



Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

Clara Inés Malpica Domínguez

Frans Edison Gutiérrez Cely

Sebastián Silva Aristizábal

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Bogotá, Colombia

2024

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

Clara Inés Malpica Domínguez

Frans Edison Gutiérrez Cely

Sebastián Silva Aristizábal

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

Magister en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Director (a):

Ing. Luz Maribel Guevara Ortega PhD.

Modalidad:

Consultoría Profesional

Universidad EAN

Facultad de Ingeniería

Maestría en Gerencia de la Cadena de Abastecimiento

Bogotá, Colombia

2024

Nota de aceptación:

Firma del jurado

Firma del jurado

Firma del director del trabajo de grado

Ciudad, día/mes/año

Dedicatoria

Dedicamos este trabajo a nuestras familias, cuyos valores, apoyo incondicional y constantes palabras de aliento nos han guiado y motivado a lo largo de esta travesía académica. A nuestros padres, hermanos y demás seres queridos, que han sido una fuente constante de inspiración y fortaleza.

A cada miembro del equipo, por su esfuerzo, compromiso y colaboración. Juntos hemos superado desafíos y alcanzado metas que parecían inalcanzables, demostrando que el trabajo en equipo es clave para el éxito.

"El éxito no es la clave de la felicidad. La felicidad es la clave del éxito. Si amas lo que haces, tendrás éxito." – Albert Schweitzer.

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

Resumen

El Plan Estratégico de Compras de Plaspel SAS está diseñado para mejorar la eficiencia operativa y la rentabilidad del departamento de logística, fortaleciendo así la competitividad y sostenibilidad de la organización en el mercado de empaques flexibles.

A partir de un diagnóstico organizacional basado en el análisis de diferentes aspectos como la estructura organizacional, el macroproceso del área de compras, la gestión de proveedores y encuestas y entrevistas a actores clave del proceso de compras. Se identifican tres áreas cruciales de trabajo: estructura y organización de compras, madurez del proceso y selección y evaluación de proveedores. La propuesta del plan estratégico consta de tres fases, la primera fase propone la conformación del equipo de compras estratégicas, la segunda fase se enfoca en una optimización del proceso de compras mediante una clasificación de proveedores basada en la matriz de Kraljic y una selección de proveedores estratégicos haciendo uso de diferentes formatos como RFI, RFP apoyados en diversas estrategias de negociación. La tercera fase a través de una transformación tecnológica sugiere una mejora en la gestión de los módulos de compras e inventarios del software ERP Factory siguiendo una estrategia de comunicación de la gestión del cambio entre todos los empleados de Plaspel SAS.

La estructura del documento además presenta un marco institucional con la presentación de Plaspel SAS, un marco conceptual que abarca diferentes metodologías de abastecimiento estratégico, modelos de cartera de compras y criterios de selección y evaluación de proveedores. Finalmente, el plan de intervención detalla las actividades e indicadores para la implementación de las tres fases propuestas incluyendo un análisis de costos y cronograma de intervención.

Palabras clave: plan estratégico, compras, eficiencia, abastecimiento, matriz de Kraljic, selección de proveedores, proveedores estratégicos

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

Abstract

The Plaspel SAS Strategic Purchasing Plan, a strategic initiative, is designed to improve the operational efficiency and profitability of the logistics department, thus strengthening the competitiveness and sustainability of the organization in the flexible packaging market. An organizational diagnosis is based on the analysis of different aspects, such as the organizational structure, the macro process of the purchasing area, supplier management, and surveys and interviews with key players in the purchasing process. Three crucial work areas are identified: purchasing structure and organization, process maturity, and supplier selection and evaluation. The strategic plan proposal consists of three phases, the first phase proposes the formation of the strategic purchasing team; the second phase focuses on optimizing the purchasing process through a supplier classification based on the Kraljic matrix and selecting strategic suppliers using different formats, such as RFI and RFP supported by various negotiation strategies. The third phase, through a technological transformation, suggests an improvement in the management of the purchasing and inventory modules of the ERP Factory software, following a communication strategy of change management among all Plaspel SAS employees.

The document's structure also presents an institutional framework using Plaspel SAS. This conceptual framework covers different strategic supply methodologies with their respective phases, purchasing portfolio models, and the criteria for selecting and evaluating suppliers. Finally, the intervention plan details the activities and indicators for implementing the three proposed phases, including a cost analysis and intervention schedule.

Keywords: strategic plan, purchases, efficiency, supply, Kraljic matrix, supplier selection, strategic suppliers.

