

Efectos competitivos de la integración estratégica de la gestión de compras



Javier González Benito
Universidad de Salamanca
javiergb@usal.es

Competitive effects of purchasing strategic integration

INTRODUCCIÓN

En los últimos años, la gestión de compras ha pasado de ser considerada una actividad meramente administrativa a ser reconocida por algunas empresas como un elemento clave para mantener y mejorar la posición competitiva (Spekman et al., 1992; Gadde y Hakansson, 1994). Entre los fenómenos que pueden explicar este cambio, cabe destacar el éxito y la gran influencia en la industria occidental de los sistemas y métodos productivos japoneses, altamente dependientes en una gestión eficaz y eficiente del aprovisionamiento. La implantación de sistemas de selección y evaluación de proveedores, el establecimiento de relaciones duraderas y cooperativas con ellos o su implicación en el diseño y desarrollo de

RESUMEN DEL ARTÍCULO

La gestión de compras se ha convertido para muchas empresas en una actividad fundamental capaz de generar ventaja competitiva. Este artículo sostiene que, para que esto ocurra, es necesario que la función de compras esté integrada en el proceso de planificación estratégica de la empresa. Se aporta evidencia al respecto y también se muestra que la estructura organizativa de la empresa juega un papel importante a la hora de lograr dicha integración.

EXECUTIVE SUMMARY

In many companies, purchasing management has become a key activity able to generate competitive advantage. This paper proposes that for this to happen, the purchasing function must be integrated into the business strategic planning process. Empirical evidence is provided in this respect, and it is also shown that the company's organizational structure plays an important role in achieving such integration.

CODIGOS JEL:
M190;M110



productos son algunas de las prácticas que más popularidad han cobrado.

Se plantean por lo tanto innumerables alternativas y opciones estratégicas en la gestión de compras que pueden alterar considerablemente las capacidades y ventajas competitivas de la empresa. Elegir unas u otras prácticas implica favorecer unos u otros objeti-

Tabla I. Posibles prioridades competitivas en la función de compras

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

Fuente: Elaboración propia a partir de Krause et al. (2001) y la adaptación al ámbito de las compras de diversos trabajos sobre estrategia productiva (ej. Kathuria et al., 1999; Ward et al., 1998; Ward y Duray, 2000)



vos, que no siempre son compatibles entre sí. Por ejemplo, un sistema de selección de proveedores puede priorizar la calidad de los suministros y, en consecuencia, contribuir a desarrollar una estrategia de diferenciación. Por el contrario, puede priorizar el precio como criterio de selección, contribuyendo a reducir los costes productivos, pero probablemente sacrificando ciertos atributos de calidad. La función de compras, ahora más que nunca, debe ser capaz de elegir los objetivos y las alternativas que más beneficien a la empresa.

Este artículo sostiene que, para ello, es necesario que la función de compras esté integrada en el proceso de planificación estratégica de la empresa, de forma que las decisiones se tomen a la luz de estrategia competitiva, que la apoyen, y que ayuden a desarrollarla. Las capacidades de la función de compras estarán así alineadas con los objetivos de la empresa y, en consecuencia, con los de otras áreas funcionales que participen en la formulación de la estrategia empresarial. Se garantizará entonces que todos los esfuerzos realizados en las distintas áreas de la empresa se complementan y contribuyen a generar ventaja competitiva.

El primer objetivo de este trabajo es aportar evidencia en este sentido. Se comprueba para una muestra de empresas industriales españolas que una mayor integración estratégica de la función de compras fortalece el vínculo entre las capacidades de dicha función y los resultados empresariales. Un segundo objetivo consiste en evidenciar la importancia que tiene la estructura organizativa para lograr dicha integración. El reconocimiento de la función de compras al mismo nivel que el área de producción en el organigrama de la empresa resulta esencial. Este trabajo contribuye, por lo tanto, a demostrar la importancia estratégica de la función de compras y el papel fundamental de los profesionales que trabajan en ella. Como señalan Carr y Pearson (1999), muchos de estos profesionales necesitan aún este tipo de demostraciones para justificar la relevancia de su trabajo.

