (Mayo de 2012). *MetalMecánica Internacional*. Querétaro, el crecimiento del sector industrial. Obtenido de <http://www.metalmecanica.com/temas/Queretaro,-el-crecimiento-del-sector-industrial+7087471>
- Meza, N. (30 de Mayo de 2014). *Forbes México*. Producción mundial automotriz. Forbes México. Obtenido de <http://www.forbes.com.mx/los-10-paises-con-mayor-produccion-de-autos-en-el-mundo/>
- Michigan State University. MSU. (26 de Septiembre de 2015). Eli Broad College of Business. Plan de estudios Supply Chain Management. Obtenido de <http://uas.broad.msu.edu/academics/majors/supply-chain-management/>
- Modern Machine Shop México. MMS (01 de Enero de 2015). Aspectos diversos de la economía mexicana y su relación con la industria automotriz. Obtenido de <http://www.mms-mexico.com/articulos/industria-automotriz-sigue-moviendo-la-economia-de-mxico>
- Ñanco, C. (01 de Noviembre de 2006). *Normas ISO en la gestión de compras*. Relaciones entre compradores y proveedores. Obtenido de <http://www.gestiopolis.com/normas-iso-en-la-gestion-de-compras/>
- Organización Internacional de Manufactureros de Vehículos de Motor. OICA, I. O. (21 de Marzo de 2015). International Organization of Motor Vehicle Manufacturers. Obtenido de <http://www.oica.net/category/about-us/>
- Ohio State University. OSU. (26 de Septiembre de 2015). Fisher College of Business. Plan de estudios del programa de Logística y Cadena de Suministro. Obtenido de <http://fisher.osu.edu/undergraduate/academics/specializations/logistics/>
- Pacific Car and Foundry Company. PACCAR Inc. (31 de Marzo de 2015). Participación de PACCAR en el mercado de vehículos pesados. Obtenido de <http://www.paccar.com/about-us/history/>
- Pereda, S., & Berrocal, F. (2004). *Gestión de Recursos Humanos por Competencias*. Madrid: Centro de Estudios Ramón Areces, S.A.
- Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 1-10.

- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Nueva York: *The Free Press*.
- Porter, M. E. (Enero de 2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 79-93.
- Pennsylvania State University. PSU. (26 de Septiembre de 2015). PennState Smeal College of Business. Plan de estudios Supply Chain Management. Obtenido de <http://www.smeal.psu.edu/mps/curriculum>
- Revista Comprador Colombia. (22 de Enero de 2012). *Gestión Estratégica de Compras*. Así es el Comprador de Hoy. Obtenido de <http://gestionestrategicadecompras.blogspot.mx/2012/01/asi-es-el-comprador-de-hoy.html>
- Shore, J. (19 de Septiembre de 2014). *Soy Entrepreneur*. 10 frases de Peter Drucker. Obtenido de <http://www.soyentrepreneur.com/27417-10-frases-de-peter-drucker.html>
- Sosa Barajas, S. (Febrero de 2005). *Análisis Económico Revista de la División de Ciencias Sociales y Humanidades - Universidad Autónoma Metropolitana*. La industria automotriz de México: de la sustitución de importaciones a la promoción de exportaciones. Obtenido de <http://www.analisiseconomico.com.mx/pdf/4407.pdf>
- Tobón, S. (2006). *Aspectos básicos de la Formación basada en Competencias*. Bogotá: ECOE.
- Universidad Autónoma Metropolitana. UAM. (31 de Marzo de 2015). Plan de estudios Licenciatura en Administración. Obtenido de Universidad Autónoma Metropolitana: <http://www.uam.mx/>
- Universidad Anahuac Campus Querétaro. ANAHUAC. (30 de Junio de 2014). Plan de Estudios Licenciatura en Dirección y Administración de Empresas. Obtenido de http://anahuacqro.edu.mx/admisiones/pdf/PLAN_admonEmpresas.pdf
- Universidad Anahuac Campus Querétaro. ANAHUAC. (30 de Junio de 2014). Plan de Estudios Licenciatura en Negocios Internacionales. Obtenido de http://anahuacqro.edu.mx/admisiones/pdf/PLAN_negInter.pdf
- Universidad Autónoma de Nuevo León. UANL. (31 de Marzo de 2015). Plan de estudios Licenciatura en Administración y la Licenciatura en Negocios Internacionales Obtenido de <http://www.uanl.mx/>

