



Escuela de Administración y Negocios.

**“La Compra como herramienta de gestión administrativa para
Importadora INDRA S.A.”**

Tesis para optar al grado de Licenciado en Ciencias de la Administración y
Negocios

Título profesional de Ingeniero Comercial

Profesor Guía: **Jorge Caro Fernández**

Alumno: **Nelson Cristian Espina Riveros**

Santiago de Chile, enero 2022

Dedicatoria.

Este trabajo lo dedico exclusivamente y sin egocentrismo alguno a mi persona, por tener la valentía y la fuerza de levantarme nuevamente, comenzar de cero y seguir adelante, después de años oscuros.

Nelson Cristian Espina Riveros

Agradecimientos.

Al finalizar esta relevante etapa de mi vida, quiero agradecer en primer lugar a las deidades que han sido mi apoyo y me ha ayudado a superar los obstáculos y caídas que más de una vez me acompañaron en esta larga carrera.

También es relevante dar las gracias a las personas que he conocido en la universidad, ya sea compañeros, profesores y algunos que se han convertido en amigos, buenos amigos que me han ayudado en lo académico, en la vida, quienes me han entendido y ayudado en momentos difíciles y de incertidumbre. A las personas, familia y amigos que me han entregado momentos de alegría y compañerismo, han creído en mi a menudo más de lo que yo mismo creo.

ÍNDICE GENERAL

	Página
Introducción.....	11
CAPÍTULO I:	13
1. El proceso de compras en las empresas	13
1.1. El proceso de compra en la industria de autopartes	16
1.2. Planteamiento del Problema.....	23
Posibles causas de la investigación	24
Posibles efectos	25
1.3. Objetivo General	25
1.4. Objetivos Específicos	26
1.5. Delimitación	26
1.6. Justificación	27
CAPÍTULO II: Marco Teórico.....	28
Cuadro de operacionalización de la variable /Mapa de la variable	28
2.. Gestión de Compra	29
2.1. Tipos de Procesos de Compra	29
2.1.1. Proceso Centralizado	31
2.1.2. Proceso descentralizado	32
2.2. Etapas o Fases del proceso de compra	32
2.2.1. Reconocimiento de la necesidad	33
2.2.2. Búsqueda de información	33

2.2.3. Evaluación de Alternativas	34
2.2.4. Decisión de compras	34
2.2.5. Evaluación Post-compra	34
CAPÍTULO III: Metodología.....	36
3.. Paradigma de la investigación.....	36
3.1. Tipo de Investigación	37
3.2. Diseño de la Investigación	38
3.3. Población y Muestra	39
3.4. Técnicas de recolección	40
3.5. Análisis o Interpretación de la información	42
CAPÍTULO IV: Proceso de compra en importadora Indra S.A. – caso empírico.	44
4.1 Contexto	44
4.2. Misión	47
4.3. Visión	47
4.4. Proceso de Compra en Importadora Indra S.A.	56
Análisis de las necesidades de abastecimiento.....	57
Pesquisa e investigación.....	60
Departamento de compra y la evaluación de opciones	61
Área de abastecimiento fija la opción (es) elegidas.....	62
Evaluación de la gestión y operación.....	67
Formatos evaluación de proveedores.....	71
CAPÍTULO V: Propuesta y Conclusiones.....	76
5.1. Conclusiones	76

5.2. Posibles Soluciones	77
Bibliografía.....	81

ÍNDICE DE FIGURAS

	Pagina
Figura N° 1. Modelo estándar del proceso de compra.....	18
Figura N°2. Organigrama Importadora Indra S.A	45
Figura N°3. Organigrama IndraCorp	46
Figura N°4. Parque Automotriz Marca Fiat.....	48
Figura N°5. Parque Automotriz Marca Volkswagen.....	48
Figura N°6. Parque Automotriz Marca Chery.....	49
Figura N°7. Parque Automotriz por Marca año 2017.....	49
Figura N°8. Parque Automotriz por Marca año 2018.....	50
Figura N°9. Parque Automotriz por Marca año 2019.....	50
Figura N°10. Resumen Mercado Objetivo Importadora Indra S.A. (parque automotriz marcas designadas)	51
Figura N°11. Parque Automotriz por año y Marca.....	51
Figura N°12. Participación Ventas año 2017 Importadora Indra S.A.....	52
Figura N°13. Participación Ventas año 2018 Importadora Indra S.A.....	53
Figura N°14. Participación Ventas año 2019 Importadora Indra S.A.....	53
Figura N°15. Informe estadístico Proveedor – producto – reposición.....	58
Figura N°16. Informe de Proveedores – QlickWiew.....	59

Figura N°17. Detalle de compras gestionadas en el año 2018 y 2019 según origen.....	64
Figura N°18. Detalle de compras de Importaciones para el año 2018 y 2019 destacando los diez (10) principales proveedores en ambos años.....	65
Figura N°19. Índice Rotación de Inventario.....	69
Figura N°20. Planilla evaluación de proveedores.....	71
Figura N°21. Formato Proceso de evaluación y selección de proveedores.....	72

Resumen.

El presente trabajo tiene como fin analizar la gestión de compra en Importadora Indra S.A., en el cual se presentaran los elementos y procesos que los diferentes autores recomiendan para efectuar y desarrollar dicho proceso de forma idónea y lo más eficiente posible, buscando lo esencial y primordial de las compras que es el proceso de adquisición de repuestos para vehículos motorizados, en la cantidad necesaria, con la calidad adecuada y a un precio conveniente, puestos a disposición de la empresa en el momento requerido.

Se tomó como objeto de análisis una empresa nacional del rubro de autopartes, basada en la compra y venta de repuestos para vehículos motorizados. Se observó el proceso y gestión de compra que realizó la organización y se comparó con los que nos entrega la teoría y los autores, en busca de coincidencias y diferencias significativas.

Se analizó las actividades que la organización realizó en su cotidianidad habitual de provisión, basado en las etapas de compra – Análisis de la necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativa, decisión de compra y el comportamiento post-venta - , las instancias y departamentos dentro de la organización que tienen incidencia y participación, se observó las actividades en busca de los potenciales problemas en la gestión, sus posibles causas, los efectos del mismo y presentar sugerencias de solución según las características de la organización, su cultura, su idiosincrasia y políticas internas.

Abstract.

The present work had the purpose of analyzing the purchase management in an auto parts organization, in which the elements and processes that the different authors recommend to carry out and develop said process in an ideal and most efficient way were presented, looking for the essential and essential for purchases, which is the process of acquiring supplies and materials - spare parts for motorized vehicles -, in the necessary quantity, with the appropriate quality and at a convenient price, made available to the company at the required time.

The object of analysis was a national company in the auto parts sector, based on the purchase and sale of spare parts for motorized vehicles. The purchasing processes and management carried out by the organization were observed and compared with those provided by the theory and the authors, in search of coincidences and significant differences.

The activities that the organization carried out in its usual daily provisioning activities were analyzed, based on the purchase stages - Analysis of the need, search for information, evaluation of alternative, purchase decision and post-sale behavior -, the instances and departments Within the organization that have incidence and participation, intrinsically activities will be observed in search of potential problems in the management, their possible causes, the effects of the same and present solution suggestions, the characteristics of the organization, its culture , its idiosyncrasies and internal policies.

Introducción.

Importadora Nacional de Repuestos Automotrices S.A. – Importadora Indra S.A. - es una empresa dedicada a la comercialización, venta, exportación e importación de repuestos automotrices, ubicada en Santiago con sucursales propias en las comunas de Santiago Centro, La Florida, Maipú y en la ciudad de Concepción. Su gestión se basa en tres (3) áreas:

- Ventas por Mesón – atención directa a clientes.
- Ventas por Mayor – grandes clientes regionales - internacionales
- Ventas a compañías de seguro.

Para lo cual, la organización tiene como finalidad el abastecer de repuestos automotrices en diferentes marcas, calidades y orígenes a estas tres áreas descritas, las que a su vez son dependientes del área comercial, según requerimientos y necesidades del cliente.

En lo relacionado al proceso de compra requerido, la gestión está centrada en un solo departamento de abastecimiento para toda la organización, la cual, de forma autónoma cumple su labor dependiendo de las directrices dispuestas por la gerencia de abastecimiento.

La relevancia para este estudio, es analizar el proceso de compra del holding en su amplitud, describir los procesos desarrollados y examinar la validez de este, basado en la información que entregan los autores de la administración de compras y verificar la eficacia y eficiencia en la organización, según los criterios y lineamientos de las gerencias.

La Importancia de la gestión de compras en la organización y en razón a las ventas, se basa en proporcionar al área comercial los repuestos automotrices requeridos en respuesta y forma oportuna, de calidad y a precio justo.

La forma de demostrar y justificar este estudio a Importadora Indra S.A., se estructura en los siguientes capítulos:

- Capítulo I. Se presenta el proceso de compra y el planteamiento del problema.
- Capítulo II. Se presenta el marco teórico, en él se establece la base conceptual por el cual se sustentará la investigación.
- Capítulo III. Se presenta la metodología utilizada en la investigación y los diferentes métodos utilizados.
- Capítulo IV. Se presenta el caso empírico de la investigación y los resultados obtenidos en la indagación.
- Capítulo V. Se presentan las conclusiones y sugerencias.

CAPITULO I.

1.- El proceso de compras en las empresas.

Gestión como concepto, proveniente del latín “gestiō”, y hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, hay que decir que gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

Según Ramírez (2005); la gestión implica la ejecución de acciones para llegar a un resultado. Como manifiesta Fajardo (2005); el termino gestión tiene relación estrecha con el termino ingles Managment, el cual es traducido inicialmente al español como administración y ahora es entendido como gestión de organizaciones, referida al conjunto de conocimientos modernos y sistematizados en relación con los procesos de diagnóstico, diseño, planeación, ejecución y control de las acciones de las organizaciones en interacción con un contexto social orientado por la racionalidad social y técnica.

Según lo expresa Heredia Viveros (2013); toda empresa o sociedad que tenga como finalidad o negocio la comercialización de productos o servicios, debe tener como prioridad básica y fundamental el proceso de compra, la que consiste en suministrar de manera permanente materiales, bienes y/o servicios, para incluirlos de manera directa o indirecta a la cadena de producción o venta. Estos bienes y/o servicios, deben proporcionarse en las cantidades adecuadas, en el momento solicitado, con el precio acordado y en el lugar requerido por el cliente, dentro de los tiempos estipulados previamente, lo denominado “Método Just in Time”.

Como función de las compras, el autor Gómez (2013); nos indica que la función de compras es “la responsable del proceso de adquisición de insumos y materiales, en la cantidad necesaria, con la calidad adecuada y a un precio conveniente, puestos a disposición de la empresa en el momento requerido”. Así mismo, 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.

La gestión de compra o abastecimiento, debe tener ciertas condiciones para el aumento de la eficiencia, tales como:

- El precio de compra
- El plazo de pago
- El plazo de entrega el servicio de posventa
- La calidad
- La estabilidad del proveedor

La eficacia en la gestión de compras se medirá en función de:

- El control de gastos y costos que permita ahorrar recursos financieros.
- El manejo de stocks mínimos que aseguren el cumplimiento de las ventas esperadas.
- La habilidad para encontrar fuentes de abastecimiento
- La posibilidad de investigar y conocer nuevos materiales disponibles en el mercado.

Es de suma importancia para la compra y su gestión, la evaluación, permitiendo dar la dirección pertinente a las acciones:

- Permite verificar la efectividad de las mismas, es decir, que produzcan los resultados esperados.
- La eficiencia de las acciones, es decir, que se emplee una cantidad razonable de recursos para realizar la acción.
- La coherencia de las acciones, es decir, que los resultados de las acciones estén alineados con los objetivos globales que se quiere atender.
- La consistencia de las acciones, es decir, que no sean contradictorias entre sí.

La evidencia y la teoría demuestran que el proceso y la gestión de compra es un proceso técnico universal y utilizado por diferentes rubros, empresas y mercados, sin distinción y sin exclusión. En esta universalidad, se puede definir abastecimiento como un sistema de planeamiento de compras que nos establecerá las reales necesidades de materia prima, insumos y la real necesidad de pedidos hacia los proveedores, con la finalidad de racionalizar recursos. Estos procesos no los vemos solamente en la compra de productos, es algo más complejo, implica planeamiento, organización, control y funciones a nivel gerencial o jefaturas que demandan habilidades desde la capacidad de análisis hasta la buena negociación (Coltman, M. 2004).

1.1.- Proceso de compra en la industria de autopartes.

La industria de autopartes, es decir, el negocio de la venta de repuestos automotrices en sus diferentes grupos o clasificaciones según su origen de fabricación. Los cuales son definidos básicamente como OEM (Original Equipment Manufacturer / fabricante original del equipo); OES (Original Equipment Supplier / proveedor de equipo original); AFTERMARKET (repuestos alternativos), es variado y complejo por naturaleza, dado el avance de nuevos fabricantes alrededor del mundo y su constante búsqueda de diferenciación. Esto produce una gran cantidad de aplicaciones distintas para los vehículos que producen, lo cual genera un gran desafío para los distribuidores de repuestos automotrices, tanto para su cadena de suministro como su relación con los canales de venta. Es por esto, que la tendencia entre los distribuidores tiende a la especialización, ya sea por un grupo de marcas o un segmento automotriz.

La importancia en la gestión de compras en el rubro de las autopartes, dará la ventaja competitiva. Para ello es fundamental que exista una eficiente gestión de compras dentro de la planificación estratégica de la empresa (González, J. 2006). Ahora bien, el proceso de compra en Chile y en Latinoamérica no dicta mucho de los procesos que se realizan en el resto del mundo, las únicas diferencias que se pueden presentar, son las diferentes variables que se generan en los procesos por causa de las diferentes variables de mercados, rubros, realidad económica, estrategias organizacionales y diversas variantes, pero con una base y fundamento en común.