LA NECESIDAD DE INTEGRAR ESTRATÉGICAMENTE A LA FUNCIÓN DE COMPRAS

Desde que Skinner (1969) advirtiera de la necesidad de gestionar estratégicamente las actividades productivas de una organización, surgió el problema de identificar dimensiones que permitieran definir y clasificar las diferentes opciones competitivas que se le plantean a un sistema productivo. Uno de los esquemas más utilizados

PALABRAS CLAVE

gestión de compras, integración estratégica de compras, estrategia competitiva, ventaja competitiva, estructura organizativa

KEY WORDS

purchasing management, purchasing strategic integration, competitive strategy, competitive advantage, organizational structure

es el propuesto por Hayes y Wheelwright (1984), quienes distinguen cuatro prioridades, dimensiones u objetivos competitivos básicos: coste, calidad, plazo de entrega (que recoge aspectos como la fiabilidad y la rapidez) y flexibilidad².

La función de compras puede contribuir de forma significativa a conseguir cada uno de estos objetivos genéricos (Krause et al., 2001), de ahí su importancia estratégica. En lo que respecta a la reducción de costes, el departamento de compras puede contribuir mejorando los ratios de eficiencia y utilización de los recursos humanos y físicos con los que cuenta y, sobre todo, reduciendo los precios de adquisición y transporte de los suministros y los niveles de inventario que se mantienen. También puede contribuir al objetivo de la calidad primando, por ejemplo, la prestación y funcionalidad de los productos, su durabilidad, su fiabilidad o su uniformidad a la hora de tomar decisiones de compra. Si el énfasis se pone en reducir los tiempos de emisión de pedidos y de suministro y en crear una base de proveedores fiables, la función de compras contribuirá a competir en plazo de entrega. Finalmente, puede ayudar a mejorar la flexibilidad de la empresa configurando una red de

aprovisionamiento capaz de alterar fácilmente el volumen de producción, de fabricar un abanico amplio de versiones y de introducir modificaciones y nuevas prestaciones en los componentes cuando sea necesario. En la Tabla 1 se desarrollan cada una de las prioridades competitivas básicas en objetivos más concretos que podrían plantearse en la función de compras. No siempre hay recursos ni es posible avanzar en todos

estos aspectos. La función de compras debe ser capaz de identificar aquellos objetivos que mejor se ajusten a la estrategia competitiva de la empresa y a los objetivos de otras áreas funcionales.

La integración estratégica de la función de compras ha sido considerada esencial para conseguir un correcto alineamiento entre las decisiones y capacidades de esta función y los objetivos estratégicos de la empresa (Narasimhan y Das, 2001; Chen et al., 2004). Dicha integración se manifiesta a través de acciones y realidades concretas como la participación directa de directivos de compras en el proceso de planificación estratégica, la formalización de un plan estratégico en la función de compras para apoyar la estrategia

La función de compras debe ser capaz de elegir los objetivos y las alternativas que más beneficien a la empresa y estar integrada en la planificación estratégica.

Tabla 2. Indicadores de la integración estratégica de la función de compras

El departamento de compras participa directamente en el proceso de planificación estratégica de la empresa
El personal de compras tiene un buen conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa
El rendimiento del departamento de compras se mide en función de su contribución a los objetivos estratégicos de la empresa
La formación del personal de compras se orienta hacia las necesidades derivadas de la planificación estratégica de la empresa
El departamento de compras formaliza por escrito un plan a largo plazo para desarrollar y apoyar las estrategias generales de la empresa
Los planes del departamento de compras se revisan regularmente para ajustarlos a los cambios en la planificación estratégica de la empresa

Fuente: Adaptación de los indicadores utilizados por Carr y Pearson (1999), Narasimhan y Das (2001), y Chen et al. (2004)

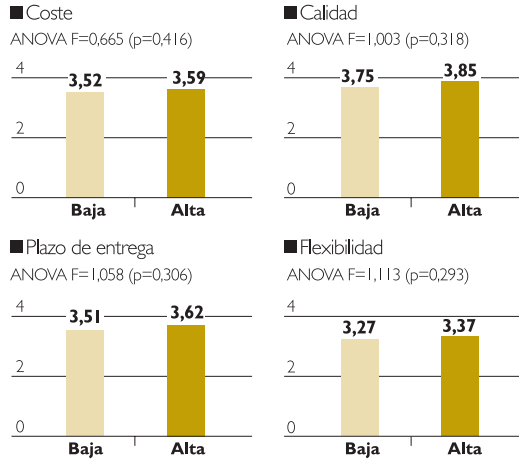
general de la empresa, un mejor conocimiento de los objetivos estratégicos de la empresa por el personal de compras, la formación del personal de compras orientada a las necesidades derivadas en la planificación estratégica, o la medición del rendimiento de la función de compras medido en función de los objetivos estratégicos de la empresa. La Tabla 2 resume algunos de los indicadores más comúnmente utilizados para medir el grado de integración estratégica de la función de compras.

