

EL ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO Y SU APLICACIÓN EN LAS EMPRESAS

STRATEGIC SUPPLY AND ITS APPLICATION IN COMPANIES

María Teresa Mendoza Rivadeneira¹
Norman Cevallos Polanco²

RESUMEN

La competitividad generada por la globalización, la productividad, y el reconocer al abastecimiento como esencial en la planificación de la producción han hecho que las compañías busquen nuevos métodos y procedimientos para abastecer su cadena de suministro. El objetivo de este trabajo es el de evidenciar las estrategias implementadas por diferentes empresas en este respecto, con el objetivo de que los suministros y materiales se provean en el momento oportuno y a menor costo. Se realizó el estudio de caso de tres compañías y una revisión bibliográfica de los distintos enfoques que se utilizan para la aplicación y evaluación del abastecimiento estratégico. Se concluye que los efectos de la implementación de un método de abastecimiento estratégico constituye un factor de éxito en la gestión administrativa, y su planificación y estudio fundamentales en el funcionamiento de la empresa.

PALABRAS CLAVE

Abastecimiento estratégico, proveedores, globalización, competitividad, reducción de costos.

ABSTRACT

The competitiveness generated by globalization, productivity, and recognition of supply as essential in production planning have led companies to seek new methods and procedures to provide their supply chain. The objective of this paper is to highlight the strategies implemented by different companies in this respect, with the aim of providing supplies and materials at the right time and at a lower cost. The case study of three companies was carried out and a bibliographical review of the different approaches used for the application and evaluation of the strategic supply. As a conclusion, it is set that the effects of the implementation of a strategic supply method is a factor of success in the administrative management, and its fundamental planning and study in the operation of the company.

KEYWORDS

Strategic Supply, suppliers, globalization, competitiveness, cost reduction.

Fecha de recepción: 2 de febrero de 2016.

Fecha de evaluación: 9 de marzo de 2016.

Fecha de aceptación: 19 de abril de 2016.

1 Correo electrónico: mtmendoza@uees.edu.ec

2 Ingeniera Comercial. Master of Business Administration, University of Central, Florida. Correo electrónico: ncevallosp@uees.edu.ec

INTRODUCCIÓN

El modelo de abastecimiento estratégico ha sido diseñado para ayudar a las compañías a definir alternativas como apoyo en sus procesos para conseguir la máxima ventaja de *costos, calidad y tecnología*, aprovechando el poder de compra y negociación que posee (Molander, 2014). Las organizaciones hoy en día tienen un reto desafiante cuando se trata de reducción de costos y aumento de rentabilidad, generando la búsqueda de nuevas oportunidades y herramientas para una gestión más estratégica en la que sea prioritaria la *reducción de costos e incremento de valor agregado* al producto. (A. T. Kearney, 2003). Esto indica que quien hace las compras tiene la ventaja de poner condiciones tanto en características y calidad del producto así como poder negociar entre los diferentes oferentes y obtener un mejor costo.

La intención de este estudio es poner de manifiesto las ventajas que significa para las empresas el utilizar las técnicas y herramientas que posee el abastecimiento estratégico.

Es necesario resaltar los beneficios que se pueden obtener de esta técnica y dar énfasis en las estrategias que existen al respecto, puesto que no todas las estrategias son aplicables a todas las compañías ni a todas las situaciones (Bright & Seville, 2012). Cada empresa debe realizar un análisis de su escenario actual con el fin de escoger la que le convenga de acuerdo al tipo de negocio y adaptarla a la realidad de su entorno (Jin & Farr, 2010). Esto indica que el modelo es amigable, pudiendo adaptárselo a las necesidades de la compañía para que de esta manera puedan alcanzar una mayor competitividad y rentabilidad empresarial.

Partiendo del hecho de que el desarrollo global ha aumentado la *competitividad* en el mercado (Sepúlveda Ch, Meriño S, Del Río C, & García, 2010) la importancia del alcance de una *ventaja competitiva* hace que aún más empresas estén conscientes de los cambios que deben dar en sus procesos, aspecto que se considera fundamental en el desarrollo de una compañía (Atiany, 2014).

La reestructuración de procesos en las compañías sólo son posibles con el grado de compromiso necesario de sus gerentes y la adopción de una estrategia enfocada a lo largo de la compañía y no sólo en compras (Rizzon, 2012). Muchas empresas y gobiernos se han visto en la necesidad de reformular sus estrategias empresariales para ajustarse a la nueva era – cambiando la manera de hacer negocios, añadiendo valor y buscando soluciones estratégicas de abastecimiento (Else, 2002). Esto indica que el estudio y mejoramiento de los procesos deben hacerse en forma constante para estar a tono con el avance de los mercados en la globalización.

Una de las principales actividades en una empresa es el abastecimiento de materia prima y recursos para la realización del producto o servicio; es en este ámbito donde los usuarios solicitantes toman las primeras decisiones para lograr un producto mejor al menor costo. Las compras no planificadas, las demoras en la generación de órdenes de compra debido al exceso de trámites internos, la falta de proveedores calificados así como también otros factores relacionados con la logística, muchas veces impiden llegar a una negociación adecuada, lo que se puede mejorar determinando el método a seguir, aplicando las técnicas del abastecimiento estratégico, con las que se puede obtener las ventajas que requiere la empresa en este ámbito para aumentar su rentabilidad.