Universidad Autónoma de Querétaro. UAQ. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Licenciatura en Administración. Obtenido de <http://www.uaq.mx/ofertaeducativa/prog-fca/mapa-licadmon.pdf>

Universidad Autónoma de Querétaro. UAQ. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Licenciatura en Negocios y Comercio Internacional. Obtenido de <http://www.uaq.mx/ofertaeducativa/prog-fca/mapa-licnci.pdf>

Universidad Mondragón. UCO. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Licenciatura en Negocios Internacionales. Obtenido de <http://mondragon-uco.edu.mx/wp-content/uploads/2014/11/Licenciatura-en-Negocios-Internacionales.pdf>

Universidad Mondragón UCO. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Licenciatura en Administración. Obtenido de <http://mondragon-uco.edu.mx/wp-content/uploads/2014/11/Licenciatura-en-Administraci%C3%B3n.pdf>

Universidad Cuauhtémoc Querétaro. UCQ. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Licenciatura en Comercio Internacional. Obtenido de <http://www.ucq.edu.mx/uc/planteles/queretaro/licenciaturas-cuatrimestrales/comercio-internacional/plan-de-estudios/>

Universidad Cuauhtémoc Querétaro. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Licenciatura en Administración de Empresas. Obtenido de <http://www.ucq.edu.mx/uc/planteles/queretaro/licenciaturas-cuatrimestrales/licenciatura-en-administracion-de-empresas/plan-de-estudios/>

Universidad de Guadalajara. UDG. (31 de Marzo de 2015). Plan de estudios Licenciatura en Administración y la Licenciatura en Negocios Internacionales. Obtenido de <http://www.udg.mx/>

Universidad de las Americas Puebla. UDLAP. (31 de Marzo de 2015). Plan de estudios Licenciatura en Administración y la Licenciatura en Administracion de Negocios Internacionales. Obtenido de <http://www.udlap.mx/>

Universidad del Golfo de México Campus Querétaro. UGM. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Licenciatura en Administración. Obtenido de <http://www.ugm.edu.mx/>

Universidad Iberoamericana. UIA. (31 de Marzo de 2015). Plan de estudios Licenciatura en Administración y la Licenciatura en Administracion de Negocios Internacionales. Obtenido de <http://www.uia.mx/>

Universidad Interamericana del Norte. UIN. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Licenciatura en Administración y Licenciatura en Comercio Internacional. Obtenido de <http://uin.com.mx/>

- University of Michigan. UMICH. (26 de Septiembre de 2015). University of Michigan's Ross School of Business. Plan de estudios Master of Supply Chain Management. Obtenido de <http://michiganross.umich.edu/programs/master-of-supply-chain-management/curriculum>
- Universidad Nacional Autónoma de México. UNAM. (31 de Marzo de 2015). Plan de estudios Administracion y Contaduría Obtenido de <http://www.unam.mx/>
- Universidad Corregidora de Querétaro. UNE. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Licenciatura en Administración. Obtenido de <http://www.ucorregidora.edu.mx/>
- Universidad de Estudios Avanzados Campus Querétaro. UNEA. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Licenciatura en Comercio Internacional. Obtenido de http://www.unea.edu.mx/pdf/Comercio_internacional.pdf
- Universidad de Estudios Avanzados Campus Querétaro. UNEA. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Licenciatura en Administración de Empresas. Obtenido de http://www.unea.edu.mx/pdf/administracion_empresas.pdf
- Universidad Central de Querétaro. UNICEQ. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Licenciatura en Administración de Empresas. Obtenido de <http://www.uniceq.edu.mx/licenciaturas/administraci%C3%B3n-de-empresas/>
- Universidad Central de Querétaro. UNICEQ. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Licenciatura en Comercio Internacional y Aduanas: <http://www.uniceq.edu.mx/licenciaturas/comercio-internacional-y-aduanas/>
- Universidad del Desarrollo Profesional. UNIDEP. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Licenciatura en Administración y Licenciatura en Comercio Internacional. Obtenido de <http://unidep.mx/plantel/queretaro/>
- Universidad Internacional de Querétaro. UNIQ. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Licenciatura en Administración. Obtenido de <http://uniq.education/pdf/planes/lae.pdf>
- Universidad Internacional de Querétaro. UNIQ. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Licenciatura en Negocios Internacionales. Obtenido de <http://uniq.education/pdf/planes/lni.pdf>
- Universidad del Valle de Atemajac. UNIVA. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios. Licenciatura en Administración de Empresas. Obtenido de http://www.univa.mx/folletos/Admon.%20Empresas_sincostos.pdf
- Universidad del Valle de Atemajac. UNIVA. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Licenciatura en Comercio y Negocios Internacionales. Obtenido de http://www.univa.mx/folletos/Comercio_y_Negocios_sincostos.pdf