Las decisiones y capacidades de una función de compras integrada estratégicamente estarán orientadas a apoyar la estrategia competitiva de la empresa y será menos probable que entren en contradicción con las iniciativas y capacidades desarrolladas en otras áreas funcionales. Dicha integración permite, por lo tanto, el aprovechamiento de las habilidades de la función de compras y potencia el efecto de éstas en el rendimiento de la empresa. No obstante, la integración estratégica por sí sola no tendría efectos relevantes en el rendimiento de la empresa si la función de compras no es capaz de alcanzar los objetivos planteados. Ambos elementos, integración estratégica y eficacia, son necesarios para que la función de compras contribuya significativamente al rendimiento de la empresa. La idea es muy simple: de poco sirve que la función de compras sea buena en algo si ese algo no es lo que necesita la



Figura 1

Capacidades de la función de compras según el nivel de integración estratégica de la función de compras.



empresa y de poco sirve que la función de compras sepa lo que necesita la empresa si no es capaz de conseguirlo.

Para ilustrar la relevancia de la integración estratégica, la Figura 1 resume algunos resultados basados en la información proporcionada por 141 empresas españolas con más de 100 empleados en tres sectores de actividad: fabricantes de maquinaria (SIC 35), de maquinaria eléctrica y electrónica (SIC 36) y de equipos de transporte (SIC 37). Se pidió a los responsables de compras que valorasen en una escala de 1 (peores del mercado) a 5 (líderes del mercado) los logros de su empresa respecto a sus competidores en cada uno de los aspectos considerados en la Tabla 1. Mediante el cálculo de medias, se obtuvieron medidas relativas de la capacidad de la función de compras en cada prioridad competitiva genérica: coste, calidad, plazo de entrega y flexibilidad. También se les pidió que valorasen sobre una escala de 1 (menor) a 7 (mayor) la posición global de la empresa respecto a los competidores en aspectos como la rentabilidad, el margen sobre ventas y la productividad, construyéndose mediante el cálculo de la media una medida de resultados. Finalmente, se les pidió que valorasen en una escala de 1 (en absoluto) a 7 (en gran medida) hasta que punto se ajustaban a la realidad de su empresa las circunstancias señaladas en la Tabla 2, obteniéndose así, también mediante el cálculo de la media, una medida del grado de integración estratégica de la función de compras³.

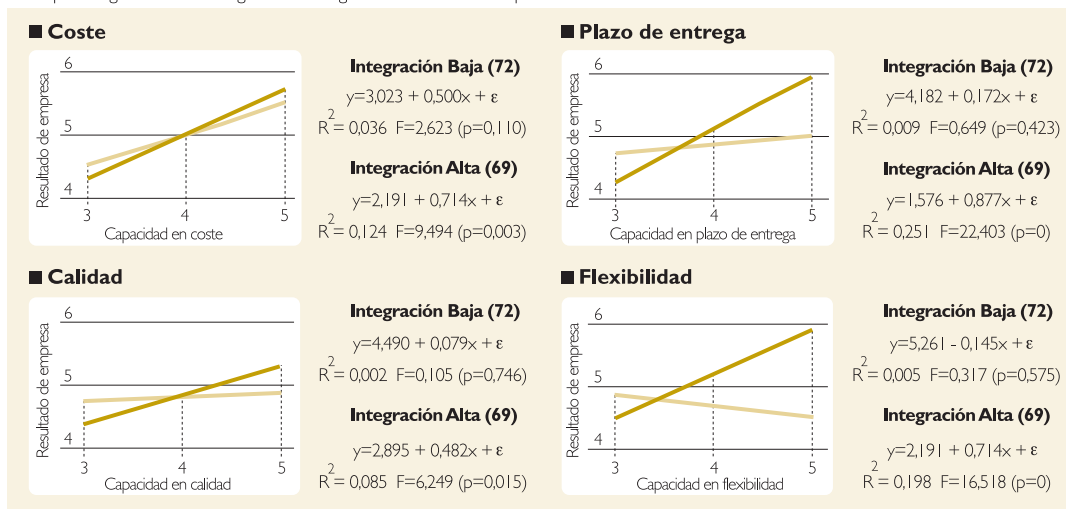
Se dividió entonces la muestra en dos, por un lado las 72 empresas que mostraban menores niveles de integración estratégica y, por el otro, las 69 que mostraban mayores niveles⁴. Como muestra la comparación de medias de la Figura 1, las capacidades de la función de compras en cada prioridad competitiva no difieren significativamente en los dos grupos, lo que lleva a pensar que la integración estratégica de la función de compras no influye directamente en las habilidades desarrolladas en el departamento de compras⁵. Se estudió entonces la regresión entre las capacidades de la función de compras y los resultados de la empresa en cada una de las submuestras. Sin entrar en detalles estadísticos, dos conclusiones inmediatas pueden obtenerse de la Figura 2:

- En el grupo de empresas con menor integración estratégica, las capacidades de la función de compras no predicen de forma significativa los resultados de la empresa. Por el contrario, en el grupo de empresas más integradas, las capacidades productivas explican un porcentaje significativo de los resultados de la empresa⁶.
- La pendiente de la relación es significativamente superior en el grupo de empresas con la función de compras más integrada estratégicamente⁷. Es decir, un incremento de las capacidades tiene efectos más notables en los resultados.

Puede concluirse que la integración estratégica de la función de compras no influye en las capacidades desarrolladas por dicha fun-

Figura 2

Efecto de las capacidades de la función de compras en los resultados de la empresa según el nivel de integración estratégica de la función de compras.



Cuando la comunicación del departamento de compras con la cúpula directiva se produce a través de otros departamentos, la coordinación es mucho más complicada.

ción, pero sí en el aprovechamiento de éstas. Los resultados, por lo tanto, apoyan los argumentos desarrollados y muestran la importancia que tiene la implicación de la función de compras en el proceso de planificación estratégica de la empresa.

Estructura organizativa e integración estratégica de la función de compras
Ante los resultados obtenidos, la primera pregunta que podría plantearse

en el seno de la empresa es ¿cómo potenciar la integración estratégica de la función de compras? Los indicadores incluidos en la Tabla 2 ya ofrecen pistas sobre el tipo de iniciativas que deberían desarrollarse. También permiten intuir que la posición ocupada por el departamento de compras en la estructura organizativa de la empresa juega un papel relevante.

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

Para ilustrar este aspecto, la Figura 2 compara el nivel medio de integración estratégica de la función de compras calculado en la sección anterior en tres grupos de empresas. El primero recoge aquellas cuyo departamento de compras está subordinado al de producción u ocupa una posición menos importante en la jerarquía

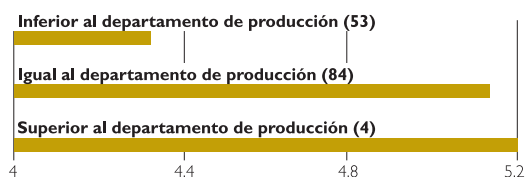
Figura 3

Grado de integración estratégica según la posición del departamento de compras en la estructura organizativa de la empresa.

Eje x : nivel jerárquico departamento compras.

Eje y : integración estratégica compras.

ANOVA F=7674 (p=0,001)



de la empresa. El segundo recoge las empresas cuyo departamento de compras está considerado al mismo nivel que el departamento de producción. El tercer grupo, recoge las pocas empresas cuyo departamento de compras ocupa una posición jerárquica superior al departamento de producción. El grado de integración de la función de compras es significativamente mayor en el segundo y tercer grupo, poniendo de manifiesto la importancia que tiene la estructura organizativa a la hora de aprovechar el potencial de la función de compras.



CONCLUSIONES

Los argumentos y resultados mostrados en este trabajo pueden resumirse en las siguientes cuestiones:

- La gestión de compras puede contribuir significativamente a generar ventaja competitiva y mejorar los resultados de una empresa. Para ello, es necesario la implicación e integración de la función de compras en el proceso de planificación estratégica de la empresa. De esta forma, se asegura que las decisiones y los logros del departamento de compras ayudan a desarrollar la estrategia competitiva de la empresa y complementan las iniciativas emprendidas en otros departamentos.
- La importancia estratégica de la función de compras debe reconocerse en la estructura organizativa de la empresa. Elevar al departamento de compras al mismo nivel que otros departamentos funcionales como el de producción facilita un correcto alineamiento de la gestión de compras con los objetivos de la empresa y, por lo tanto, contribuye a mejorar la posición competitiva.