Existen muchas veces en el proceso de abastecimiento pasos que, cuando se implementaron originalmente, resultaron eficientes pero de acuerdo a lo que determina el *estudio de trabajo* antes llamado estudio de *Métodos y Movimientos* (Maynard, Stegemerten, & Schwab, 1948) requieren revisarse debido a los cambios que ocurren a través de los años en tecnología y relaciones internacionales, que han creado una evolución en el método y la manera de hacer negocios.

Se debe aconsejar ver el abastecimiento como una función integral en la cadena de suministro, siendo diferenciados por la misión y visión de cada empresa donde se esté implementando. Una de las claves está en tomar las actividades clásicas que lo componen y definir las según el

plan estratégico de cada compañía considerando su posición en el mercado, su proceso logístico y objetivos.

En el abastecimiento, la función de compras es un factor importante de la cadena de suministro ya que impacta en el resultado final y agrega valor a lo largo de la cadena. En estudios realizados por expertos, se ha demostrado que “al comprar se controla el 60% del costo; si una empresa tiene un margen de ganancia de un 12%, una reducción del 10% en los costos de los bienes y servicios comprados generaría utilidades equivalentes a vender un 50% más” (Huchim Pérez & Giani, 2011).

Este artículo expone un marco de referencia que define conceptos básicos y analiza experiencias exitosas que permiten entender las tendencias actuales en el campo del abastecimiento. Además, presenta pautas y directrices que estarán a disposición para las compañías que decidan mejorar sus procesos que pueden crear un modelo a seguir, dando apertura a una mejor coordinación, comunicación y efectividad en el abastecimiento de sus productos.

Por medio de este trabajo, las empresas públicas o privadas podrán adaptar y aplicar las mejores estrategias tanto en producción como en servicios que beneficiarán directamente a los clientes internos y a los proveedores, logrando una mejora de los procesos y la optimización de los recursos, obteniendo productos y servicios de mejor calidad a costos más bajos lo que a su vez beneficiará a la sociedad que lo consume, es decir a los clientes externos que obtendrán un servicio o producto terminado de mejor calidad a un costo más bajo.

1. ANTECEDENTES

Según Mookherjee (2008), abastecimiento era conocido como “*adquisición*” una parte de la compañía considerada de menor importancia estratégica ajena al alcance de los objetivos. Su significado según el diccionario de la lengua española es de provisión de lo que resulta necesario (Española, 2014).

En el pasado, las funciones de abastecimiento y del departamento dentro de una empresa tenían como objetivo ahorrar lo máximo que se podía y hacer seguimiento a las entregas de insumos y materiales (Ruiz Torres, Mendoza, & Ablanedo Rosas, 2013), esto ha evolucionado hasta llegar a necesitar profesionales en este ámbito que sean capaces de realizar de manera técnica y profesional las funciones descritas anteriormente.

Aunque se valoran las iniciativas de reducción de costos del pasado, la mayoría de los *Chief Procurement Officers* (CPO) de importantes empresas multinacionales, fomentan que el papel que debe tener el departamento de suministros debe ir más allá de la reducción de costes y enfocarse en la búsqueda de oportunidades fuera de la zona de confort (Rizzon, 2012). En la actualidad se valora más la función del abastecimiento estratégico cuya competitividad y resultado influye directamente en el producto final.

En una encuesta realizada por consultoras implementadoras de software de apoyo para las industrias SAP, se reconoció la importancia del CPO en una compañía y el crecimiento esperado para los próximos 10 años, *ver Gráfico 1*, En donde se puede observar la gran diferencia que existe en la importancia de una gerencia estratégica en el futuro en relación con el presente. Según Dobler & Burt (1996) en su trabajo “*Purchasing and Supply Management*” el abastecimiento ha tenido su evolución en cuatro estados en los que encontramos:

1. Reactivo: Función de empleado, nivel secundario, maneja reportes básicos y mantiene una actitud reactiva.
2. Mecánico: formación universitaria, manejo basado en la reducción de costos mediante regateo.
3. Proactivo: uso de tecnología de información, capacitación, estrategia de compra en *commodities*.
4. Administración estratégica del abastecimiento: educación en el área, desarrollo de estrategias, alianzas con proveedores, capacitación permanente.

Este autor resalta que el rol del comprador y de las personas encargadas ha ido cambiando hasta convertirse en un profesional cuyo perfil le permite desarrollar funciones estratégicas necesarias para el desarrollo de la compañía. En el *Cuadro 1* se resumen los cambios de funciones pasando de un especialista táctico a un especialista estratégico.

El enfoque actual del abastecimiento estratégico impulsa iniciativas de gestión de la cadena de suministro. En primer lugar, los indicadores de evaluación de proveedores son más detallados y precisos, así como también, la compra pasa a ser más evaluada de acuerdo al detalle de rendimiento (Zuluaga Mazo, Guisao Giraldo, & Molina Parra, 2011).