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

Contenido

Introducción	13
Objetivos	16
Objetivo General	16
Objetivos Específicos	16
Justificación	17
Marco Institucional	19
Perfil de la empresa	19
Misión	19
Visión	20
Política del SIG	20
Código de ética y conducta	20
Estructura organizacional.....	21
Productos ofertados.....	23
Sostenibilidad.....	23
Política de Biodiversidad y Medio Ambiente	24
Análisis del sector	24
Marco Referencial.....	25
Marco Contextual y Conceptual	25
Definición y evolución de las compras estratégicas	25
Metodologías de abastecimiento estratégico	28
<i>Metodología propuesta por Benton Jr.</i>	28
<i>Fase 1. Diagnóstico de compras.</i>	29
<i>Fase 2. Desarrollo organizacional.</i>	30
<i>Fase 3. Implementación y evaluación.</i>	30
<i>Fase 4. Sesiones de capacitación In-House.</i>	31
<i>Metodología propuesta por Dominick.</i>	31
<i>Fase 1. Organizar el equipo de compras.</i>	32
<i>Fase 2. Estudiar, analizar y recomendar soluciones.</i>	32
<i>Fase 3. Negociar y plan de implementación.</i>	33
<i>Fase 4. Implementación del acuerdo y apoyo de estrategia.</i>	33

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

Modelos de cartera de compras.....	34
<i>Matriz de Kraljic</i>	34
<i>Productos no críticos</i>	35
<i>Productos apalancados</i>	36
<i>Productos cuellos de botella</i>	36
<i>Productos estratégicos</i>	36
Criterios de selección de proveedores.....	37
<i>Otros criterios de selección de proveedores</i>	38
Criterios de evaluación de proveedores	39
Diseño Metodológico.....	42
Tipo de Investigación	42
Análisis Externo	42
Análisis Interno	43
Población, Muestra y Ficha Técnica	44
Variables Identificadas	44
Instrumento de Medición	45
Diagnóstico Organizacional.....	47
Análisis Interno	47
Estructura organizacional.....	47
Macroproceso del área de compras.....	47
Gestión de proveedores.....	52
Segmentación estratégica de productos	56
Análisis DOFA.....	57
Análisis y resultados.....	60
Estructura y organización de compras.....	60
<i>Madurez del proceso</i>	61
<i>Selección y evaluación de proveedores</i>	62
<i>Categorización de bienes y servicios</i>	63
<i>Diagnóstico de compras</i>	64
Propuesta plan estratégico de compras.....	66
Fase 1. Conformación del equipo de compras estratégicas	67

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

Fase 2. Categorización y clasificación de proveedores	67
Fase 3: Gestión del cambio y transformación tecnológica	71
Plan de Intervención	73
Fase 1. Conformación del equipo de compras estratégicas.....	73
Fase 2. Categorización y clasificación de proveedores.....	74
Fase 3. Gestión del cambio y transformación tecnológica.....	76
Plan de comunicación	77
Análisis de costos.....	79
Análisis de costo beneficio	82
Cronograma de intervención.....	83
Conclusiones y Recomendaciones.....	86
Conclusiones	86
Recomendaciones.....	87
Bibliografía	89
Anexos	92
Anexo 1	92
Anexo 2	93

Lista de Figuras

	Pág.
Figura 1. <i>Organigrama Plaspel SAS.</i>	22
Figura 2. <i>Tipos de actividades de compras.</i>	28
Figura 3. <i>Fases Plan estratégico de compras.</i>	29
Figura 4. <i>Cuatro fases prácticas en el proceso estratégico de compras.</i>	31
Figura 5. Matriz de Kraljic.	35
Figura 6. Organigrama departamento de logística.	47
Figura 7. Proceso de compras.	50
Figura 8. Pareto de proveedores.	53
Figura 9. Matriz Kraljic Plaspel SAS	56
Figura 10. Estructura y organización de compras	60
Figura 11. Madurez del proceso	61
Figura 12. Selección y evaluación de proveedores	63
Figura 13. Categorización de bienes y servicios	63
Figura 14. Diagnóstico de compras.	64
Figura 15. <i>Modelo de compras estratégicas.</i>	67
Figura 16. <i>Proceso selección de proveedores</i>	68
Figura 17. Actividades Gestión del cambio.	77

Lista de Tablas

	Pág.
Tabla 1. Evolución estratégica del proceso de compras.	27
Tabla 2. Atributos, definiciones y métricas del modelo SCOR.	40
Tabla 3. Análisis FODA cruzado.	43
Tabla 4. Ficha técnica encuesta áreas usuarias.	44
Tabla 5. Variables área de compras.	45
Tabla 6. Perfil por categoría de acuerdo con volumen de compras.	52
Tabla 7. Tabla con los datos de los proveedores para la construcción de Pareto.	54
Tabla 8. Matriz DOFA cruzada Plaspel SAS.	58
Tabla 9. Indicador fase 1.	74
Tabla 10. Nuevos indicadores de Compras.	75
Tabla 11. Indicador fase 2	76
Tabla 12. Plan de comunicación interna	78
Tabla 13. Indicador fase 3.	79
Tabla 14. Costos de implementación.	80
Tabla 15. Propuesta cronograma de intervención.	84
Tabla 16. Plan de gestión de riesgos	85
Tabla 17. Encuesta áreas usuarias.	92
Tabla 18. Entrevista área de logística.	93

Introducción

La economía global está en constante cambio, los problemas generados en las cadenas de suministro desde la época de la pandemia como las interrupciones en la producción, escasez de materias primas y mano de obra, el aumento continuo de la inflación, los crecientes riesgos financieros y el cierre generalizado de fábricas originó una repercusión en las cadenas de suministro a medida que comenzaron a escasear los insumos intermedios de las plantas cerradas en las líneas de montaje globales (Cerdeiro, D. A., & Hansen, N. J. H., 2022). En este ambiente constante de incertidumbre los integrantes de la cadena de suministro de las organizaciones resaltan la necesidad de mayor resiliencia y flexibilidad en sus cadenas, fomentando la adopción de estrategias como la diversificación de proveedores, la digitalización de procesos y la inversión en tecnologías para mejorar la visibilidad y la gestión de riesgos.