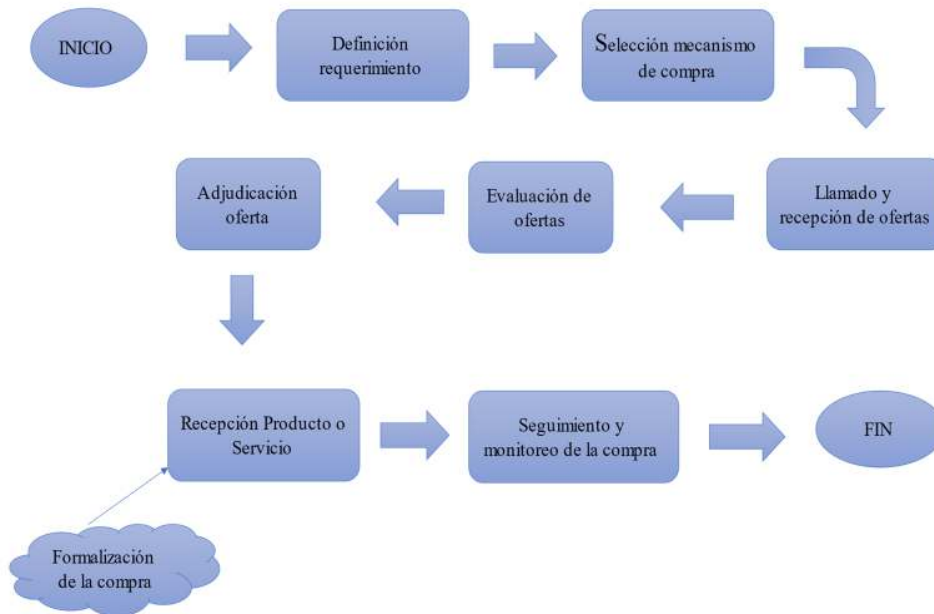
Por otro lado, el primer análisis de la situación de una compañía demostró que los procesos del área comercial, planeación de la producción y compras a pesar de estar comunicadas, no se encuentran totalmente alineadas y adicionalmente se tienen altos índices de

inconformidad a causa de terceros. Además, las empresas no son autosuficientes, dependen de terceros. Para abastecer sus operaciones y actividades, las empresas requieren de servicios y una extensa variedad de insumos que provienen del ambiente externo.

Todo proceso productivo necesita ser debidamente abastecido para poder funcionar satisfactoriamente, que su abastecimiento sea garantizado con cierto grado de certeza para atender las necesidades, y a la vez este sea continuo a lo largo del tiempo. El ritmo de funcionamiento de la empresa requiere, por lo tanto, un flujo constante de materiales e insumos que provienen del ambiente externo. El departamento de compras, que constituye el elemento de unión entre la empresa y su ambiente externo, es el responsable por el abastecimiento de los insumos y materiales necesarios para el funcionamiento del sistema empresarial. En este sentido, el departamento de compras es la puerta de entrada en la empresa, para el ingreso de los materiales e insumos necesarios para su funcionamiento cotidiano.

Generalizando, se puede presentar un modelo estándar o básico de gestión de compra para diferentes rubros o mercados:

Figura N°1. Modelo estándar del proceso de compra.



Fuente. Elaboración propia

Etapa N°1.

La primera etapa, es discutir, investigar, analizar y recibir las necesidades de compra y aprovisionamiento que tiene o necesita la organización. Hacer partícipe a quienes necesitan bienes o servicios claves en la organización, apoyarse en expertos en la materia cuando sea necesario. Utilizar el formulario en la Web cuando se realice un RFI (preguntar a proveedores por información), especificar lo mejor posible lo que deseo comprar y para qué lo deseo.

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (2004); la necesidad es “un estado de carencia percibida”. Los mencionados autores señalan que las necesidades humanas “incluyen necesidades físicas básicas de alimentos, ropa, calor y seguridad; necesidades sociales de

pertenencia y afecto, y necesidades individuales de conocimiento y autoexpresión. Estas necesidades son un componente básico del ser humano, no la inventaron los mercadólogos”. Luego, Laura Fisher y Jorge Espejo (2015); definen la necesidad como la “diferencia o discrepancia entre el estado real y el deseado”.

Es importante identificar clara y concretamente el tipo de necesidad de la empresa, para la búsqueda de proveedores adecuados. Para esta exigencia es preciso contar con un buen sistema de información interna, que ayude a identificar exactamente dónde surge la carencia y las características básicas del suministro. Según Heredia Viveros, Nohora Ligia. (2007); “Gerencia de Compras: La nueva estrategia competitiva”.

Con respecto a la logística de compras, el cálculo de necesidades es una actividad propia del planeamiento logístico. Las necesidades de abastecimiento involucran todo aquello que se requiere para el funcionamiento de la empresa, en cantidades específicas para un determinado período de tiempo, para una fecha señalada, o para completar un determinado proyecto.

- El cálculo de las necesidades se materializa con los pedidos o la requisición.

- Las necesidades de abastecimiento para una empresa determinada pueden ser por consumo, reemplazo, reserva o seguridad, necesidades iniciales y necesidades para proyecto.

Dentro de esta actividad se debe considerar al factor tiempo. Según lo expuestos por “administración de compras y abastecimiento “Johnson, Leenders, Flynn (2012); decimocuarta edición.

Etapa N°2.

La segunda etapa consiste en determinar el mecanismo de compra adecuado para satisfacer la necesidad detectada o informada, para lo cual se determina si la adquisición será por intermedio de una compra internacional o una compra nacional. Para esta labor se buscarán los posibles proveedores en el mercado o se utilizarán los proveedores que se encuentran en el abanico actual de proveedores probados y con los cuales se ha efectuado algún negocio. El proceso de elección y determinación de los proveedores, es un tema sensible y complicado ya que no todos los posibles proveedores cumplen con el estándar y las cualidades necesarias para cumplir con los requerimientos necesarios en la organización.

Según los autores Killinci y Asli (2011); el proceso de selección de proveedores es un problema multicriterio que incluye factores cualitativos y cuantitativos, por lo tanto, para seleccionar el mejor proveedor es necesario hacer un equilibrio entre estos factores tangibles e intangibles los cuales pueden estar en conflicto, el objetivo de la selección de proveedores es identificar proveedores con el más alto potencial para suplir consistentemente las necesidades de una empresa a un costo aceptable. Mientras que, para Dursun y Karsak (2013); el objetivo general del proceso de selección de proveedores es reducir el riesgo de compra, maximizar el valor global para el comprador y construir relaciones estrechas y a largo plazo entre compradores y proveedores.

La selección de proveedores tiene en cuenta varios factores, como la conveniencia estratégica, la competencia del proveedor, las condiciones de entrega y la calidad. Puesto que una empresa puede tener cierta competencia en todas las áreas, y competencia excepcional sólo

en unas pocas, puede ser muy difícil hacer una buena selección de proveedores. (Heizer & Render, 2008).

Etapa N° 3.

La instancia corresponde a lo comúnmente conocido como la gestión de cotización, donde se envía o entrega los requerimientos de la organización hacia los proveedores designados o asignados que puedan satisfacer la necesidad o entregar respuesta acorde a lo requerido. Los tiempos de respuesta dependerán del mecanismo de compra elegido, revisar que las bases se ajusten a lo solicitado. Respetar los plazos es primordial, el contacto con proveedores y verificar el cumplimiento de todos los hitos del proceso se hace fundamental.

Etapa N°4.

Evaluación de ofertas, consiste en analizar si las ofertas se ajustan a lo solicitado, tanto en la forma como en el fondo. Evaluar las ofertas sólo según los “Criterios de Evaluación” establecidos en las cotizaciones, creando un cuadro comparativo de las ofertas, definir si es necesario factores y sub factores para cada criterio. Hacer participar al usuario interno de la decisión de compra o por lo menos informar de las decisiones tomadas.

Etapa N°5.

Adjudicación de la oferta, fase donde se asigna a uno o más proveedores el requerimiento de la organización, se entrega el pedido definitivo, de acuerdo a lo estipulado en la cotización y se confirma el requerimiento. En esta etapa se cierra y decide a quién se comprará, deben

formalizarse los acuerdos de facturación, garantías, pago, servicio técnico, etc. La adjudicación debe ser documentada y publicada oportunamente.

Etapa N°6.

Recepción del producto – finalización de la compra, instancia final donde el proveedor asignado en las instancias anteriores, envía el producto acordado contractualmente. Recepción del bien o servicio según lo acordado en las bases de la cotización, Recordar incluir en las bases no sólo la necesidad de compra, sino también necesidades como instalación, soporte y servicio post venta, según el producto adquirido. Referente al pago del bien o servicio, debe ser según lo acordado y de acuerdo a las políticas de la organización o reglas comerciales establecidas.

Etapa N° 7.

Seguimiento y monitoreo de la compra, es la etapa final en la cual se evalúa a los proveedores (Ej.: cumplimiento en la entrega, calidad del producto, servicio post venta, etc.). En esta fase se inicia con la elaboración de una lista de chequeo donde se asigna una precalificación de los proveedores, considerando los siguientes factores:

- Información general de cada proveedor en el listado
- Relaciones con otros clientes de estos proveedores
- Análisis de documentación presentada
- Características de los productos o servicios ofrecidos
- Modelos de negociación empleados
- Valores agregados a sus compromisos comerciales

La información de cada proveedor es registrada en una tabla resumen de precalificación, la cual nos permite identificar mediante sus puntuaciones y de manera sencilla tanto el perfil general como el perfil global de cada uno de los proveedores. Posteriormente cada comprador establece el nivel de cumplimiento que debe poseer cada proveedor para ser seleccionado dentro del grupo que se encuentra en la lista. Por ejemplo, De Boer (2001); define la evaluación como el proceso de reducir la cantidad de proveedores – alternativas - hacia un conjunto más pequeño de posibles proveedores y lo denomina método de aproximación o de ayuda. El mismo De Boer (2001); indica que evaluar proveedores es categorizar el desempeño de los proveedores, basado en datos estadísticos.

Evaluar el desempeño de los proveedores es una necesidad para todas aquellas empresas que trabajan con miras a la sostenibilidad y el crecimiento continuo. Por ello, no solo se trata de mejorar las relaciones con los actuales proveedores, sino también, de encontrar criterios para evaluar el desempeño de ellos con el fin de que ambas partes puedan salir beneficiadas. Artículo de Chuck Brown en eHow en español (2016).

1.2.- Planteamiento del problema.

El problema definido para la investigación, es el proceso de compra como herramienta de abastecimiento en la organización denominada Importadora Indra S.A., en este estudio se observan y analizan las diferentes etapas del proceso, su eficiencia y eficacia en la implementación de ellas en la gestión de compras de la organización.

El proceso de compra es relevante para el negocio de ventas de autopartes, su óptima utilización genera una ventaja competitiva en relación a la competencia o a otros actores del mercado.

En busca de mejorar la actividad, los procesos y los resultados, es que se anhela identificar y considerar las posibles deficiencias que se puedan estar generando en el proceso de compras de autopartes efectuadas por el área de abastecimiento, a manera de satisfacer los requerimientos del área comercial.

Posibles causas de la investigación.

- La creciente necesidad de abastecer al área comercial con productos de diferentes calidades de forma oportuna y a mejores costos.
- Planificación de compras en un plazo determinado (año/semestre) según contexto del mercado.
- Validación de las compras, en relación a las necesidades reales de la organización.

Al ser una importadora de repuestos automotrices, se espera que las adquisiciones sean por intermedio de operaciones de importación y no por compras nacionales – plaza – que, en teoría, son para suplir los quiebres de stock o las dificultades que se produzcan en el proceso de importación.

- La falta de presupuesto dentro de la gerencia de abastecimiento.

- Deficiencia en la comunicación entre las diferentes áreas en la organización y los proveedores.

- Inventarios inmovilizados (detenidos o estancados).

Posibles efectos.

- Falta de mercadería para su venta.
- Quiebres y sobre Stock.
- Incumplimiento de las metas asignadas y determinadas.
- Inventario inmovilizado.
- Descoordinación en la asignación de recursos económicos para el pago de compromisos – proveedores / acreedores / aduanas, etc.
- Saturación en el área de logística, por recepción de embarques simultáneos.
- Posibles incrementos de costos asociados.
- Baja en las ventas.
- Mercado y clientes insatisfechos.

1.3.- Objetivo General.

Analizar y explicar los procesos de compras y los elementos que permitirían optimizar la gestión.

1.4.- Objetivos Específicos.

- Conocer la situación actual del proceso de compra.
- Identificar los quiebres de stock en la organización antes que sucedan.
- Diagnosticar el funcionamiento actual del soporte tecnológico en el que se apoyan los procesos y planeación de compras.
- Identificar los productos obsoletos o que no tienen rotación, mediante el análisis del índice de rotación de inventario y liberar las existencias stockiadas.
- Identificar los productos más importantes en base al inventario, mediante la realización de una categorización tipo ABC por ejemplo.
- Definir una propuesta estructurada de mejoramiento al proceso de compras, integrándolo al proceso comercial y de planeación logística.

1.5.- Delimitación.

La delimitación de la investigación está dada en la organización denominada Importadora Indra S.A., en el área de la comuna de Santiago centro y su departamento de abastecimiento. Se recopila información y antecedentes necesarios que respalden la investigación, entrevistando y consultando personalmente al Gerente de Abastecimiento de la organización, como también a parte del personal del departamento de abastecimiento designados por dicha gerencia.

Se consideran todas las acciones y actividades que efectúa el área de abastecimiento en el proceso de compra, se evalúan todos los factores que pueden incidir e influenciar en la gestión correcta o errónea del proceso de abastecimiento.

1.6.- Justificación.

La investigación busca conocer el actual proceso de compra y adquisición de repuestos automotrices. Conocer los cronogramas por adelantado de las compras necesarias para la organización. Analizar y constatar que las gestiones que se aplican y realizan en el proceso estén entregando el resultado esperado.

Proponer métodos actualizados y acordes a la realidad de la organización, que sean los correctos y además que ellos estén estandarizados internacionalmente.

La importancia de este estudio, es poder ser aplicado a cualquier empresa comercial u organización que gestione inventarios, ventas y que tengan la necesidad de planificar las compras de forma óptima, donde los ciclos de vida de los productos son más cortos y los clientes están cada vez más informados y exigentes.

La posible incoherencia entre los tiempos de necesidad y los tiempos de aprovisionamiento, conlleva a tener costos muy elevados en la adquisición de los repuestos, incremento o reducción perjudicial del stock de inventarios, quedando muchos de ellos como materiales obsoletos al pasar el tiempo. La investigación tiene el propósito fundamental de entregar una propuesta nueva y renovada a la gestión de abastecimiento, mejorando los estándares actuales. Aportar a la mejora continua de la gestión y al conocimiento cabal de la misma. Entregando soluciones sistemáticas al proceso identificado, haciendo más eficaz y eficiente el trabajo.

CAPITULO II. MARCO TEORICO.

Cuadro de Operacionalización de la variable / Mapa de la Variable

Objetivo General. Análisis proceso de compra.

Presente en la empresa. Importadora Indra S.A.

Variable	Dimensiones	Objetivos	Indicadores	Autores
2.- Gestión del proceso de compra	2.1.- Tipos de procesos de compra	Identificar los tipos de compra	2.1.1.- Proceso Centralizado 2.1.2.- Proceso Descentralizado	
	2.2.- Etapas o fases del proceso de compra	Desarrollar las Fases del proceso de compra	2.2.1.-Reconocimiento de la Necesidades. 2.2.2.- Búsqueda de la información. 2.2.3.- Evaluación de opciones. 2.2.4.-Decisión de Compra. 2.2.5.- Evaluación Post Compra.	