La influencia del abastecimiento estratégico en la cadena de suministro va más allá de búsqueda de ahorros; es un enfoque de gestión que involucra a otras áreas de la compañía para un bien común. Volkswagen México (PMI, 2007), por ejemplo, integró su cadena de suministro mediante un proyecto de implementación de un software que le permitió simplificar sus procesos obteniendo beneficios como comunicación directa con proveedores; integración de la cadena; optimización de procesos y ahorro financiero ubicando a esta filial alemana con una mayor ventaja competitiva en el mercado automotriz. Los indicadores de las empresas también han cambiado, estos se hicieron más individualizados enfocándose en el desarrollo de un socio estratégico (proveedor) creando estrategias de suministro para lograr ventajas de costes y relacionamiento (Mejía Villamizar, Palacio León, & Adarme Jaimes, 2013). Se requiere tener un banco de proveedores que indiquen las características de los productos que se necesitan en la empresa y poder obtener el socio estratégico que más ventajas provee, es por esto que para este relacionamiento se requerirá personal profesional de compras para desarrollar alianzas estratégicas con proveedores y clientes clave.

2. FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

2.1 ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO

El abastecimiento estratégico se desarrolla como parte de la iniciativa de la administra-

ción en cadena de suministros (en inglés *Supply Chain Management*), que comenzó en los años 80 en el sector privado por parte de Thomas Stallkamp, director de compras de Chrysler, quien vio como oportunidad el establecer relaciones a largo plazo con los proveedores, formando alianzas para reducir costos y mejorar el producto final para el consumidor (Paulson, 2007). Es una herramienta que está enfocada al concepto de valor, no solo al costo más bajo, sino que se toman en cuenta otros aspectos relevantes, es por eso que entre los objetivos principales de los departamentos de compras en las empresas están: lograr un ahorro en cada transacción, mantener buena relación con el proveedor, facilitar la negociación y la búsqueda de nuevos métodos e iniciativas para optimizar el proceso y uso de los recursos (Arango Serna, Urán Serna, & Pérez Ortega, 2008).

El abastecimiento estratégico según Bartolini (2013), es el proceso de identificar, negociar, evaluar, e implementar el mix óptimo de bienes y servicios que nos ayuden a cumplir los objetivos de la empresa utilizando *e-sourcing* como una herramienta clave y analizando con rigor y táctica cada proyecto dependiendo de la oportunidad y beneficio que este genere.

Laster (2000), en su libro *Alianzas estratégicas con proveedores* describe además las diferentes habilidades de las industrias para lograr la innovación. De manera resumida se puede concluir que debido a la globalización, las compañías necesitan cambiar estrategias utilizadas concentrándose en la relación con proveedores así como también en:

1. Aumentar Competitividad.- se pueden obtener beneficios de preferencias con otros mercados exportadores y decremento de precio al haber mayor cantidad de proveedores ofertando por el mismo bien o servicio. En este punto se pueden ver dos oportunidades:
 - a. Integración con los mercados abiertos.
 - b. Empujar la competitividad de los proveedores nacionales e internacionales.
2. Generar Ahorros.- al tener mayor competitividad entre proveedores, se genera un beneficio para la empresa solicitante, ya

que se tendrán mejores herramientas que facilitando el proceso ayudará a reducir costos de compra por unidad y a la optimización de los recursos.

3. Definir Estrategia.- no puede haber abastecimiento estratégico sin una planificación previa, esto ayuda a:
 - a. Alinear los resultados y objetivos con la visión corporativa.
 - b. Transparencia del proceso.
 - c. Aprovechamiento del poder de negociación.

En una compañía, el abastecimiento es un proceso importante para lograr las metas propuestas; el departamento de suministros no sólo es el encargado de abastecer a los diferentes *stakeholders* (cliente interno), sino que también ayuda a encontrar soluciones que mejor se adapten con la misión y visión de la compañía ; analizando las diferentes situaciones, de acuerdo a los diferentes proveedores existentes, el tipo de negociación y las exigencias de mercado que puedan ocurrir a lo largo de la cadena (Mooherjee, 2008).

Carnevali (2012), en su estudio sobre *La Gestión Integral del Gasto*, recomienda que para poder tomar una decisión en una compra estratégica se deben evaluar tres aspectos: el gasto, el mercado y la propuesta.

El Gasto.- el primer paso es analizar acerca de lo que se necesita comprar, el solicitante deber detallar las especificaciones técnicas, características físicas (de ser necesario), material, cantidad, tiempo de entrega deseado y que resultado se espera obtener del mismo en caso de tratarse de un material; mientras que para un servicio es necesario detallar el tipo de servicio, especificaciones de este, tiempo que va a ser necesario y el resultado esperado.

Esto le permitirá al departamento de Suministros, tener una mayor visión de qué se requiere y cuáles son las condiciones al momento de evaluar las opciones; para esto la retroalimentación es primordial.