BIBLIOGRAFÍA

- Burgos Jimenez, J. y Céspedes Lorente, J.J. (2001): "Environmental performance as an operations objective", *International Journal of Operations and Production Management*, Vol. 21, n. 12, pp. 1553-1572.
- Carr, A.S. y Pearson, J.N. (1999): "Strategically managed buyer-supplier relationships and performance outcomes", *Journal of Operations Management*, Vol. 17, n.5, pp. 497-519.
- Chen, I.J., Paulraj, A. y Lado, A.A. (2004): "Strategic purchasing, supply management, and firm performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 22, n.5, pp. 505-523.

- Gadde, L.E. y Hakansson, H. (1994): "The changing role of purchasing: reconsidering three strategic issues", *European Journal of Purchasing and Supply Management*, Vol. 1, n.1, pp. 27-35.
- Hayes, R.H. y Wheelwright, S.C. (1984): *Restoring our Competitive Edge: Competing Through Manufacturing*, John Wiley & Sons, New York.
- Kathuria, R., Porth, S.J. y Joshi, M.P. (1999): "Manufacturing priorities: do general managers and manufacturing managers agree? *International Journal of Production Research*, Vol. 37, n.9, pp. 2077-2092.
- Krause, D.R., Pagell, M. y Curkovic, S. (2001): "Toward a measure of competitive priorities for purchasing", *Journal of Operations Management*, Vol. 19, n. 4, pp. 497-512.
- Leong, G.K., Snyder, D. y Ward, P.T. (1990): "Research in the Process and Content of Manufacturing Strategy", *OMEGA*, Vol. 18, n.2, pp. 109-122.
- Narasimhan, R. y Das, A. (2001): "The impact of purchasing integration and practices on manufacturing performance", *Journal of Operations Management*, Vol. 19, n.5, pp. 593-609.
- Skinner, W. (1969): "Manufacturing-missing link in corporate strategy", *Harvard Business Review*, Vol. 47, n.3, pp. 136-145.
- Spekman, R.E., Kamauff, J.W. y Salmond, D.J. (1992): "At last purchasing is becoming strategic", *Long Range Planning*, Vol. 27, n. 2, pp. 76-84.
- Ward, P.T. y Duray, R. (2000): "Manufacturing Strategy in Context: Environment, Competitive Strategy and Manufacturing Strategy", *Journal of Operations Management*, Vol. 18, n.2, pp. 123-138.
- Ward, P.T., McCreery, J.K., Ritzman, L.P. y Sharma, D. (1998): "Competitive Priorities in Operations Management", *Decision Sciences*, Vol. 29, n.4, pp. 1035-1046.

Notas

1. Autor de contacto: Departamento de Administración y Economía de la Empresa; Facultad de Economía y Empresa; Universidad de Salamanca, Campus Miguel de Unamuno, S/N; Edificio FES; 37007 Salamanca (España)
2. Aunque trabajos posteriores han incluido la innovación (Leong et al., 1990) e incluso la gestión medioambiental (Burgos y Céspedes, 2001) como prioridades competitivas adicionales, este trabajo se centra únicamente en las cuatro mencionadas al ser las que más se repiten en la literatura empírica sobre Dirección de Operaciones (Ward et al., 1998).
3. Se comprobó la fiabilidad de los constructos mediante el cálculo del α de Cronbach, obteniéndose resultados satisfactorios en todos los casos. También se comprobó su unidimensionalidad mediante la aplicación de análisis factoriales. Únicamente la capacidad en coste presentó algunos problemas, pero se decidió mantener todos los ítems recogidos en la Tabla 1, puesto que los resultados alcanzados no se veían alterados.

4. Se buscó dividir la muestra en dos grupos de tamaño lo más parecido posible estableciendo como punto de corte el percentil 50. Como varias empresas presentaban un grado de integración que coincidía con dicho percentil el grupo de empresas que superaban dicho valor resultó un poco menor.

5. Aun relajando el nivel de confianza al 90%, los tests ANOVA realizados resultan no significativos.

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

7. Los tests de Chow realizados para comparar los parámetros de ambas regresiones resultaron significativos para las capacidades en plazo de entrega ($p < 0,05$), flexibilidad ($p < 0,05$) y coste ($p < 0,10$). Sólo surgen dudas en lo que respecta a las capacidades en calidad.