2.- Gestión del proceso de compra.

Según diferentes autores y sus estudios, nos indican que se entiende por compras a la obtención del exterior de la empresa, los materiales, productos y /o servicios que necesite para su funcionamiento, en las cantidades y plazos establecidos, con los niveles de calidad necesarios y al menor precio que permita el mercado. Emilio Martínez Moya (1999). Así mismo, Baily (1982); indica que el proceso de compra dentro de una organización consiste en precisar cuáles son sus necesidades, identificando y comparando a los proveedores que están disponibles, negociar con proveedores que constituyan las fuentes de abastecimiento, estipulando los términos de compra, celebrar contratos y colocar pedidos, para finalmente recibir los bienes y servicios, prosiguiendo con el pago de estos. Para Mercado (2004); la gestión de compras Consiste en suministrar de manera ininterrumpida materiales, bienes y/o servicios, para incluirlos de manera directa o indirecta a la cadena de comercialización o de producción. Deben proporcionarse en las cantidades adecuadas, en el momento solicitado, con el precio y en el lugar acordado según contrato.

2.1.- Tipos de procesos de compra.

Según Elda Monterroso (1999); no existe un procedimiento universal ni una sola modalidad para comprar la totalidad de las diferentes clases de artículos que las compañías requieren para su funcionamiento. De acuerdo a diferentes parámetros, podemos hablar de distintas formas o tipos de compra.

— Según la concentración de la función:

- Compras centralizadas.
- Compras descentralizadas.

— De acuerdo a la filosofía de gestión:

- Compras tradicionales.
- Compras Justo a Tiempo.

— Según el tipo de bien que se adquiere:

- Compras de bienes físicos.
- Compras de servicios.

— Según los mercados implicados:

- Compras locales.
- Compras internacionales.

— Según la naturaleza de las compras:

- Compras de economato.
- Compras de mediana magnitud.
- Compras de elementos críticos.
- Licitaciones.

— De acuerdo a la frecuencia de adquisición:

- Compras recurrentes.
- Compras spot.

— Según su forma de registraci3n:

- Por monto o tipo de gasto, utilizándose 3rdenes de compra, contratos, pliegos de licitaciones o cajas chicas, seg3n corresponda.

— Según los medios utilizados en las transacciones:

- Por lo general, las compras personales se realizan en ocasi3n de adquisiciones de gran valor o importancia econ3mica, en donde las negociaciones cara a cara pueden dar lugar a

mejores acuerdos comerciales. El teléfono se utiliza en la mayoría de las compras para determinar la disponibilidad del costo de los bienes o servicios a adquirir, y en muchas oportunidades para solicitar los pedidos.

Los negocios electrónicos (e-business), están revolucionando la administración de las operaciones comerciales, a través de nuevas prácticas que permiten acceder a diferentes mercados, y así lograr importantes reducciones de costos.

2.1.1.- Proceso Centralizado.

Una compra centralizada, es una compra en la que varias unidades de compra y/o empresas se asocian al comprar bienes y contratan servicios en común, o las adquisiciones se realizan desde un solo departamento central para toda la empresa según lo expuesto por Emilio Martínez Moya (1999). Por otro lado, el autor Mercado (2004); indica que se puede decir que se refiere a un tipo de gestión que implica la coordinación de todas las actividades de compra a través de una ubicación central. Un único lugar donde se procesan las diferentes solicitudes y se seleccionan a los proveedores. Este modelo tiene ventajas como la eliminación de la multiplicación de esfuerzos incidiendo en un costo menor y en una mayor eficiencia, mayor volumen de información y transparencia de datos de proveedores y transacciones de compra, la utilización de la habilidad especializada de los responsables de compras, relevando de esa responsabilidad a otros departamentos y la compra de productos mediante protocolos estandarizados.

2.1.2.- Proceso Descentralizado.

Según Emilio Martínez Moya (1999); las compras descentralizadas implican el establecimiento de departamentos de compra por separado para gestionar las mismas, o se puede definir que los pedidos son efectuados desde los distintos centros productivos o comerciales que posee la compañía u organización, de acuerdo a las necesidades locales de cada uno de ellos. Según Mercado (2004); el modelo de gestión descentralizado de compras se entiende como aquella estructura organizativa donde la autoridad y la responsabilidad de las compras están dispuesta en diferentes áreas de una empresa. A diferencia de la opción centralizada, este modelo implica diferentes puntos organizativos de compras con sus propios responsables y estrategias personalizadas, mayor conocimiento de los proveedores locales, la relación directa con los proveedores generando intercambios de información técnica del producto o servicio, mejor atención de las necesidades específicas de cada unidad en la empresa. La principal ventaja que se destaca de este tipo de organización, está relacionada con la facilidad de desarrollar una gestión más racional y real de las necesidades en los departamentos, además de simplificar la toma de decisiones.

2.2.- Etapas o fases del proceso de compra.

Según uno de los más respetados teóricos del marketing mundial, Phillip Kotler (2010); señala que estas fases serian cinco: La de contemplación o reconocimiento de la necesidad, la de búsqueda de información, la de evaluación de alternativas, la decisión de compra, y el comportamiento post-compra.

1. Contemplación o reconocimiento de la necesidad, también conocida como fase del “despertar”, de “toma de conciencia” o expresado en inglés, “Awareness”.

2. Búsqueda de información. Despertada la conciencia.

3. Evaluación de alternativas.

4. Decisión de compra.

5. Comportamiento post-compra.

2.2.1.- Reconocimiento de Necesidad.

El proceso de compras comienza cuando el consumidor se da cuenta de que tiene una necesidad. Se da cuenta de que tiene un problema que desea resolver o un vacío que desea llenar. El proceso de compras comienza cuando tu potencial cliente se da cuenta de que tiene una necesidad. En este punto, el cliente puede o no saber qué resolverá su problema. Puede estar conscientes de que quiere cambiar su realidad o situación. O puede tener una idea de que lo ayudará en ello, pero no está seguro de qué marca, producto, servicio o solución proporcionará la mejor opción. Phillip Kotler (2010).

2.2.2.- Búsqueda de información.

La siguiente fase del proceso de decisión de compra inicia cuando el cliente comienza a buscar información que le ayudará a resolver su problema. Sabe que necesita algo para arreglar su situación, pero no está seguro de cuál es la mejor solución. Entonces, empieza a buscar información que lo ayudará a comprender mejor su situación e identificar qué solucionará sus problemas. En este punto, el cliente con frecuencia recurre a la investigación online y realiza búsquedas para encontrar soluciones. Phillip Kotler (2010).

2.2.3.- Evaluación de Alternativas.

Una vez que se completa la búsqueda de información inicial, los clientes comienzan a reflexionar sobre lo que aprendieron o descubrieron. Comienzan a evaluar sus opciones para determinar cuál es la mejor solución para su problema. Los clientes en este punto del proceso de compras tienen mucho que considerar. Deben determinar qué solución es la más confiable, asequible, de la más alta calidad y de mayor rendimiento. Buscan razones para entender por qué una solución tiene más beneficios que la otra Phillip Kotler (2010).

2.2.4.- Decisión de compra.

En esta fase del proceso de compras, el cliente está listo para apretar el gatillo y hacer una compra. Han tomado su decisión sobre qué producto, servicio, marca o solución es mejor para ellos y están listos para comprar. La investigación y la evaluación han terminado, por lo que ahora el cliente solo necesita un camino claro para comprar. Para que tu marca lo ayude a atravesar esta etapa, es necesario que tu producto o servicio sea fácil de adquirir. También debes usar refuerzos adicionales (como testimonios, reseñas, descuentos, etc.), que lo lleven a la compra y evite los elementos negativos (malas críticas, barreras, gastos adicionales, etc.), lo que hará que los clientes se alejen. Phillip Kotler (2010).

2.2.5.- Evaluación post-compra.

En esta última etapa del proceso de compras, la ruta hacia la compra está completa. El cliente ya compró tu producto. Pero eso no significa que su viaje esté completo. Ahora es el

momento cuando reflexiona sobre si tomó la decisión correcta. El cliente considerará si tu solución se ajusta de forma precisa y completa a sus necesidades. Decidirá si valió la pena el costo y si tu marca cumplió sus promesas. Se debe entender y analizar la satisfacción o remordimiento que brote del comprador. En el primer caso, el cliente podría volver para hacer otra compra. Pero si es el último, el cliente podría rechazar tu marca, nunca hacer otra compra e incluso compartir su experiencia negativa con otros. Phillip Kotler (2010).

CAPITULO III. METODOLOGÍA.

3.- Paradigma Investigación.

El positivismo mantiene que todo conocimiento científico se basa sobre la experiencia de los sentidos sólo puede avanzarse mediante la observación y el experimento, asociados al método científico, según los autores Ferreres, V y Gonzalez, A (2006:117). Así mismo el filósofo Augusto Comte, sustenta sus teorías positivistas en aquella actitud o modo de pensar que se atiene a lo positivo o cualidad que poseen únicamente aquellos hechos que pueden captarse directamente por los sentidos y someterse a verificación empírica, conocido también como racionalista, normativo, cuantitativo y realista. Además, Dobles, Zuñiga y Garcia (1998); sostienen que el positivismo se caracteriza básicamente por afirmar que el único conocimiento verdadero es aquel producido por la ciencia y conocimiento, asumiendo que solo las ciencias empíricas son fuente aceptable de conocimiento.

En ese sentido, la investigación está basada en su totalidad en el paradigma positivista, fundamentado en lo cuantitativo, es decir, la investigación cuantitativa se sustenta en un sistema empírico de investigación que utiliza datos numéricos, porcentajes y estadísticas. Así pues, se refiere a la utilización de dichos datos con la finalidad de realizar de forma sistemática, organizada y estructurada una tarea y/o investigación. Como se ha dicho, el presente trabajo pretende explicar un problema detectado en la organización investigada, en la información entregada por los autores, con un enfoque y método Inductivo y Deductivo, ya sea de lo general a lo particular, como de lo particular a lo general, como también utilizando en cierta forma un modelo Analítico – Sintético, es decir, estudiar los hechos y acontecimientos partiendo desde la

descomposición del objeto de estudio en cada una de sus partes, para estudiarlas en forma individual.

3.1.- Tipo de Investigación.

El tipo de investigación elegida, comienza mediante una investigación descriptiva, la cual busca especificar las propiedades, características y los perfiles de personas, grupos, procesos que se someten a análisis (Hernández et al., 2006, p.102). La investigación descriptiva consiste en la caracterización de un hecho, fenómeno, individuo o grupo, con el fin de establecer su estructura o comportamiento. Los resultados de este tipo de investigación se ubican en un nivel intermedio en cuanto a la profundidad de los conocimientos se refiere (Arias, 2006 a, p.25). A la vez, la investigación descriptiva se complementa con la investigación explicativa, de acuerdo a lo explicado por Hernández et al., (2006, p.108); se centra en explicar en el interés del por qué ocurre el fenómeno y en qué condiciones se manifiesta, o que se relacionan dos o más variables. Así mismo, la investigación explicativa se encarga de buscar el porqué de los hechos mediante el establecimiento de relaciones causa-efecto. En este sentido, los estudios explicativos pueden ocuparse tanto de la determinación de las causas (investigación post facto), como de los efectos (investigación experimental), mediante la prueba de hipótesis. Sus resultados y conclusiones constituyen el nivel más profundo de conocimiento (Arias, 2006 a, p.25).

La investigación descriptiva es la que se utiliza para describir la realidad de situaciones, eventos, acciones que describan el problema, de solo plantear lo relevante de la situación o investigación. En pocas palabras, es la interpretación de una realidad o la explicación del por

qué y para qué del objeto de estudio; a fin de ampliar el “¿Qué?” de la investigación exploratoria y el “¿cómo?” de la investigación descriptiva.

La investigación es descriptiva porque con ella se trata de comprender el fenómeno o proceso estudiado sin tratar de explicar por qué ocurre, el estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide o recolecta información sobre cada una de ellas, para así describir lo que se investiga.

3.2.- Diseño de la Investigación.

Diseño no experimental, en ellos el investigador observa los fenómenos tal y como ocurren naturalmente, sin intervenir en su desarrollo, además es aquella donde no se varía intencionalmente las variables independientes, se observa el fenómeno como tal y como le dan a su contexto natural, para después analizarlo. Kerlinger (1979). Así mismo, el diseño transversal es descriptivo y explicativo, Indaga la incidencia, busca especificar las propiedades importantes de los hechos que son sometidos a análisis y responder a las causas de los eventos, según Hernández S.R., Fernandez C.C y Baptista L.P. (2003).

Según los autores Hernández, Fernández y Baptista, en su libro Metodología de la Investigación (2016); señalan que los diseños de investigación transaccional o transversal recolectan datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado. Es como tomar una fotografía de algo que sucede.

Se entiende que el diseño de investigación se define como los métodos y técnicas designados para disponer de una manera razonablemente lógica para que el problema de la investigación sea manejado eficientemente, así como también se puede interpretar como la planificación utilizada para abordar el tema expuesto, su recolección de datos e información y su posterior análisis. Luego se esgrimirá los métodos a utilizar con un enfoque cuantitativo, basado en la recolección de datos probados científicamente, estadísticos, recopilando antecedentes sin modificarlos o intervenirlos, solamente se compendian, establecen y justiprecian.

A continuación, se considera una vista cualitativa para la interpretación de los antecedentes de forma descriptiva, al evaluar y describir las variables y situaciones, y explicativa que se orienta a establecer las causas que originan un fenómeno determinado que descubre el por qué y el para qué de un problema o situación.

3.3.- Población y Muestra.

Según Tamayo (2012); señala que la población es la totalidad de un fenómeno o proceso de estudio, incluye la totalidad de unidades de análisis que integran dicho fenómeno o proceso y que debe cuantificarse para un determinado estudio integrando un conjunto N de entidades que participan de una determinada característica, y se le denomina la población por constituir la totalidad del fenómeno adscrito a una investigación, Un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas conclusiones de la investigación Según Arias (2006) . Según Tamayo, T. Y Tamayo, M (1997); afirma que la muestra " es el grupo de individuos que se toma de la población, para estudiar un fenómeno estadístico" (p.38) o

es un subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible. Arias (2006, p. 83).

Así mismo, la unidad de análisis según lo expuesto por Arias (2006); corresponde a la entidad mayor o representativa de lo que va hacer objeto de una medición y se refiere al qué o quién es objeto de interés en una investigación. Las unidades de análisis son aquellas unidades de observación que, seleccionadas de antemano, y reconocida por los observadores en el campo y durante el tiempo de observación, se constituyen en objeto de la codificación y/o de la categorización en los registros construidos a tal efecto. Cabe reconocer múltiples unidades de análisis en la observación sistemática, dependiendo del marco teórico del que se parte, las hipótesis que se planteen, los objetivos de la investigación y las características (p.ej., ocurrencia temporal continua o discontinua) de los fenómenos observados. (Gaitán Moya, Juan A. / Piñuel Raigada, José L. 1998: 60).