El Mercado.- cuando el reconocimiento de la necesidad es lograda, se pasa al siguiente punto

que, básicamente, se refiere a la búsqueda de los proveedores potenciales para la compra. Estos deben cumplir tres requisitos fundamentales:

- Seguir las políticas de la empresa.
- Aceptar las condiciones de pago y entrega.
- Ser responsable y bueno en su especialización.

Para poder evaluar a los proveedores y confirmar si cumplen o no con los requisitos descritos, se tiene que identificar de manera limpia y justa a los proveedores que puedan suplir cada necesidad.

La propuesta y negociación.- el análisis de la propuesta que los proveedores calificados enviarán al departamento, se la realizará una vez culminado el tiempo de plazo de entrega de la cotización que Suministros solicita, en esta, deberá ser descrito el producto o servicio; las especificaciones y tiempos de entrega que fueron acordados; y el precio propuesto. Es muy importante que todas las especificaciones enviadas a los proveedores deban ser iguales, para considerar una licitación justa y transparente. La manera con la que se cerrará el negocio entre proveedor y contratante deberá ser definido por la empresa, quien elegirá la mejor herramienta para cerrar un precio de ventaja ideal.

En 1983, Peter Kraljic propuso una matriz para clasificar a las compras por el impacto y el riesgo que estas tienen en una compañía; estas varían y se sitúan en la matriz de acuerdo a las condiciones del mercado y tipo de producto. Este modelo de matriz permite al comprador clasificar el producto de acuerdo a las relaciones con sus proveedores, asignándoles diferentes tipos de estrategias ya que estas negociaciones no pueden, ni deben ser manejados de la misma manera (Wagner, Padhi, & Bode, 2013). Un aspecto muy importante en el abastecimiento, es el desarrollo y avance tecnológico que tienen mucho que ver con el mejoramiento de la eficiencia en el proceso a través de los años; el internet, y otras inversiones en el área de Sistemas y Tecnología, han permitido al comprador estar siempre informado y atento de nuevas oportunidades y de los cambios del mercado (Porter & Millar, 1985).

Para efectos de esta investigación, definiremos al abastecimiento estratégico como un proceso de mejora del método de compras y la evaluación, selección y alineación con proveedores para lograr mejoras operativas que alcancen los objetivos de una organización.

Administración de procesos de abastecimiento

En relación al proceso, la Organización Internacional de Normalización (2000), lo describe como “*Cualquier actividad, o conjunto de actividades, que utiliza recursos para transformar elementos de entrada en resultados*”. Son estos resultados, los que miden la efectividad de la gestión realizada por los diversos departamentos en una compañía que serán evaluados al finalizar cada periodo.

De Velasco (2009), en su libro de gestión por procesos, detalla que el desarrollo de una organización debe ser dada por 3 fases: Sistematización (eliminación de desperdicios), consolidación (indicadores de rendimiento) y mejora continua (liderazgo) de la gestión para lograr un resultado mejor. El autor propone que todo proceso innecesario debe ser eliminado y que la repetición de un paso por más de una vez, debe ser sistematizada para lograr la eficiencia en la aplicación del proceso.

Parte fundamental de la cadena de Suministros y el abastecimiento en sí, es la calidad de servicio y producto para obtener el valor agregado deseado. *La gestión por Procesos* en este ámbito, es quien hace que la mejora continua sea alcanzable en una compañía; por medio de esta gestión se trazan estrategias para alcanzar una optimización y mayor calidad de procesos y producto final.

No solo es necesario el poder negociar y encontrar a los mejores proveedores sino también mejorar y desarrollar el proceso adecuado para el departamento generando eficiencia y eficacia por parte del personal, esto parte del concepto de *kaizen* (en español, *mejora continua*) introducido por Taiichi Ohno (1950) en el sistema de producción que se desarrolló en Toyota para lograr el mejoramiento continuo (Kato & Smalley, 2011).

Proveedores como socios estratégicos

Con la apertura de barreras al comercio en los últimos años, el abastecimiento de productos ha sido más fluido debido a la gran cantidad de proveedores en el mercado (Zubko, 2008). La falta de fiabilidad, es sin duda uno de los problemas más graves cuando se habla de proveedores, es por esto, que las compañías actualmente desarrollan maneras de seleccionar y administrar a sus abastecedores no sólo concentrándose en precio sino en asociaciones estratégicas.

La importancia de la relación entre proveedor y compañía que constituyen una alianza estratégica, es lo que obliga a que su prioridad en el abastecimiento estratégico sea el *seleccionar y evaluar* proveedores (Parthiban, Zubar, & Katar, 2013).

De acuerdo a Jin & Farr (2010) y su estudio de *criterios de selección*, los criterios más comunes utilizados por las compañías para elegir a sus proveedores son calidad y precio. Cada compañía es responsable de escoger a sus proveedores y lo hacen de manera diferente ya que las exigencias y situaciones varían con respecto a la especialidad de cada una.