Universidades. (30 de Junio de 2014). *Universidades de Querétaro*. Directorio de Universidades Privadas y Publicas del Estado de Querétaro. Obtenido de <http://www.altillo.com/universidades/mexico/de/queretaro.asp>

Universidad de León. LEON. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Licenciatura en Administración de Empresas. Obtenido de http://www.universidaddeleon.edu.mx/spanish/programas/licenciaturas/plan.php?id=administracion_empresas

Universidad de León. LEON. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Licenciado en Comercio Internacional. Obtenido de http://www.universidaddeleon.edu.mx/spanish/programas/licenciaturas/plan.php?id=comercio_internacional

Universidad de Londres. LONDRES. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Licenciatura en Administración. Obtenido de <http://www.udelondresqueretaro.com.mx/licenciaturas-en-queretaro/administracion-de-empresas/>

Universidad Politécnica de Querétaro. UPQ. (20 de Junio de 2014). Plan de estudios Licenciatura en Negocios Internacionales: www.upq.mx/home/negocios#plan-estudios-content

US News. (31 de Marzo de 2015). *US News & World Report*. Supply Chain Management and Logistics Ranking. Obtenido de <http://colleges.usnews.rankingsandreviews.com/best-colleges/rankings/business-supply-chain-management-logistics/data>

Universidad Tec Milenio. MILENIO. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Licenciatura en Administración de Empresas. Obtenido de <http://tecmilenio.mx/carrera-profesional/licenciatura-administracion-empresas/>

Universidad Tec Milenio. MILENIO. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Licenciatura en Comercio Internacional. Obtenido de <http://tecmilenio.mx/carrera-profesional/licenciatura-comercio-internacional/>

Universidad Tecnológica de Querétaro. UTEQ. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Técnico Superior Universitario en Desarrollo de Negocios. Obtenido de <http://www.uteq.edu.mx/test/files/FlyerLT.pdf>

Universidad Tecnológica de Querétaro. UTEQ. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Ingeniería en Innovación y Desarrollo Empresarial. Obtenido de <http://www.uteq.edu.mx/test/files/flyers/IIDE.pdf>

The University of Tennessee. UTK. (26 de Septiembre de 2015)., Knoxville Haslam College of Business. Plan de estudios Supply Chain. Obtenido de <http://haslam.utk.edu/>

Universidad del Valle de México. UVM. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Licenciatura en Administración Negocios Intls. Obtenido de <http://54.67.122.208/wordpress/wp-content/uploads/2014/04/AdminNegociosInter.pdf>

Universidad del Valle de México. UVM. (30 de Junio de 2014). Plan de estudios Licenciatura en Administración de Empresas. Obtenido de <http://54.67.122.208/wordpress/wp-content/uploads/2014/04/AdminEmpresas.pdf>

Vicencio, A. (Enero-Abril de 2007). *E Journal UNAM*. La industria automotriz en México - Antecedentes, situación actual y perspectivas. Obtenido de <http://www.ejournal.unam.mx/rca/221/RCA22110.pdf>