La población determinada para esta investigación en la organización es básicamente la Gerencia de Abastecimiento, como las jefaturas que determine la gerencia pertinente.

3.4.- Técnicas de recolección.

La técnica de recolección según Arias (2006 p.146); consiste en recolectar los datos relacionados con las variables involucradas en el estudio de las estrategias de aprendizaje sobre la inteligencia emocional y son las diferentes formas o maneras de obtener la información. Según Franklin (1998); la elección de técnicas e instrumentos para la recopilación de los datos

debe de estar en función de las características del estudio que se pretende realizar. Para Hurtado (2000); destaca que, en el proceso de investigación, la medición es un proceso a través del cual se perciben las características de los eventos y se clasifican, categorizan e interpretan dichas percepciones en función de una serie de reglas o convenciones previamente establecidas. Esas reglas son generalmente conocidas como las técnicas e instrumentos que permiten acceder a los datos necesarios durante la investigación.

El mismo autor señala que los instrumentos son los medios materiales que se emplean para recoger y almacenar datos. Por su parte Tamayo y Tamayo (2006 p.119); por su parte los define de gran utilidad en la investigación científica ya que constituye una forma concreta de la técnica de observación logrando que el investigador fije su atención en ciertos aspectos y determinadas condiciones.

El mismo autor, indica tres instrumentos de recolección de información. La primera denominada Encuesta, técnica más usada y se basa en un cuestionario o conjunto de preguntas que se preparan a propósito de obtener información de las personas, a pesar, que cada día pierde mayor credibilidad por el sesgo de las personas encuestadas. La segunda es la Entrevista, la cual está orientada a establecer contactos directos con las personas que se consideran fuente de información, la cual se puede sustentar en un cuestionario flexible y su finalidad es la obtención de información más espontánea y abierta. Finalmente, el focus group, que, según palabras de Sampieri, Fernandes-Collado y Lucio (2006: 605); autores del libro Metodología de la Investigación, lo consideran como una especie de entrevistas grupales. Estas últimas consisten en reuniones de grupos pequeños o medianos (3 a 10 personas), en las cuales los participantes

conversan en torno a uno o varios temas en un ambiente relajado e informal, bajo la conducción de un especialista en dinámicas grupales.

En ese sentido, para la investigación se efectuó primordialmente por medio de entrevistas flexibles a las personas determinadas por la gerencia.

3.5.- Análisis o Interpretación de la Información.

El proceso de datos incluye las funciones de edición y codificación. La edición comprende la revisión de los formatos de datos en cuanto a la legibilidad, consistencia y totalidad de los datos. La codificación implica el establecimiento de categorías para las respuestas o grupos de respuestas (Kinneer y Taylor, 1993). Según Gómez Mendoza (2000); establece el proceso de análisis de contenido en cuatro etapas: a).- Análisis previo.- Se trata de familiarizarse con el contenido y los temas que trata. b).- Preparación del material.- Los documentos se desglosan en unidades de significación que son clasificadas en categorías. c).- Selección de unidades de análisis.- pueden ser las categorías anteriores elaboradas a partir de conceptos ideas y temas. d).- Explotación de los resultados.- después de la descomposición el material se reorganiza, se trata de reconstruir el sentido del texto una vez realizado el análisis de contenido.

Según Sampieri (2006); la estadística Descriptiva es el procedimiento empleado para organizar y resumir conjuntos de observaciones en forma cuantitativa. El resumen de ellos puede hacerse mediante tablas, gráficos o valores numéricos. Los conjuntos de datos que contienen observaciones de más de una variable permiten estudiar la relación o asociación que existe entre

ellas. Así mismo, el análisis de contenido según Berelson (1952); es una técnica de investigación que pretende ser objetiva, sistemática y cuantitativa en el estudio del contenido manifiesto de la comunicación. A juicio de Bardin (1986:7); el análisis de contenido es un conjunto de instrumentos metodológicos, aplicados a lo que él denomina como «discursos» (contenidos y continentes) extremadamente diversificados. El factor común de estas técnicas múltiples y multiplicadas -desde el cálculo de frecuencias suministradoras de datos cifrados hasta la extracción de estructuras que se traducen en modelos- es una hermenéutica controlada, basada en la deducción: «la inferencia».

CAPITULO IV. PROCESO DE COMPRA EN IMPORTADORA

INDRA S.A. – CASO EMPIRICO.

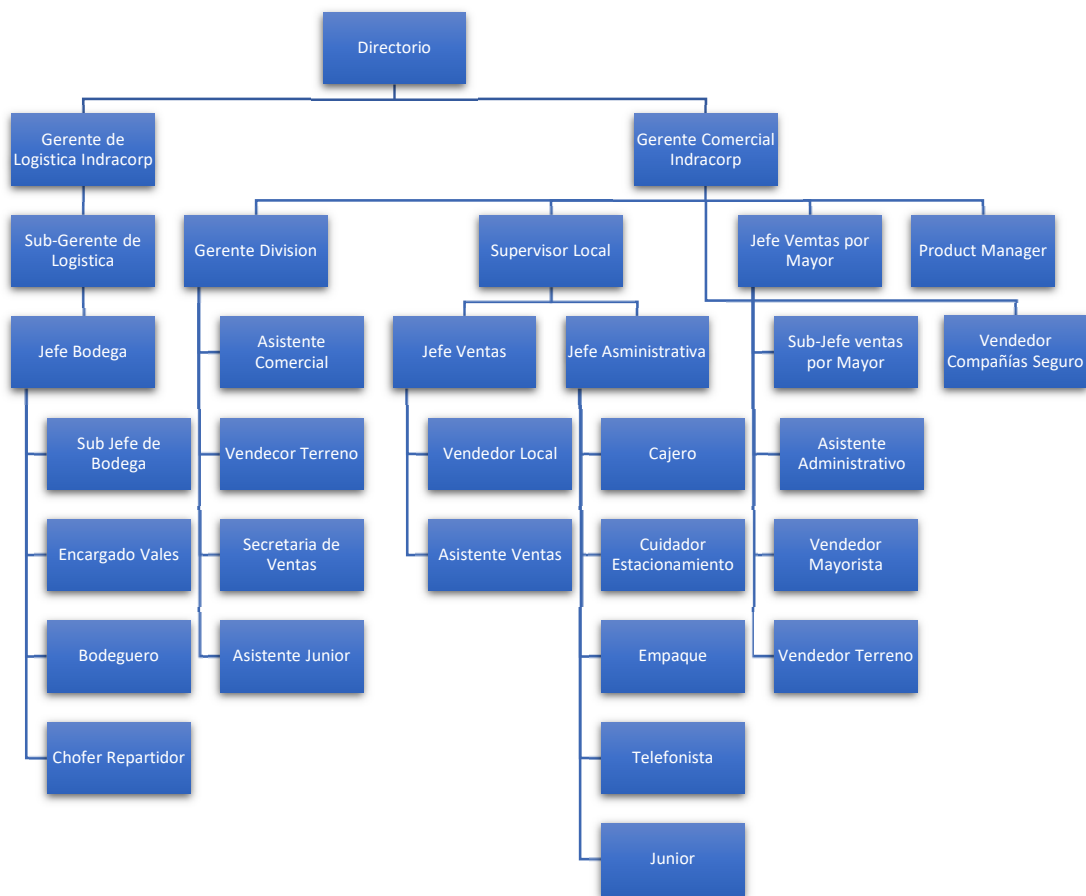
4.1.- Contexto.

Objeto del presente estudio realizado, la organización elegida en la investigación corresponde a Importadora Indra S.A. – Importadora Nacional de Repuestos Automotrices – es una sociedad anónima cerrada de índole familiar, la cual a la fecha de hoy (fecha del estudio realizado), cuenta con 45 años en el mercado de las ventas de autopartes, inicialmente solo de repuestos de la marca Fiat y al transcurrir de los años, fueron incluyendo nuevas marcas tales como Volkswagen, Chery, Lada, Audi, Seat, Skoda – ampliando el surtido de repuestos y modelos varios, además de sus diferentes calidades, hasta contar con un aproximado de 30.000 SKU - Stock-keeping unit / Código del producto- para todas las marcas.

Atrás quedo el pequeño emprendimiento ubicado en la popular calle Lira, en pleno barrio de 10 de julio. En la actualidad la empresa cuenta con cinco grandes y confortables sucursales ubicadas estratégicamente en distintas comunas del gran Santiago – Maipú, La Florida, Santiago centro – y en la ciudad de Concepción. A continuación, y un detalle no menor a considerar, la compañía ha logrado posicionarse como la primera Importadora y Comercializadora de repuestos Fiat, y estar entre los tres primeros en la importación y venta de repuestos Volkswagen, sumado a ello, estar dentro de los 10 más importantes importadores de repuestos automotrices.

En la actualidad, la organización está configurada como un “Holding”, de empresas asociadas al rubro de venta de repuestos para vehículos motorizados, como también diversificando los giros comerciales, tales como el sector inmobiliario y el del sector de actividades de administración de eventos.

Figura N°2. Organigrama Importadora Indra S.A.



Fuente: Importadora Indra S.A. – Elaboración propia.

Figura N°3. Organigrama IndraCorp Ltda.



Fuente: Importadora Indra S.A. – Elaboración propia.

Según la información aportada por la organización y por la página web de la empresa.

4.2.- Misión.

Proveer a los clientes finales e intermediarios en todo el país del más amplio surtido de productos automotrices con una adecuada relación precio/calidad, alto nivel de servicio y óptima atención, satisfaciendo integralmente las necesidades de los clientes.

4.3.- Visión.

Ser reconocida como la empresa líder en la comercialización de productos automotrices, contando con marcas de alta preferencia, entregar información transparente acerca de los productos y contar con un equipo de trabajo de excelencia y así satisfacer las necesidades de los clientes.

Teniendo como base fundamental de la organización lo expuesto en la misión y la visión de la misma, se tiene como Mercado Objetivo el siguiente parque automotriz, según segmento y marca.

Figura N°4. Parque Automotriz Marca Fiat.

	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Automóvil	151.127.-	154.572.-	157.502.-
Camioneta	15.883.-	16.661.-	16.694.-
furgón	48.643.-	51.104.-	52.034.-
Total	215.653.-	222.337.-	226.230.-

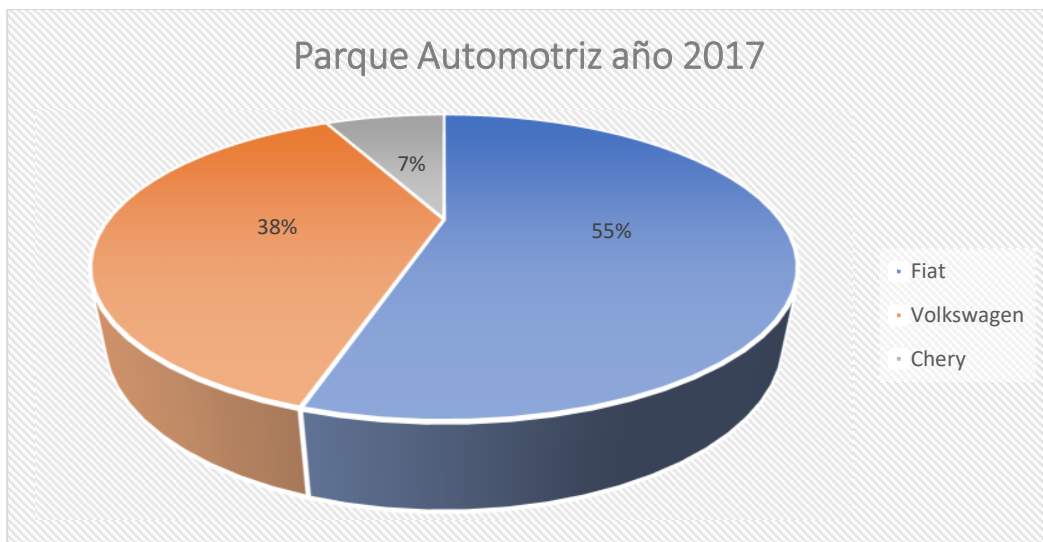
Figura N°5. Parque Automotriz Marca Volkswagen.

	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Automóvil	110.776.-	118.945.-	125.793.-
Camioneta	28.972.-	33.011.-	36.242.-
furgón	8.750.-	8.918.-	12.346.-
Total	148.498.-	160.874.-	174.381.-

Figura N°6. Parque Automotriz Marca Chery.

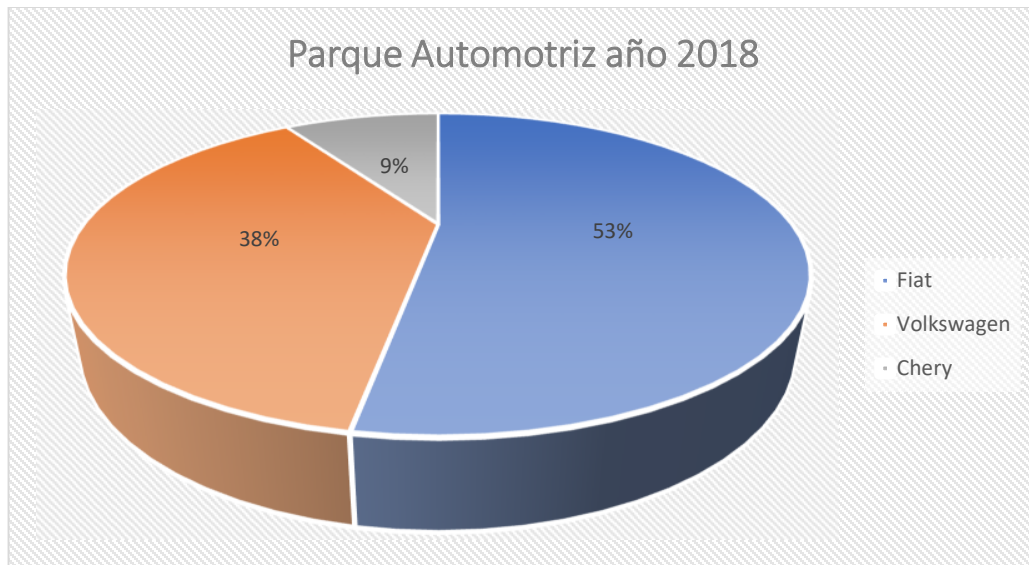
	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Automóvil	25.099.-	27.895.-	29.860.-
Camioneta	0.-	0.-	0.-
Furgón	4.033.-	9.396.-	14.476.-
Total	29.132.-	38.291.-	44.336.-

Figura N°7. Parque Automotriz por Marca año 2017.