2.2 DEFINICIÓN DE CONCEPTOS CLAVES

Administración de la cadena de Suministros (SCM)

Incluye los procesos de la transformación de bienes y servicios que son emitidas al usuario final, desde la compra de materia prima hasta la elaboración y coordinación de reparto al consumidor (Ballou, 2004).

Cadena de valor

Porter (1985), fue quien introdujo este concepto basado en las funciones o actividades de la empresa que generan un valor, en este caso, al abastecimiento se lo considera parte de los procesos que aportan al incremento de la cadena de valor de una compañía.

Abastecimiento estratégico

Herramienta enfocada a la búsqueda de oportunidades y nuevas fuentes de abastecimiento, analizando el impacto de las compras generando mayores beneficios.

Stakeholders

Son los clientes internos. Freeman (2010) los denominó como “*Quienes pueden afectar o son afectados por las actividades de una empresa*”.

Gasto

Es un desembolso de dinero, en este caso, atribuida al pago de los proveedores.

Ahorro

Gestión realizada con el mejoramiento de los procesos y negociación para crear una rentabilidad mayor, generada a partir de un gasto.

Eficiencia

Santos (1997) la describe como “*Capacidad de alcanzar los objetivos y metas con la menor inversión de tiempo, esfuerzos y recursos.*”

Procesos

Son pasos que se realizan de forma continua organizados para cumplir un objetivo (acción) requerida.

Productividad

La productividad laboral se mide por el aumento o disminución del tiempo que le lleva a una persona hacer cierta actividad.

Estandarización

Facilitar el proceso mediante la realización de una actividad de manera previamente establecida siguiendo un formato.

Centralización

Concentrar cierto tipo de actividades y procesos de manera global, en abastecimiento, puede ser de gran beneficio ya que se tiene mayor poder de negociación con el proveedor.

e-Sourcing

Abastecimiento direccionado a comprar bienes y servicios a través de una plataforma virtual segura en el internet.

Commodities

De acuerdo con la *Commodity Exchange Act*, commodities incluyen todos los productos agrícolas con excepción de cebollas (Oglesby, 2007).

3. METODOLOGÍA

Se trata de un estudio descriptivo basado en la revisión bibliográfica y la presentación de estudios de casos de éxito acerca del tema propuesto.

Se analizó el modelo presentado por A.T. Kearney en el que propone siete (7) pasos, los que se consideran de fácil aplicación para la implementación en empresas en busca de mejoras en sus procesos de abastecimiento.

Se indagaron empresas que han aplicado el abastecimiento estratégico dentro de sus funciones creándolo como benchmarking para las demás empresas buscando mayor competitividad.

En el presente artículo, se muestran tres casos en los que se dan diferentes perspectivas de aplicación que se convergen todas en el objetivo de este estudio, que es dar a conocer los beneficios y los factores que deben ser tomados en cuenta para la implementación de estrategias de abastecimiento, dando al lector una pizca de experiencia guiándolo para esta gran iniciativa.

4. SIETE (7) PASOS PARA EL ABASTECIMIENTO ESTRATÉGICO

Según la firma consultora A. T. Kearney (Clegg & Montgomery, 2005) existen 7 pasos básicos para emplear en el proceso de abastecimiento estratégico:

1. Perfil de la categoría. Sin duda es el paso más importante y largo del proceso, se toma en cuenta las necesidades de la empresa y del solicitante para analizar el gasto, los vendedores y el mercado.
2. Determinar la estrategia. En este paso se considera analizar el producto dentro de una matriz (vea *fig. 1*) desarrollada por Peter Kraljic y recomendada por A. T. Kearney para elegir mejor la estrategia. Una vez clasificada la posición, se escoge la estrategia que más le convenga a la compañía por medio de “*gemstone methodology*” (vea *figura 2*) que habla de seis estrategias en las que se ejecuta el poder o se crea una ventaja; dependiendo de la situación actual del producto que se desee comprar y la estrategia global de la compañía.

3. *Portafolio de proveedores.* Un trabajo de campo destinado a descubrir posibles proveedores para abastecer lo que se está solicitando. El número de proveedores reunidos va a depender de la información que se debe proporcionar y del grado de experiencia requerido.
4. *Seleccionar ruta de implementación:* En esta etapa, se decide qué tipo de negociación se usará para cerrar un trato; cotizaciones en base a tarifarios usando un RFP (*request for proposal*) las que se pueden dar a cabo online o “cara a cara”.
5. *Negociación y selección de proveedor.* Hay varias formas de cerrar contratos y estas serán decididas por la compañía de acuerdo a sus objetivos; ya sea por *e-auction* o negociación “cara a cara”, la empresa y proveedor deberán estar dispuestos a ceder y exigir hasta llegar a un acuerdo mutuo.
6. *Integrar a nuevos proveedores.* Este paso se lo realiza cuando se trabaja con un nuevo proveedor, al cual se le debe dar la introducción de los objetivos y procesos de la compañía para estar alineados.
7. *Monitorear, y evaluación comparativa del mercado.* Una vez cerrada la negociación es importante dar seguimiento de implementación de servicio del proveedor y a su vez analizar el mercado por nuevas oportunidades.