Vlasic, B. (9 de Abril de 2009). *CNBC*. The New York Times: How Ford avoided the meltdown that hit GM, Chrysler. Obtenido de <http://www.cnbc.com/id/30134908>

Welch, D. (1 de Junio de 2009). *Bloomberg Business*. GM Files for bankruptcy. Obtenido de <http://www.bloomberg.com/bw/stories/2009-06-01/gm-files-for-bankruptcybusinessweek-business-news-stock-market-and-financial-advice>

APÉNDICE



UNIVERSIDAD
AUTÓNOMA DE
QUERÉTARO

Fecha: _____

La función del Comprador y sus Competencias en la Industria Automotriz en la ciudad de Querétaro.

Agradeceré su colaboración para responder el siguiente cuestionario, que tiene como propósito contribuir a la elaboración de mi tesis para obtener el Título en la Maestría en Administración, con Especialidad en Negocios Internacionales, en la Facultad de Contaduría y Administración de la Universidad Autónoma de Querétaro.

Considere que toda la información que proporcione será utilizada para propósitos de la investigación académica, por lo anterior no será solicitada ninguna información confidencial. De cualquier manera, si existe alguna duda o restricción para responder alguna pregunta, omita su respuesta y pase a la siguiente.

La exactitud y veracidad de sus respuestas resultará en una mejor interpretación de la situación actual de las funciones del personal del área de Compras en la industria automotriz en Querétaro, por lo que le invito a dedicarle el tiempo suficiente al llenado del mismo.

Instrucciones:

Llene la opción que mejor describa su opinión o bien marque con una X la opción que considere más apropiada. Donde aplique puede elegir varias.

Información General:

1. ¿Su empresa cuenta con un Departamento de Compras? () Si () No

2. ¿Cuántos empleados integran el Departamento de Compras? _____

3. ¿Cómo está organizado el Departamento de Compras en su compañía? ¿Cuántos niveles lo integran? ¿A quién reporta? _____

4. ¿En función a la organización de su Departamento de Compras, como se identifica al personal que lo conforma?
Comprador Senior () Comprador de Indirectos ()
Comprador Junior () Comprador de Activo Fijo ()
Comprador de Directos () Comprador de Proyectos ()
Otro. Describa por favor _____

5. ¿Cuál es el nivel de Escolaridad de los empleados que integran el Departamento de Compras? Favor de indicar el número de personas por nivel educativo.
Preparatoria () Maestría ()
Técnico Superior Universitario () Doctorado ()
Licenciatura o Ingeniería ()

6. ¿Usted o alguno de sus colaboradores ha tenido alguna experiencia educativa o laboral en el extranjero? Describa por favor. _____

7. ¿Cuántos de sus colaboradores dominan otro idioma, además del español?
Inglés () Coreano () Portugués ()
Francés () Chino Mandarín () Hindi ()
Alemán () Japonés () Otro. _____

8. ¿Usted o alguno de sus colaboradores pertenece a alguna asociación de Compras?

Información Estratégica:

9. ¿Cuáles son las 5 habilidades o competencias fundamentales que usted considera debe tener el personal del área de Compras para ejercer correctamente su función?

10. ¿Cuáles son las dificultades que ha encontrado durante los procesos de reclutamiento y selección cuando busca un nuevo colaborador para el área de Compras?

11. ¿Qué importancia considera que tiene el dominio de idiomas adicionales al español, para ejercer la función de Compras en su compañía? ¿Cuáles son los idiomas que considera necesarios para ello?

12. ¿Consideras que el análisis de costos es una parte importante para el desarrollo de la función de Compras? ¿Qué herramientas utilizas para ello?

13. ¿Cómo evalúan el desempeño del Departamento de Compras en su compañía? ¿Qué indicadores utilizan para medir la efectividad de un comprador?

14. ¿Conoce alguna escuela, institución o asociación que tenga algún programa de capacitación en específico para las funciones de comprador?

Para concluir, si pudiera definir el puesto de comprador ideal para cubrir las necesidades de su compañía, como sería:

Muchas gracias !!!