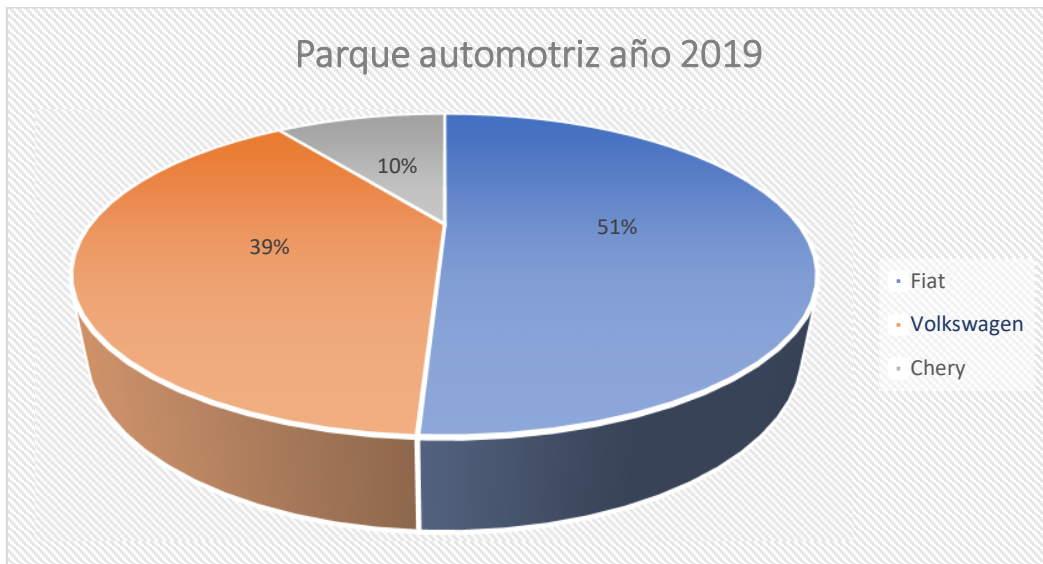
Fuente. Importadora Indra S.A. / Elaboración propia.

Figura N°8. Parque Automotriz por Marca año 2018.



Fuente. Importadora Indra S.A. / Elaboración propia.

Figura N°9. Parque Automotriz por Marca año 2019.



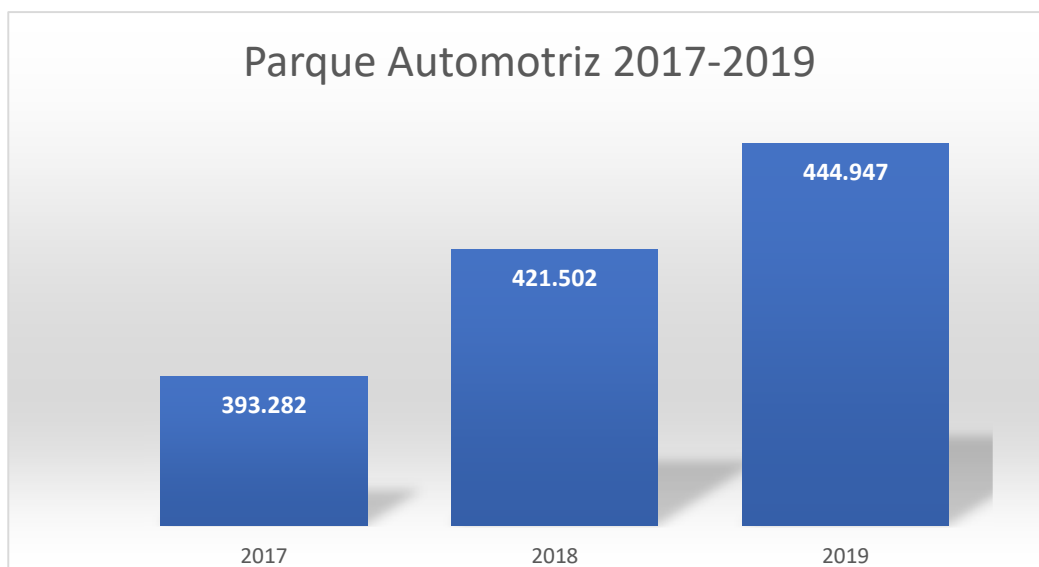
Fuente. Importadora Indra S.A. / Elaboración propia.

Figura N°10. Resumen Mercado Objetivo Importadora Indra S.A. (parque automotriz marcas designadas).

Marca	Año 2017	Año 2018	Año 2019
Fiat	215.653.-	222.337.-	226.230.-
Wolswagen	148.498.-	160.874.-	174.381.-
Chery	29.132.-	38.291.-	44.336.-
Total	393.283.-	421.502.-	444.947.-

Nota. Información recopilada del registro de vehículos parque automotriz – Registro Civil – Cavem.

Figura N°11. Parque Automotriz por año y Marca.

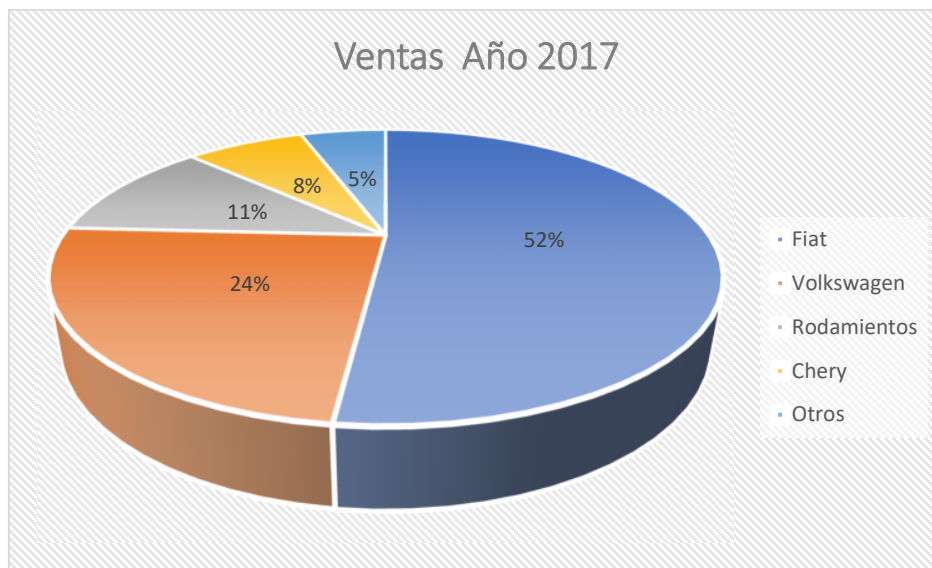


Fuente. Importadora Indra S.A. / Elaboración propia.

Con los años de trabajo, la compañía en ventas de repuestos Fiat ha logrado una participación del 40,59% del mercado, en las ventas de repuestos Volkswagen tiene una participación del 32,75, % del mercado y en las ventas de repuestos Chery cuenta con una participación del 51,66% del mercado.

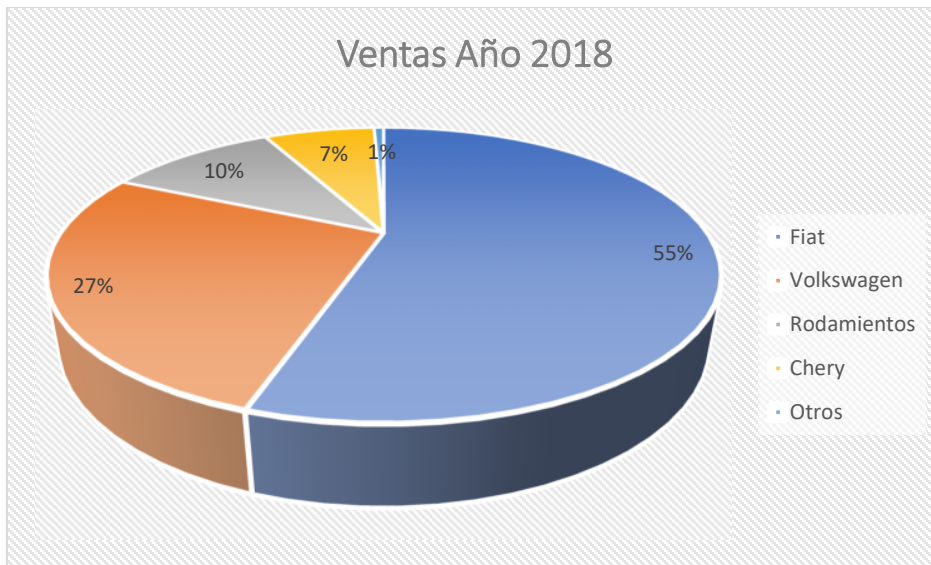
De la información anterior, nos indica que, del total de ventas de la empresa, según la información entregada por el área comercial de la organización para los años (2017 al 2019), el porcentaje que ocupa cada una de las marcas en las ventas en general, es decir, del total de ventas, es:

Figura N°12. Participación Ventas año 2017 Importadora Indra S.A.



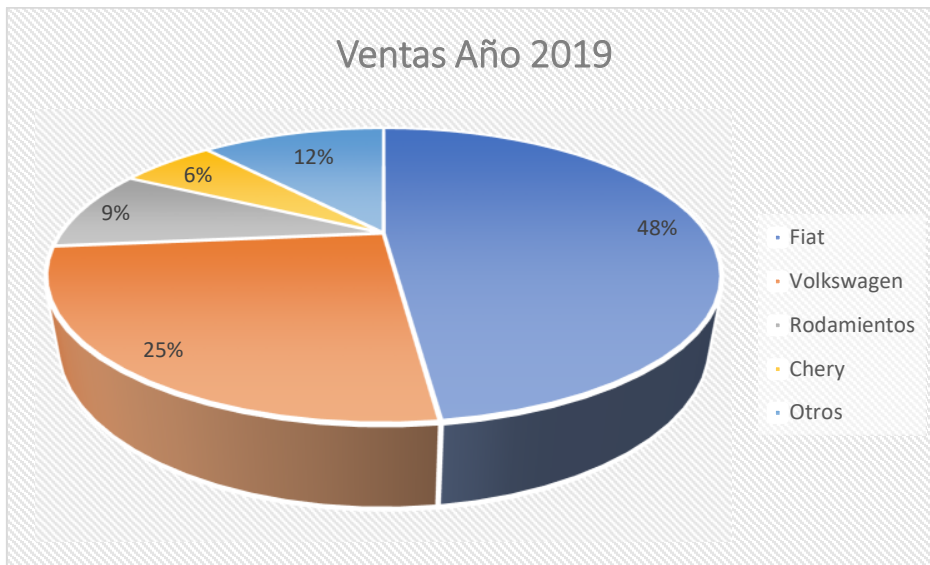
Fuente. Importadora Indra S.A. / Elaboración propia.

Figura N°13. Participación Ventas año 2018 Importadora Indra S.A.



Fuente. Importadora Indra S.A. / Elaboración propia.

Figura N°14. Participación Ventas año 2019 Importadora Indra S.A.



Fuente. Importadora Indra S.A. / Elaboración propia.

Se ha observado y detectado acciones que causan ineficiencias o inconvenientes en el proceso de compras de productos ya sean en plaza – nacional – o en operaciones en el exterior – importaciones -.

Los acontecimientos o hechos encontrados son variados, los que van desde la compra de productos que parecen no tener sentido en la optimización de productos para la venta, como en sus modalidades de operaciones de importación y en especial las compras nacionales o locales, que teóricamente y en su forma inicial cuya finalidad es cubrir los quiebres de stock o reemplazar los artículos y productos que no pueden encontrarse en el exterior o es más conveniente su acceso en Chile. Otro inconveniente es el incumplimiento de planificación y programación de compras, o una planificación inconveniente y no actualizada a la realidad presente de la organización, sin una real y concreta participación e intervención del área comercial.

La elección de los proveedores, el cumplimiento de los proveedores en plazos de entrega, productos comprometidos, calidad de los materiales, el cumplimiento de compromisos aceptados u acordados, como también la entrega de información, la oportunidad y veracidad de la misma.

Los actores de mayor incidencia y participación en la gestión de abastecimiento y compra, son los siguientes:

- La gerencia de abastecimiento.
- Los analistas de compra nacional.

- Los analistas de importación.
- Los encargados de línea y nuevos productos.
- Encargado de comercio exterior.

Otro importante actor en el proceso es el área comercial, la cual está encabezada por el gerente comercial, el supervisor de venta, los jefes de ventas y especialmente el equipo de venta en general, quienes entregan el “Feedback” oportuno, real y necesario de acuerdo y basado principalmente en su cotidiano contacto con los clientes.

Participación del área financiera, especialmente el área de tesorería, encargada de efectuar el pago de los compromisos financieros económicos necesarios para el cumplimiento de la adquisición de productos.

Las situaciones expuestas en su conjunto abarcan el proceso de compra de una organización, lo cual es denominado en inglés como “Supply Chain Managment”, que es la iniciativa de la administración en cadena de suministros, esta idea 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).

Supply Chain Management (SCM) o la Gestión de la Cadena de Abastecimiento, se encarga principalmente de la integración eficiente de proveedores, fábricas, bodegas, transporte y tiendas para que las mercaderías sean producidas y distribuidas en las cantidades correctas,

siendo destinadas a las localidades correctas y en el tiempo correcto. Todo esto con el fin último de minimizar el costo total del sistema, sujeto a los requerimientos del nivel de servicio.

4.4.-El proceso de compra en Importadora Indra S.A.

El proceso de compra ha determinado que la obtención de todos los requerimientos y necesidades de la organización en función para el suministro de repuestos automotrices, es la gestión de compra por medio del proceso centralizado bajo la tutela de la gerencia de abastecimiento, quien coordina las gestiones e instancias de los diferentes miembros del departamento de compras – analistas, compradores, product manager – sus diferentes actividades de análisis y gestión de compra.

El proceso de compra, se basa en mantener el centro de distribución – CD – lo más completo y suministrado posible, basado en las estadísticas del promedio de las ventas mensuales de la organización y la fecha de entrega de los diferentes proveedores.

El proceso de compra comienza cuando el departamento de abastecimiento gestiona la recolección de la información entregada por diferentes canales, sean estos análisis estadísticos, programas computacionales, retroalimentación por parte del área comercial, información del mercado, preferencias de los clientes, estudios académicos, revistas especializadas, etc.

Análisis de las necesidades de abastecimiento.

La organización tiene diferentes métodos para pesquisar la necesidad de compra, principalmente los requerimientos son basados en los análisis estadísticos de inventarios que entregan las herramientas en los sistemas informáticos dispuestos como SAP ERP - Qlikview. Este método es considerado en gran manera importante, debido a que los canales de venta al detalle en el mercado automotriz y en especial en la organización deducen que su uso es bastante estable en el tiempo, lo que facilita la proyección promedio de consumo.