A.T. Kearney es una consultora que ha ayudado a implementar esta metodología en más de 30 empresas en el mundo, llegando a tener resultados impresionantes, en los que se demuestra ahorros significativos en compras y una ganancia en la eficiencia de sus procesos.

Casos

Caso 1: Domino's Pizza

(Bell, Andrews, & Shelman, 2013) Entre los años 2007 y 2008 el incremento sorpresivo de los productos básicos para la elaboración del producto en *Domino's Pizza* tuvieron un impacto directo en los costos operativos, uno de los problemas más grandes era el precio de los *commodities*: maíz y trigo, insumos primordia-

les para la elaboración de pizzas que cada vez se elevaban además de existir riesgos de desabastecimiento por los distintos desastres meteorológicos que ocurrían; mantener los costos bajos era de vital importancia para el éxito esperado.

Esta situación obligó a los directivos a responder proactivamente realizando un análisis del impacto de la volatilidad del mercado en los costos de la cadena de abastecimiento y a considerar un replanteamiento del mismo.

Uno de los aspectos básicos fue trabajar en el sistema de abastecimiento: se definieron criterios para la compra de artículos y la selección de proveedores con algunos de los cuales establecieron relaciones a largo plazo. Se realizaron las compras de forma centralizada, elaboraron la masa de pizzas en una operación de integración vertical e implantaron un sistema de distribución en todo el país lo que permitió que la empresa se apalancara en el volumen combinado alcanzando economías de escala, reducción de costos y control estrecho de la calidad.

Se apoyaron en un software para tomar pedidos de los clientes, reenviar órdenes y conectarse con la red, permitiendo realizar estimaciones de inventario que sirvió para el reabastecimiento de los insumos.

A partir del 2011 siendo la segunda compañía más grande del mundo vinculada a la pizza, lograron reducir el riesgo al establecer equipos de compra que trabajan de forma proactiva con los proveedores y eligen el mejor tiempo para comprar controlando costos.

Caso 2: Procter & Gamble

Procter & Gamble (P&G) es una multinacional enfocada en la industria de bienes de consumo, presente en más de 180 países produce y distribuye firmas reconocidas mundialmente (P&G, 2014).

(Sandholm et al., 2006) en el caso de la compañía Procter & Gamble, se analizó el ahorro que se obtuvo al adoptar una de las tácticas del abastecimiento estratégico.

Debido a su alcance alrededor del mundo, muchas de las operaciones se abastecían de manera independiente. P&G tuvo su mayor éxito cuando movió estas operaciones de abastecimiento al área global cambiando así su estrategia; lo que llevó a la compañía a adoptar la tecnología para relacionarse con sus proveedores y poder cerrar una compra importante optimizando recursos y llegando a un ahorro considerable electrónicamente.

Uno de los software en los que se apoyó el nuevo proceso fue *CombineNet*, una forma de construir redes de abastecimiento en un programa nombrado “*Expressive Competition*”, este programa, ayudó a P&G a tener más de 200 millones, casi un 9.6% de ahorros en un periodo de dos años y medio aproximadamente (Sandholm et al., 2006). Este sistema permitió a los proveedores beneficiarse de esta iniciativa fortaleciendo relaciones y aumentando su fidelidad a la compañía.

Caso 3: Gobierno Federal de Estados Unidos

No sólo compañías que buscan rentabilidad optan por transformar su sistema hacia una estrategia de ahorro y nuevas oportunidades. Hoy en día muchos gobiernos hablan de transformación y reinención, como es el caso del Gobierno Federal de EEUU, quien vio la necesidad de transformar su forma de hacer negocios para poder encontrar una mejor práctica y éxito en el abastecimiento, ellos no solo se enfocaron en el ahorro y estrategias que pudieran adoptar sino en la transformación de sus procesos y servicios ya que es necesario inyectar la visión y estrategia que se tiene del abastecimiento en el nuevo gobierno para poder lograr una verdadera transformación (Else, 2002). Un buen ejemplo de iniciativa que sirve como *benchmark* es el caso de compra de suministros de oficina, donde la oficina encargada de Servicios Generales consolida información y volumen aliándose con otras agencias para negociar un buen precio generando más de \$350 millones en ahorros (Newswire, 2013).

CONCLUSIONES

De los casos presentados se pudieron observar los beneficios que significó el haber implemen-

tado el abastecimiento estratégico dentro de los procesos de compra de una compañía.

En los ejemplos expuestos, se observaron diferentes maneras de implementación de acuerdo a las estrategias elegidas por cada compañía. Domino's pizza, destinó un “equipo de compra” dedicado a disminuir los riesgos en un mercado volátil de *commodities*, estableciendo y afianzando relaciones con grandes proveedores. P&G adoptó estrategias tecnológicas desarrolladas para el abastecimiento estratégico. El gobierno de EEUU se dedicó a transformar sus procesos.

Cualquiera que sea la estrategia de abastecimiento utilizada, se concluye que es necesario concentrar la negociación de adquisición de una compañía a un departamento con expertos que busquen oportunidades en el mercado y las desarrollen eligiendo la más convenientes y significativas para la empresa.

Los siete pasos para el abastecimiento estratégico sugerido por la consultora A.T. KEARNEY (Clegg & Montgomery, 2005) se consideran aplicables en los diferentes tipos de empresas.

No toda implementación es totalmente exitosa; existen algunos casos y factores por los que el abastecimiento estratégico falla en el modo de aplicación y desempeño en varias compañías. Muchos factores tienen que ser considerados para que su implementación sea efectiva. Tecnología; comunicación; compromiso de la fuerza de trabajo y liderazgo son algunos de ellos (Wisma, Schmidt, & Naimi, 2006).

Una manera de evitar los inconvenientes en la implementación es la aplicación de los principios de la gerencia de proyectos (en inglés *project management*) como una manera de alcanzar los objetivos con los recursos que se posee en donde la planeación, organización, motivación y control son requeridos para alcanzar lo propuesto dentro de los límites dados (PPM, 2013).

RECOMENDACIONES

Dadas las ventajas que se han podido observar es conveniente que las empresas adopten la me-

Metodología de abastecimiento estratégico realizando el análisis respectivo antes de empezar, a fin de que adopten la mejor estrategia de acuerdo a la realidad institucional.

Luego de examinar la bibliografía consultada y el análisis de los resultados obtenidos en empresas positivas de desarrollo, además de la aplicación de los siete pasos de A.T. Kearny, es recomendable considerar los siguientes elementos para lograr un buen abastecimiento:

1. Proveedores, aliado estratégico. Las relaciones son muy importantes en el abastecimiento ya que se establecen lazos con el proveedor a fin de crear una estrategia de ganancia para ambas partes.
2. Compromiso de la alta gerencia. La directiva de una compañía debe estar consciente del cambio que se necesita, apoyar al departamento en sus decisiones, comunicar y hacer partícipe a los demás trabajadores de la estrategia corporativa.
3. Valor a la cadena de suministro. Cada elemento del proceso tiene su importancia dentro de la cadena, por lo que se debe dar el impulso para lograrlo.
4. Colaboración de la fuerza de trabajo. La motivación y participación de la fuerza de trabajo es importante para el éxito; todos los clientes internos deben estar involucrados y comprometidos desde el inicio para que se pueda lograr el cambio deseado.
5. Procesos claramente establecidos. Se debe tener un plan para el desarrollo de la estrategia, estos deben estar alineados con

la misión, visión y plan estratégico de la compañía.

6. Tecnología. Es un apoyo, actualmente se hace indispensable contar con tecnología de última generación para el buen desempeño. Se debe aprovechar la tecnología que se tiene al alcance para facilitar los procesos y acortar tiempos.
7. Comunicación efectiva. Es parte fundamental en una compañía; con la globalización las TICs (tecnología de la información y comunicación) revolucionaron el sistema de información, debiéndose establecer un sistema efectivo y permanente de comunicación externa e interna.
8. Método de mejora continua. Debe estar implícita en todas las acciones que se realicen en la compañía.
9. Capacitación y actualización constante. El personal del departamento de abastecimiento debe estar continuamente capacitado para asegurar el éxito en la operación.
10. Monitoreo y evaluación de resultados. Se debe realizar seguimientos de actividades y evaluaciones periódicas que sirvan para retroalimentar y buscar nuevas oportunidades.

El abastecimiento estratégico es uno de los aspectos claves en el desarrollo de una empresa, por lo que se considera importante que en los estudios continuos que ofertan las universidades se dé un espacio significativo a esta temática, además de que las empresas proporcionen facilidades para estudios de investigación.

REFERENCIAS

- A. T. Kearney, I. (2003). Demand Management. http://www.atkearney.com/knowledge/publications/2004/Demand_Management_S.pdf
- Arango Serna, M. D., Urán Serna, C. A., & Pérez Ortega, G. (2008). Aplicaciones de lógica difusa a las cadenas de suministro (Vol. 5, pp. 118-126). (Reprinted from: 3).
- Attiany, M. S. (2014). Competitive Advantage Through Benchmarking: Field Study of Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange. *Journal of Business Studies Quarterly*, 5(4), 41-51.
- Ballou, R. (2004). Logística. Administración de la cadena de suministro.
- Bell, D. E., Andrews, P., & Shelman, M. (2013). Domino's Pizza. Boston, MA, Estados Unidos: Harvard Business School Publishing.