Programación de compras a proveedores relevantes e importantes o de mayor relevancia para la organización, ya sea por medio de operaciones de importaciones o compras nacionales – plaza – cuando hay quiebres de stock según lo ha determinado y especificado en la organización dentro de sus políticas y estrategias para periodos de tiempo definidos (meses / año).

Análisis según la rotación del inventario, de acuerdo a la clasificación tipificada como ABC y según estadísticas.

Estudio de la paleta de productos proporcionadas por los diferentes proveedores ya registrados en la organización y de acuerdo a sus diferentes calidades, utilización de herramientas tecnológicas – catálogos.

Visitas de proveedores, ya sean programadas para ofrecer productos o coordinadas por la organización a manera de realizar las consultas técnicas asociadas o la obtención de muestras.

Otra alternativa utilizada y fundamental es la participación del área comercial, quienes están encargados en entregar la información sobre los repuestos para los vehículos nuevos y el feedback de los consumidores, a la vez sugiriendo los ítems (productos) que el área correspondiente prevé venderá o pretende vender en un tiempo determinado o proyectado.

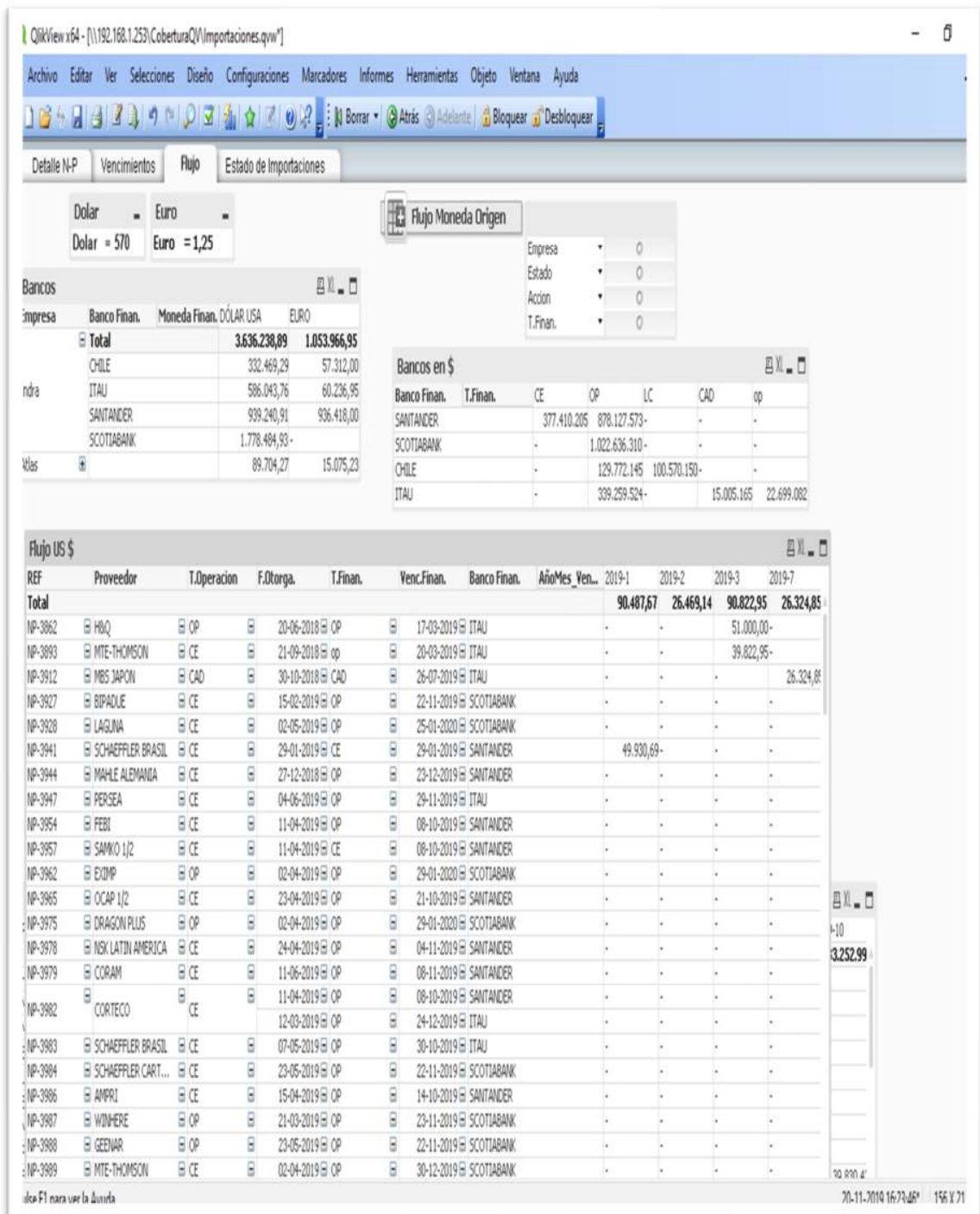
Figura N°15. Informe estadístico Proveedor – producto – reposición.

The screenshot displays the Indra S.A. software interface for an 'Informe estadístico Proveedor – producto – reposición'. The interface includes a top navigation bar with tabs like 'Analisis Importacion', 'Lista Precio Proveedor', 'Analisis Plaza', 'Hoja4', 'Analisis Precio Venta', 'CEM', and 'Hoja6'. A left sidebar contains filters for 'Elecciones Actuales' (Plazo para Despachar: 3 Meses, \$ x Dolar = 472, \$ x Euro = 700), 'Material', and 'Proveedor'. The main area shows a table of items with columns for 'Material', 'Descripcion', 'Moneda', 'ABC Indra', 'ABC Atlas', 'RCofFab', 'Cobertura', 'Status Ped.', 'Ult.Prov.', 'Status', 'Suavido 10 Meses', 'Hera I', 'VPH', 'Stock Total', 'CofBANC', 'ContPed', and 'Stock I'. The table lists various automotive parts like pistons and valves with their respective suppliers and quantities.

Material	Descripcion	Moneda	ABC Indra	ABC Atlas	RCofFab	Cobertura	Status Ped.	Ult.Prov.	Status	Suavido 10 Meses	Hera I	VPH	Stock Total	CofBANC	ContPed	Stock I
1000000	AVILLO 82.5 MNSTOJGO.2.0 CPA BORA 08	50.900 Euro	S2		06419051F	0		MAHLE ALEMANIA	-	0	MAHLE	-	0	0	0	0
2992940	AVILLO 76.0 MNSTOJGO.7AL7.2-3-5 L	8.5700 Dolar USA	S0		011.017.00	0		MAHLE COFAP	-	0		-	0	0	0	0
5891765	AVILLO 86.4 MNSTOJGO.2.0 DUCATO 10/	38.8500 Dolar USA	C3		2992940	215	Pedido en	MAHLE COFAP	-	0	MAHLE	1.60	21.43020-STD	9	0	5891765
5891774	AVILLO 86.4 MNSTOJGO.7E-R-PTD	47.3866 Euro	S0		5891765	0		BEPAQUE	-	0		-	0	0	0	5891765
7172631	AVILLO 82.4 MNSTOJGO.7MAHLE7.1 ST.	46.52 Dolar USA	C1		5891774	262		MAHLE COFAP	-	3	MAHLE	1.70	20.42590-STD	-	0	7172631
7172631	AVILLO 70.0 MNSTOJGO. EA-PT.2004	28.0000 Dolar USA	S0		7172631	0		O.E.M.	-	0		-	0	0	0	7172631
7172631	AVILLO 88.0 MNSTOJGO.2.0 DUCATO 10/	-	S0		8057943	0		-	-	0		-	0	0	0	7172631
7172631	AVILLO 82.0 MNSTO PARA 1.4 PISTON 1.9	58.3170 Euro	S2		7172631	0		BEPAQUE	-	0		-	0	0	0	7172631
7172631	AVILLO 69.0 MNSTOJGO.1.3 MOTOR PLO/12	43.0000 Euro	B1		7172631	403		MAHLE ALEMANIA	-	0	MAHLE	4.47	92.00.04.00	-	0	7172631
7172631	AVILLO 72.0 MNSTO P1.1 PISTON 1.4 P10 SP	20.6750 Euro	S0		7172631	0		BEPAQUE	-	0		-	0	0	0	7172631
7172631	AVILLO 70.0 MNSTO-1.0 P1 PISTON	33.7900 Euro	S2		7172631	0		BEPAQUE	-	0		-	0	0	0	7172631
7174911	AVILLO 72.0 MNSTO P1.1 PIST.1.4 H0 107	27.4000 Euro	S1		7174911	0		BEPAQUE	-	0		-	0	0	0	7174911
7174933	AVILLO 69.0 MNSTOJGO.1.3 M3 P.CITY 13	58.00 Euro	C0		7174933	0	Pedido en	MAHLE ALEMANIA	Reserv	4-		0.41	0.0075001	2	7174933	
946374260	AVILLO 75.0 MNSTO P PISTON 1.4 CITY 12	-	S0		946374260	0		-	-	0		-	0	0	0	946374260
5895449	AVILLO 82.0 MNSTOJGO.7AL7.4 BRAJIA	19487.0000 Pesos	S0		5895449	0		Casa Diez Ltda.	-	0		-	0	0	0	5895449
30109403001	AVILLO 72.0 MNSTOJGO.0.8 IO	8474.0000 Pesos	S0		372.05000	0		Sec. Imp.Eco. y Comercial Mundo	-	0		-	0	0	0	30109403001
30109403002	AVILLO 72.0 MNSTOJGO.521-FAICE-BEAT	26.8500 Dolar USA	C1		4739.02100	161		CEARAS INTERNACIONAL	-	9-		1.46	11.4739-0210	-	0	30109403002
30109403004	AVILLO 72.0 MNSTOJGO.70	17.79 Dolar USA	C2		472.02004	178		CEARAS INTERNACIONAL	-	5-		0.81	6.472-0200	-	0	30109403004
30109403010	AVILLO 81.0 MNSTOJGO.4516-900H-TGG0	10703.0000 Pesos	S0		4034.10940	0		Sec. Imp.Eco. y Comercial Mundo	-	0		-	0	0	0	30109403010
30109403013	AVILLO 63.5 MNSTOJGO.2.0 BESTONY	31.98 Dolar USA	C3		4049.1004030	222		CEARAS INTERNACIONAL	-	3-		0.65	6.4049-1004	-	0	30109403013
30109403015	AVILLO 77.0 MNSTOJGO.1.5 FUKUON	23.0800 Dolar USA	C2		4779.01000	651		CEARAS INTERNACIONAL	-	0-		0.77	21.4779-0100	-	0	30109403015
30109403016	AVILLO 72.0 MNSTOJGO.0.8 IO	-	S0		372.05000	0		-	-	0		-	0	0	30109403016	
30109403018	AVILLO 72.0 MNSTOJGO.70	8.8200 Dolar USA	B1		472.02004	158	Pedido en	CEARAS INTERNACIONAL	-	0-		5.45	36.472-0200	50	30109403018	
30109403019	AVILLO 73.0 MNSTOJGO.521-FAICE-BEAT	10.7100 Dolar USA	C0		4739.02100	0	Pedido en	CEARAS INTERNACIONAL	-	0-		-	0	0	30109403019	

Fuente. Importadora Indra S.A.

Figura N°16. Informe de Proveedores – ClickWiew



Fuente. Importadora Indra S.A.

Evaluación de los requerimientos, tenemos al departamento de abastecimiento, quien debe recopilar la información entregada e investigada, y así plasmarla en el plan de compras según la necesidad y disponibilidad de los recursos financieros, además de analizar las instancias necesarias para efectuar el proceso de adquisición correspondiente.

Pesquisa e investigación.

Determinada la necesidad o requerimiento, el área de abastecimiento comienza el proceso de recopilar información y antecedentes de las diferentes alternativas con las que la organización cuenta para satisfacer los requerimientos.

La principal metodología para ello es identificar y utilizar al último proveedor a quien se le adquirió el producto requerido, esta forma de operar en la compañía está basada en la experiencia de 45 años en el mercado y a su vez sobre las reiteradas evaluaciones realizadas a diferentes proveedores y productos. De no encontrar lo solicitado, se busca trabajar con los proveedores alternativos quienes habitualmente se componen de dos o tres proveedores por productos. Existe además una alternativa considerada como una opción remota, la cual consiste la incorporación de nuevos proveedores.

La complejidad que presenta para el área de compra, es la búsqueda de información para el denominado GOCAR (genuino, original, certificado, alternativo, reacondicionado), sigla instaurada por la organización para designar las diferentes calidades de productos, lo que ha generado ampliar el pool de productos y de proveedores por cada uno de los diferentes tipos de

calidades, dependiendo de lo que necesita el cliente, ya sea por calidad o por precio, todo ello sin olvidar tomar en consideración las características del vehículo.

Es importante tener presente tener en consideración que la organización cuenta con aproximadamente 30.000.- SKU que reponer o analizar y un pool de más o menos 200 proveedores extranjeros actualizados y aproximadamente 150 proveedores nacionales.

El proceso sigue con la elección de los posibles proveedores quienes suministrarán los requerimientos solicitados, dentro del abanico de proveedores habituales y con los que se trabaja regularmente, o buscar nuevos proveedores en el mercado nacional o internacional si es el caso.

Evaluar a los proveedores elegidos va de acuerdo y según una serie de parámetros tales como la calidad del producto, precio, plazos de entrega, forma, etc. Elegido el o los proveedores, se efectúan las cotizaciones pertinentes y requeridas a la espera de la recepción de las diferentes ofertas para su análisis y posibles feedback, ello para obtener las mejores condiciones para la organización.

Departamento de compra y la evaluación de opciones.

Reunida la información en base a los requerimientos ya conocidos, la evaluación que realiza el departamento de compras y la gerencia de abastecimiento está cimentada y establecida básicamente en la experiencia y el conocimiento del rubro y el mercado, experiencia adquirida en los años de trabajo. Desde el punto de vista de los productos genuinos y originales, son pocas las alternativas, y en el caso de los alternativos, inicialmente pasa por la toma de una decisión que inicialmente se basa en prueba y error.

Actualmente y con la incesante reestructuración de los mercados, y en especial la de los proveedores y fábricas, se hace cada vez más habitual ver las estrategias de los proveedores en cuanto ampliar sus paletas de productos y diversificar a la vez sus productos en busca de nuevos mercados y clientes, teniendo en cuenta esta tendencia. Finalmente, el pool de proveedores se cruza en las decisiones y evaluaciones finales.

Teniendo presente este escenario, la organización decidió generar alianzas a largo plazo y beneficiosas con los proveedores, estas alianzas priorizan el ser fiel al contrato o los acuerdos acordados, basándose en tener siempre un proveedor muy fuerte en cada línea de productos.