- Bright, D., & Seville, D. O. N. (2012). Think Big. Go Small: The Benefits of Smallholder Sourcing. *Reflections*, 12(2), 35-41.
- Carnevali, J. V. (2012). ManagingSpend.blogspot.com. *ManagingSpend.blogspot.com*. <http://managingspend.blogspot.com/2012/06/la-gestion-integral-del-gasto-parte-ii.html>
- Clegg, H., & Montgomery, S. (2005). 7 Steps for sourcing Information products.
- De Velasco, J. A. P. F. (2009). <http://books.google.com.ec/books?id=koSkh64nRb4C&lpg=PA13&ots=7PTNBldoRq&lr&hl=es&pg=PA43-v=onepage&q&f=false>
- Dobler, D. W., & Burt, D. N. (1996). *Purchasing and Supply Management* (Vol. 6). New York: McGraw-Hill.
- Else, S. E. (2002). Strategic Sourcing and Federal Government Transformation. *Information Knowledge Systems Management*, 3(1), 31.
- Española, R. A. (Ed.) (2014) Diccionario de la lengua española.
- Freeman, R. E. (2010). Strategic Management: A Stockholder Approach.
- ISO, O. I. d. N. (Producer). (2000). Normas sobre Calidad y Gestión de Calidad. Retrieved from http://www.uco.es/sae/archivo/normativa/ISO_9000_2005.pdf
- Jin, B., & Farr, C. A. (2010). Supplier Selection Criteria and Perceived Benefits and Challenges of Global Sourcing Apparel Firms in the United States. *Family & Consumer Sciences Research Journal*, 39(1), 31-44. doi: 10.1111/j.1552-3934.2010.02043.x
- Kato, I., & Smalley, A. (2011). *Toyota Kaizen Methods: Six Steps to Improvement*. Boca Raton, FL: CRC, 2011. Print.
- Laseter, T. M. (2000). *Balanced Sourcing: Cooperation and Competition in Supplier Relationships*. San Francisco: Jossey-Bass, 1998. Print.
- Maynard, H. B., Stegemerten, G. J., & Schwab, J. L. (1948). *Methods-time Measurement*. New York: McGraw-Hill.
- Mejía Villamizar, J. C., Palacio León, Ó., & Adarme Jaimes, W. (2013). Efecto látigo en la planeación de la cadena de abastecimiento, medición y control. (Spanish). *Bullwhip effect in supply chain, how to measure and control. (English)*, 23(2), 37-54.
- Molander, P. (2014). Public procurement in the european union: the case for national threshold values. *Journal of Public Procurement*, 14(2), 181-214.
- Mookherjee, S. N. (2008). Strategic Sourcing: Need for a Disciplined Approach. *ICFAI Journal of Business Strategy*, 5(2), 71-76.
- Newswire, P. R. (2013). GSA Makes Strides In Strategic Sourcing With New Approach to Government Office Supplies Purchasing *GSA-OS3*: Y.
- Oglesby, D. W. (2007). *Commodities* (pp. 8-9): Haworth Press, Inc.
- P&G. (2014).

- Parthiban, P., Zubar, H. A., & Katarak, P. (2013). Vendor selection problem: a multi-criteria approach based on strategic decisions. *International Journal of Production Research*, 51(5), 1535-1548. doi: 10.1080/00207543.2012.709644
- Paulson, S. L. (2007). Supply Chain Management: Focusing on the Business porcesses (Vol. 89, pp. 14-17): American Gas.
- Porter, M. E., & Millar, V. E. (1985). How Information Gives You Competitive Advantage. *Harvard Business Review*.
- Rizzon, K. H. a. E. (2012). What Makes an Effective CPO. *Supply Chain Management Review*
- Ruiz Torres, A. J., Mendoza, A., & Ablanado Rosas, J. H. (2013). Modelo para la planificacion en la cadena de suministro: Selección y asignación a proveedores en el caso de lotes fijos. (Spanish). *A model for supply chain planning: Supplier selection and quantity allocation in the case of fixed lot size. (English)*, 31(1), 1-21.
- Sandholm, T., Levine, D., Concordia, M., Martyn, P., Hugher, R., Jacobs, J., & Begg, D. (2006). Changing the Game in Strategic Sourcing at Procter&Gamble: Expressive Competition Enabled by Optimization. United States: INFORMS.
- Santos, D. d. (1997). La Ventaja Competitiva. Ediciones Díaz de Santos.
- Sepúlveda Ch, J. D., Meriño S, L. I., Del Río C, J. L., & García, A. (2010). Metodología para la evaluación del potencial competitivo en pequeñas y medianas empresas basado en el esquema de capacidades internas. (Spanish). *Revista Internacional Administración & Finanzas (RLAF)*, 3(1), 97-107.
- Wagner, S., Padhi, S., & Bode, C. (2013). The Procurement Process: Industrial Engineer:IE(serial Online) *The Procurement Process: Industrial Engineer:IE* (Vol. 2, pp. 34-39): Industrial Engineer:IE.
- Wisma, M., Schmidt, E., & Naimi, L. (2006). Factors to consider in Strategic Sourcing *Review of the Electronic & Industrial Distribution Industries [serial online]* (Vol. 5, pp. 173-187): Computers & Applied Sciences Complete.
- Zubko, N. (2008). Sources of Strength. *Industry Week/IW*, 257(4), 48-52.
- Zuluaga Mazo, A., Guisao Giraldo, É. Y., & Molina Parra, P. A. (2011). La evaluación de proveedores en la gestión del abastecimiento en las empresas del sector textil, confección, diseño y moda en colombia. (spanish). *Evaluation of suppliers in the supply management companies of textile, clothing, design and fashion in colombia. (English)*, 7(13), 79-89.