Cuando se elige al proveedor o a los proveedores para un requerimiento o necesidad específico, se envía la orden (es) de compra pertinente señalando las condiciones, precios y plazos estipulados acordados.

Área de abastecimiento fija la opción (es) elegidas.

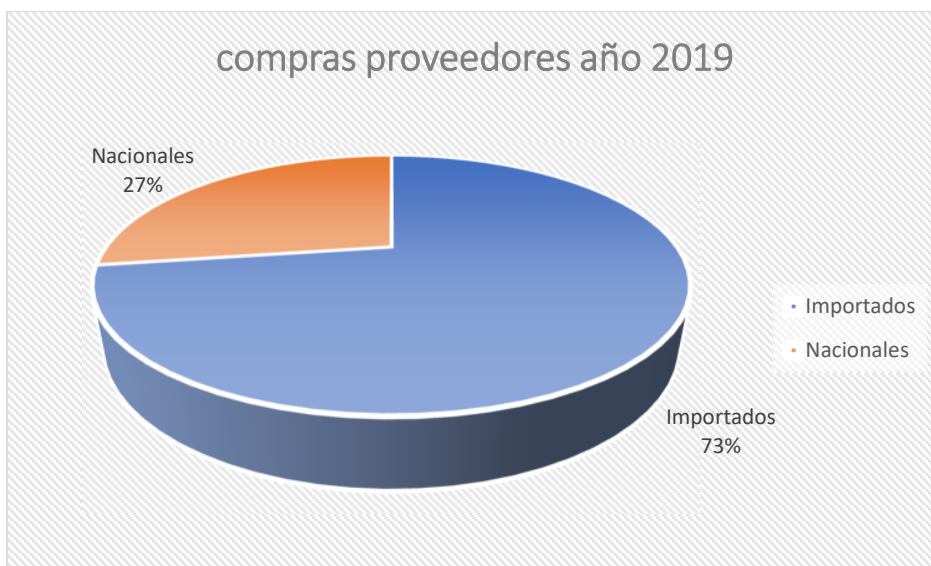
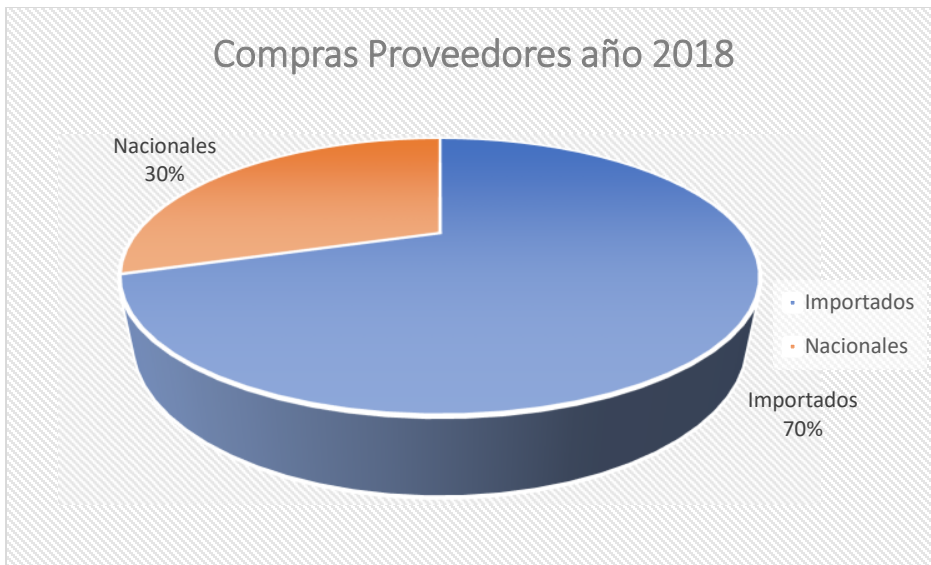
Generalmente una vez que el área de abastecimiento a finalizado el proceso de recopilar la información y ha buscado las diferentes opciones y alternativas al o los requerimientos indicados, y su vez han sido evaluados según los méritos necesarios, la gestión continua con la decisión final de compra, que es entregar y enviar al o los proveedores mejor evaluados para la adquisición de una solicitud – cotización- con los requerimientos que la organización necesita en cantidad y especificaciones técnicas. En los tiempos actuales y debido al vínculo y relación comercial que Importadora Indra S.A. tiene con la mayoría de sus proveedores, utilizando y

apoyada en los medios tecnológicos para ello, se les envía un archivo Excel por medio de correo electrónico.

Una vez efectuada y recibida la respuesta del o los proveedores, se analiza, se revisa y se toma la decisión de aceptar la oferta y se envía la orden de compra formal al proveedor para preparar el pedido y se procede a gestionar las acciones y actividades necesarias desde el punto de vista logístico – seguros, transportes, aduanas, etc. -.

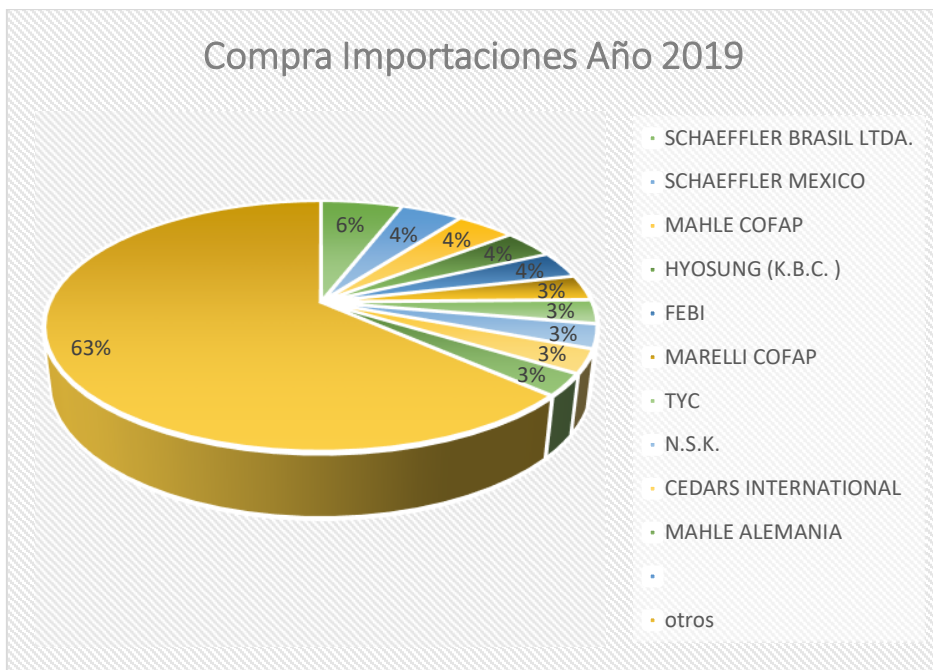
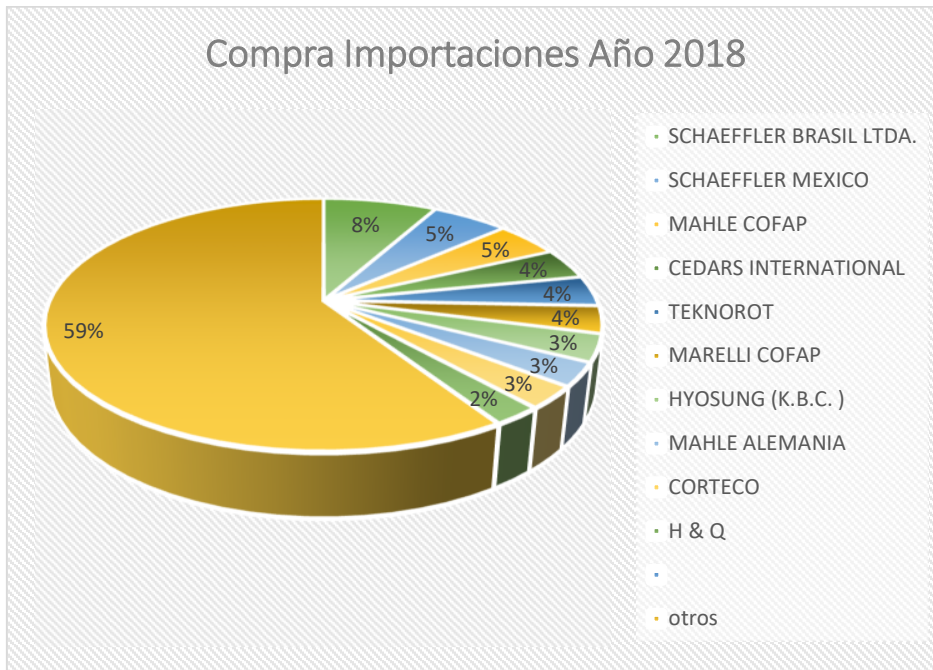
La gestión de compra de la organización y su importancia en el desarrollo de la actividad y del negocio, ha generado una serie de datos comparativos y de actividad que pueden detallar el actuar de la gestión de compra para una evaluación consensuada de la diligencia, a fin de poder determinar el éxito o fracaso del proceso, según lineamientos de la gerencia general o de abastecimiento.

Figura N°17. Detalle de compras gestionadas en el año 2018 y 2019 según origen.



Fuente. Importadora Indra S.A. / Elaboración propia

Figura N°18. Detalle de compras de Importaciones para el año 2018 y 2019 destacando los diez (10) principales proveedores en ambos años.



Fuente. Importadora Indra S.A. / Elaboración propia

Finalmente, se puede indicar y señalar que la participación de Importadora Indra S.A. en las estadísticas de importaciones según el Servicio Nacional de Aduanas para los años 2018 y 2019 son:

	Año 2018	Participación	Año 2019	Participación
Total, Importaciones CIF USD	69.197.595.107,07	100 %	64.557.233.215,11	100 %
Total, Medios de Transporte y sus Partes CIF USD	9.984.570.970,42	14,43 %	8.244.924.106,18	12,77 %
Total, Partes y Accesorios de Vehículos Automóviles CIF USD	587.065.037,14	5,80 %	586.961.929,25	7,12 %
Total, Importaciones Indra S.A.	7.161.317,73	1,22 %	6.191.564,08	1,05 %

La siguiente instancia y de acuerdo a los plazos determinados y acordados, se reciben los materiales o artículos requeridos, ellos se reciben en el centro de distribución de la organización para proceder a su revisión minuciosa y pertinente control de calidad con la finalidad de separar los artículos buenos y correctos de los que no cuentan con los estándares de calidad exigidos. De esta manera, aquellos productos que no cumplan con los estándares exigidos deben ser rechazados y devueltos al proveedor o a terceros – compañías de seguros -, otra posibilidad es que queden en poder del comprador para su eliminación.

Evaluación de la gestión y operación.

El departamento de compras y la gerencia de abastecimiento, actualmente no cuenta con procedimientos estandarizados para estimar el valor de la decisión que más satisface dicha necesidad. El principal indicador utilizado es la experiencia que se tiene del rubro y el actuar en el tiempo de los artículos adquiridos con anterioridad y si han cumplido con su misión. En este sentido existen varias instancias a considerar tales como:

- El tiempo de entrega indicado por el proveedor, si después de acordada la adquisición, no cumple con el plazo indicado o tarda más de lo prudente, será considerado en una nueva reposición del producto.
- El factor relevantemente, es el cumplimiento del valor asignado al pedido acordado. Si el proveedor no cumple con el monto acordado en su totalidad y solo puede proveer una parte de lo acordado, por ejemplo, un 50% y no entrega una fecha estimada de entrega del saldo, es calificado en el futuro.

- Basados en las diferentes calidades de productos y a sus diferentes precios, es relevante tener presente el porcentaje de mermas, para lo cual, se hace necesario considerar los productos defectuosos o diferencias atribuidos a errores de despacho por cada proveedor.

Todos estos puntos o factores relevantes son considerados y utilizados en la evaluación de cada proveedor según la instancia de cada pedido o compra. Si bien existió hasta hace poco una instancia estandarizada de evaluación de proveedores de acuerdo a - norma ISO 9001 - en la práctica se hizo difícil ponerla en acción de forma correcta y adecuada. Sin embargo, siempre está presente adaptar y mejorar las acciones actuales.

- Otra forma de evaluar la gestión de compra, es cuando se ha recibido la mercadería y ha sido distribuida a los distintos centros de venta, es analizar la denominada tasa de reclamo de los productos, si ese el caso, donde un proveedor presenta un alto grado de reclamos a sus productos, claramente se analiza la búsqueda de alternativas.

- Se valora que no se produzcan cambios en los productos, a modo de ejemplo: se compra un amortiguador derecho para un vehículo y el proveedor envía el izquierdo, lo que genera problemas como quiebre de stock y de sobre stock.

Esto ha llevado a que con el tiempo se ha ido mejorando el pool de proveedores, sabiendo que en la actualidad hay un par de proveedores específicamente de la república de China , quienes no son de un alto estándar de calidad, conclusión expuesta en base a la experiencia en la organización , sin embargo, no hay alternativas para su producto y se ha

tomado la decisión de seguir trabajando con ellos asumiendo el porcentaje de mermas – asociados al 1 o 2% de la orden - y reflejarlos al margen de precios de venta.

Relevante para la evaluación de proveedores, es la comunicación existente entre el área de abastecimiento y el área comercial, la cual entrega la visión y percepción de los vendedores como la de los clientes referentes a un producto determinado o un proveedor. Dichas interlocuciones ayudan a definir el mantener un proveedor o producto por su aceptación, o en lo contrario da señales claras de que un producto o proveedor es abiertamente rechazado por los clientes o los vendedores.

Otra manera que utiliza la gerencia de abastecimiento para evaluar su desempeño o si la gestión ha sido exitosa o beneficiosa para la organización es la rotación de inventario, para lo cual la organización ha determinado que la rotación de inventario aceptada es de uno (1).

Figura N°19. Índice Rotación de Inventario.

	Año 2017	Año 2018
Inventario Inicial	4.005.366.702.-	3.876.902.909.-
Inventario Final	3.876.902.909.-	4.696.325.120.-
Costo de Ventas	-5.656.573.386.-	-5.279.183.198.-
IR (Índice de Rotación)	1,4352	1,2616


Fuente. Importadora Indra S.A. / Elaboración propia.


Desde este punto de vista y según los antecedentes recopilados, se puede asegurar que el área de abastecimiento ha cumplido los estándares según lo dispuesto.

Las evaluaciones a los proveedores, los productos y el proceso de compra en general, claramente tiene por objetivo cuidar el nombre y el prestigio de la organización adquirida en 45 años de trabajo arduo y sistemático, permitiendo así la fidelización de sus proveedores y clientes finales, donde es más importante la reputación que el precio y ganar dinero, se anhela tener un equilibrio sano entre precio – calidad.

Formatos evaluación de proveedores.

Figura N°20. Planilla evaluación de proveedores.

	DOCUMENTO	CODIGO	F-GAF-AD-004
	EVALUACIÓN Y SEGUIMIENTO DE PROVEEDORES DE INSUMOS Y SERVICIOS	EDICION No.	3
		FECHA VIGENCIA	19 / 08 / 2013
		CLAUSULA DE LA NORMA	7.4
		PAGINA	1 de 1

									
EVALUACION PROVEEDORES DE INSUMOS									
RAZON SOCIAL :	R.U.T. :								
Contacto:	E-MAIL :								
Tipo de Insumo:	FONO :								
CALIFICACION									
1 - ¿Tiene el precio más competitivo?	4								
2 - ¿Ofrece las mejores condiciones de pago?	3								
3 - ¿Cumple con los plazos de entrega de insumos y/o trabajos acordados mutuamente?	3								
4 - ¿Sus tiempos de respuesta ante requerimientos se adecúan a nuestras necesidades?	4								
5 - ¿La calidad de insumo entregado o servicio prestado cumple con lo requerido?	3								
6 - ¿Plantea innovaciones y mejoras en su servicio, periódicamente?	4								
	21								
SISTEMA DE PuntuACION									
NA No Aplica	2 Cumple parcialmente								
0 No Cumple	3 Cumple plenamente								
1 Cumple mínimamente	4 Supera las expectativas								
SISTEMA CALIDAD DEL PROVEEDOR									
<table border="1"> <tr> <td>EXCELENTE</td> <td>96 - 100</td> </tr> <tr> <td>ACEPTABLE</td> <td>60 - 95.9</td> </tr> <tr> <td>DEFICIENTE</td> <td>0 - 59.9</td> </tr> </table>	EXCELENTE	96 - 100	ACEPTABLE	60 - 95.9	DEFICIENTE	0 - 59.9	<table border="1"> <tr> <td>CALIFICACION</td> <td>ACEPTABLE</td> </tr> </table>	CALIFICACION	ACEPTABLE
EXCELENTE	96 - 100								
ACEPTABLE	60 - 95.9								
DEFICIENTE	0 - 59.9								
CALIFICACION	ACEPTABLE								
Total de puntos obtenidos (15) Total de puntos posibles (24)									
$x 100 =$									
87,50									
Fecha :	Enc. de Operaciones								

MODIFICACIONES

COPIA CONTROLADA

Número Modificación	Tipo Modificación	Fecha
1	Modificación del logo empresa	15 / 11 / 2012
2	Modificación Preguntas Cuestionario	24 / 08 / 2013

Fuente. Importadora Indra S.A.

Figura N°21. Formato Proceso de evaluación y selección de proveedores.

	DOCUMENTO	CODIGO	P-GAB-CO-002
	PROCESO DE EVALUACION Y SELECCIÓN DE PROVEEDORES	EDICION No.	7
		FECHA VIGENCIA	19 / 08 / 2013
		CLAUSULA DE LA NORMA	7.4
		PAGINA	4 de 4

8.0 ANEXOS

PLANILLA EVALUACION PROVEEDORES			
Proveedor (Nombre)			
N° Proveedor			
Fecha			
Criterio	Nota	Ponderación	Sub total
Precio			-
Calidad			-
Entrega			-
Servicio			-
Facturas			-
Documentos COMEX			-

9.0 MODIFICACIONES

Número Modificación	Tipo Modificación	Numeral	Fecha	Firma
3	* Modificación de responsabilidad * Modificación de definición * Modificación tabla control de registros * Modificación de la descripción * Modificación de los anexos	* 3.1 * 4.1 * 6.0 * 7.0 * 8.0	01 / 04 / 2010	
4	* Modificación de la estructura de la descripción; inclusión de que se hace con un proveedor mal evaluado; inclusión de proveedores de insumos de oficina (operaciones)	* 7.0	30 / 08 / 2010	
5	Modificación del proceso por reestructuración de la empresa	Todos	08 / 12 / 2012	
6	*se modifica proveedores nacionales: seguimiento y control de proveedores condicionales	*7.1 c)	17 / 07 / 2013	

Fuente. Importadora Indra S.A.

El paso siguiente, es la distribución de dichos productos a las diferentes áreas o instancias comerciales para su disponibilidad y venta.

Ya realizados y validados los procesos antes descritos en este estudio realizado, se debería efectuar el pago del compromiso adquirido al vendedor, sin embargo, también existe la posibilidad que se efectuó el pago del compromiso de forma adelantada a la recepción de la mercadería o productos adquiridos. Cada una de estas instancias o procesos, están relacionadas y forman parte de la cadena de suministros de la gestión de compra, cada una de ellas de forma individual es importante, pero pierde el sentido de negocio si estos procesos no son efectuados de forma sistemática, generando inconvenientes tales como el incremento de los costos asociados, la aparición de nuevos gastos, tiempos de trabajo infructuosos, retrasos en las ventas de los productos – artículos – adquiridos, posible pérdida de oportunidad de negocio, etc.

Es importante considerar siempre, tener presente que el objetivo del abastecimiento de una organización, es la adquisición de los productos necesarios con las siguientes premisas:

- Producto Adecuado.
- En el momento adecuado.
- Al costo adecuado.

La gestión tiene por consecuencia el beneficio y cuidado de los recursos, aumentar la eficiencia de los procesos que incumben al incremento y mejora de las ganancias reafirmando el objetivo y rentabilidad del negocio.

Todas estas acciones logran un aumento en la eficiencia del proceso de adquisición, teniendo como resultados visibles la mejora en el precio de compra, obtener mejores plazos de compra, la reducción en el plazo de entrega de los materiales, la calidad superior de la mercadería y la estabilidad en los proveedores a través del tiempo. Con todas estas instancias, se anhela y desea obtener para la organización el control de gastos y ahorrar recursos financieros, el manejo de stock adecuado o con un mínimo stock que permita y asegure el cumplimiento de las metas y ventas planteadas y esperadas.

La capacidad para encontrar nuevas y mejores fuentes de abastecimiento, sumado a ello, la posibilidad de investigar y conocer nuevos productos disponibles en el mercado.

Con respecto al impacto que pudiera ocasionar o tendría la acción de compra en la organización son variados, y su incidencia dentro de la misma organización dependerá de distintos factores y situaciones.

Un importante impacto, es la falta de productos o stock en la empresa, generando el quiebre del mismo y la imposibilidad de ventas.

La falta de stock por la falta de compras, genera el incumplimiento de las metas comerciales y de ventas, las cuales son establecidas por la gerencia pertinente o la alta dirección.

El problema antes señalado, genera inconvenientes en la organización a diferentes áreas que la componen, por ejemplo, el mantener personal inactivo en los periodos donde la compañía

no cuenta con mercadería y en contraparte a ello, el exceso de trabajo de los mismos trabajadores del área logística cuando ingresan todas las adquisiciones efectuadas en la organización al centro de distribución, los inconvenientes que se generan disminuyen la efectividad del negocio.

El posible incremento de los costos que genera al mantener mercadería inmovilizada en el inventario de la organización, adicionalmente de los costos antes señalados, cabe que señalar el impacto en los costos que genera el posible pago de “Horas Extras”, las que no están planificadas o establecidas en los procedimientos y presupuestos habituales de la organización. Desde una visión más amplia, la supuesta falta de productos o artículos en el inventario y stock en la organización, genera los problemas conocidos o denominados como “oportunidad de negocio”, además de incumplir con satisfacer las necesidades de los clientes y del mercado.

CAPITULO V. PROPUESTA Y CONCLUSIÓN.

5.1 Conclusiones.

En el presente trabajo y objeto de estudio, se identifica y describe la situación actual de la empresa **Importadora Indra S.A.**, donde ha quedado en evidencia la naturaleza de ella, frente a la información recolectada.

En primer lugar, al analizar los procesos existentes en el departamento de abastecimiento, basados en la teoría e información científica que nos entregan los autores, buscando un punto de comparación y de referencia para el actuar de la organización. Se visualiza que la empresa tiene acciones lógicas y coherentes a las diferentes fases del proceso de compra que la teoría nos indica, con variables ajustadas a la realidad de la organización.

Segundo, la organización cuenta con las herramientas adecuadas para el proceso de compra – SAP ERP -, revisado el proceso con la gerencia de abastecimiento, concuerda en la posibilidad de no utilizar a plena capacidad u obtener todos los beneficios y aplicaciones que el sistema puede entregar, como la sugerencia de compra, el manejo exacto del inventario tipificado ABC y controlar los inventarios inmovilizados.

No se puede dejar de mencionar en este estudio, destacar lo preocupante que resulto identificar que el área de abastecimiento no cuente con presupuesto establecido para las compras, así como en otras instancias de la organización, generando inconvenientes e incertidumbres en

diferentes áreas, incidiendo así en un desarrollo menos óptimo del proceso de compras en la organización, provocando de esta manera el desarrollo inorgánico y descontextualizado en las actividades en comparación con otros departamentos o áreas en la organización, tales como el área de finanzas a modo de ejemplificar.

Se recomienda tener precaución con los aumentos de los costos en las operaciones de importación, en las compras nacionales, la gestión logística y el tipo de cambio, el cual actualmente es alto y que afecta notoriamente el desempeño y eficiencia de la gestión de compras, las variaciones de costos tienen un impacto importante en la creación de valor a la actividad y limita la diferenciación que se tiene, se busca o se desea mantener en relación con la competencia del rubro.

La presente investigación sugiere a la organización, una gran oportunidad para mejorar su gestión de compra maximizando sus ingresos según lo expuesto en el estudio, y de la mano también mejorar como empresa a un nivel general.

5.2.- Posibles Soluciones.

Las propuestas para complementar este trabajo, y en busca de mejorar y optimizar el proceso de compra de Importadora Indra S.A., es básicamente recoger el buen actuar de la empresa, mantenerlo y agregar nuevas opciones al proceso, mejorar las acciones ya identificadas en la presente investigación, que sin lugar a dudas se considera será un aporte a la organización,

una mejora a la gestión actual, una visión nueva y fresca del como efectuar las compras en forma eficiente y eficaz, las cuales a continuación podemos detallar y describir como:

- Se sugiere la implementación de un presupuesto de compra, con el cual planificar las operaciones de importación que se realizarán durante un periodo de tiempo determinado, teniendo en cuenta restricciones de presupuesto financiero, esta herramienta sería útil para la empresa para ordenar las compras.
- Se propone mejorar la comunicación entre las diferentes áreas de la organización y con los proveedores, haciendo más eficiente las gestiones.
- Se plantea la actualización de los procedimientos para trabajar la gestión de compra.
- Se sugiere la mejora en la evaluación y selección de proveedores.
- Se propone analizar las razones que provocan los inventarios inmovilizados, con la finalidad de elaborar planes de acción para eliminarlos, por ejemplo, realizar ofertas especiales e incluir incentivos para los vendedores que impulsen la venta de estos productos, liberar costo de almacenaje y mejorar la rotación del inventario y generar ingresos a la organización.
- Se sugiere implementar KPI. Con la finalidad de validar la gestión de compra y evaluar su desempeño desarrollando así una mejora continua en el proceso, controlando aspectos

relevantes del proceso tales como las negociaciones o alianzas estratégicas hechas con los proveedores, dichos procesos se describen a continuación:

- Desviación Presupuestaria y Real.

El seguimiento presupuestario es determinante para llevar un buen control del departamento, y es recomendable revisarlo mensualmente. En muchos casos, los escenarios planteados cambian mucho desde el momento en que se confeccionan los presupuestos anuales, y es necesario realizar los ajustes en tiempo y forma para no incurrir en gastos innecesarios.

- Entrega

Este indicador mide como el departamento de compras obtiene lo que la empresa necesita en el tiempo y forma requerido, es decir, nos ayuda a analizar los periodos medios de entrega por proveedor, el cumplimiento de plazos establecidos, desviaciones de plazos negociados.

- Tiempo del ciclo de adquisición

El tiempo del ciclo de adquisición puede medir bien sea, el tiempo medio que se tarda entre la presentación de la solicitud y la colocación de la orden de compra, o el tiempo que se lleva desde el principio de un proceso de aprovisionamiento hasta el momento en el que se firma el contrato.

- Cumplimiento de formas de pago

Esta ratio tiende a confundirse con una ratio más del área financiera, pero no debemos olvidar que el conocer nuestros compromisos contractuales es casi tan importante como medir los compromisos a los que han llegado nuestros proveedores.

Es por ello que se hace imprescindible controlar los periodos medios de pago a nuestros proveedores, y comprobar si estamos cumpliendo o no con las condiciones de pago pactadas en contrato, ya que esto va a afectar positiva o negativamente en nuestras negociaciones actuales y futuras.

Existen otras posibilidades tales como:

Certificación de proveedores

$$\text{Valor} = \text{Proveedores certificados} / \text{Total proveedores}$$

Calidad de los pedidos generados

$$\text{Valor} = \text{pedidos generados sin problemas} / \text{total pedidos generados} \times 100$$

Volumen de Compras

$$\text{Valor} = \text{valor de compra} / \text{total de ventas}$$

Entregas perfectamente recibidas

$$\text{Valor} = \text{pedidos rechazados} / \text{total ordenes de compras recibidas} \times 100$$

BIBLIOGRAFÍA.

- Martin, Cristipher Ed. Financial Time 1994. Logística y Aprovisionamiento.
- Prida B. y Gutiérrez G McGraw Hill. Madrid 1996. Logística de aprovisionamiento.
- Enrique C. Diez de Castro McGraw Hill 2000. Distribución Comercial.
- Alijian George. Editorial Diana México 1980. Manual de Compras.
- Williams Messner. Editorial Norma 2001. La gerencia de Compras.
- Michelle Calimeri. Editorial Hispano Europea. 2002. Las Compras.
- L. Tawfik / A.M. Chauvel. Editorial Interamericana. 2000- Administración de la producción.
- Jordi Pau y Cos, Ricardo de Navascuas y Gasca. 2010. Manual de logística integral.
- Ritor Urzelai Inza. 2000. Manual básico de logística integral.
- Ronald H Ballow. 2000. Logística: Administración de la cadena de suministros.
- Alberto Sangri. Editorial Patria México. 2014. Administración de compras.
- Jorge H. Chavez. Rodolfo Torre-Rabello. Segunda edición, 2012. Suply Chain Managment.
- Anac (Asociación nacional automotriz de chile) 2017: Anuario Automotriz 2016-2017
- Cavem (Cámara nacional de comercio Automotriz de chile) 2018: Anuario Automotor 2018

- Registro Civil e Identificación - Parque automotriz e Inscripciones año 2017-2019
/ portal de transparencia.