Simultáneamente, las guerras y procesos geopolíticos actuales, como la guerra Rusia-Ucrania, las tensiones en el Mar de China Meridional, desastres naturales y ataques en la ciberseguridad han hecho que en la mayoría de los casos se interrumpan las cadenas globales de abastecimiento afectando países y regiones completas (Roldán, S. G., Martínez, G. J. E., & Moreno, R. R., 2024). Las interrupciones en rutas comerciales claves y las sanciones económicas limitan el acceso a mercados y materias primas esenciales, encareciendo el transporte y los costos de producción y la incertidumbre geopolítica también desalienta la inversión en infraestructura y tecnología logística, reduciendo la resiliencia de las cadenas de suministro.

En este contexto, la planeación estratégica en el área de compras se vuelve crucial para mitigar riesgos y asegurar la continuidad operativa. Las empresas deben adoptar estrategias que fortalezcan la resiliencia y la flexibilidad de sus cadenas de suministro. Esto incluye la diversificación de proveedores para reducir la dependencia de una sola región, la digitalización

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

de procesos para mejorar la visibilidad y la gestión de riesgos, y la inversión en tecnologías avanzadas que faciliten la adaptación a cambios repentinos en el mercado. Para García Quevedo (2023), una correcta estrategia de abastecimiento específicamente en el área de compras generaría nuevas oportunidades de negociación, ahorros, y una mejor toma de decisiones con el propósito de generar una ventaja competitiva en la organización con valor agregado.

De acuerdo con lo anterior las organizaciones hoy en día tienen un reto desafiante cuando se trata de reducción de costos y aumento de rentabilidad, generando la búsqueda de nuevas oportunidades y herramientas para una gestión más estratégica. El departamento de compras tiene la ventaja de poner condiciones tanto en características y calidad del producto, así como poder negociar entre los diferentes proveedores y obtener un mejor costo (Rivadeneira, El abastecimiento estratégico y su aplicación en las empresas, 2016a). Las decisiones relacionadas con las adquisiciones de bienes y servicios tienen un efecto significativo en la cadena de suministro, la calidad del producto final y, en última instancia, en la satisfacción del cliente o usuario final.

Las compras no planificadas, demoras en la generación de órdenes de compra debido al exceso de trámites internos y la falta de proveedores calificados, así como también otros factores relacionados con la logística, muchas veces impiden llegar a una negociación adecuada, lo que se puede mejorar determinando un método a seguir, aplicando las técnicas del abastecimiento estratégico, con las que se puede obtener las ventajas que requiere la empresa en este ámbito para aumentar su rentabilidad y sostenibilidad en un largo plazo (Rivadeneira, 2016b).

Para el desarrollo de un plan estratégico de abastecimiento se deberían incluir los siguientes puntos: una comprensión completa de las estrategias corporativas y los planes de marketing de la organización, una evaluación extensa de los proveedores actuales, un estudio del

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

grado de oportunidades de compra global y por último una identificación de los costos totales asociados con la función actual del departamento de compras, presupuestos, dotación de personal, etc. (Benton Jr., 2021).

Plaspel SAS (2024) es parte de un grupo de empresas colombianas con más de 60 años en el mercado, dedicadas a la producción de empaques. A pesar de su crecimiento orgánico, el proceso de compras, específicamente en las actividades de selección y evaluación de proveedores, carece de una estructura definida y se encuentra en un nivel táctico. Actualmente, el departamento logístico está bajo la dirección de una coordinadora de SCM (Supply Chain Management), quien supervisa tres áreas: compras, almacén y despachos, mientras que el área de compras de materia prima y servicios está integrada por una sola persona. De esta manera, la organización quiere avanzar hacia un proceso de compras más estratégico alineado a sus políticas de sostenibilidad y calidad permitiendo una mejor eficiencia, rentabilidad y competitividad en los mercados.

A lo largo de este estudio, se analizará cómo la organización puede lograr una gestión más eficiente de sus recursos mediante un plan estratégico de compras que incluya una clara definición de objetivos, un marco institucional robusto y referentes teóricos clave, como las metodologías de abastecimiento, modelos de cartera de compras (específicamente la matriz de Kraljic), y criterios de selección y evaluación de proveedores, entre otros. La aplicación de instrumentos cualitativos, como encuestas a las áreas usuarias para medir el grado de satisfacción con el proceso de compras y entrevistas a los directivos del área, permitirá recolectar información clave para identificar el estado actual del proceso. Esta información, complementada con los documentos internos de la organización servirán de base para desarrollar un plan estratégico de compras en Plaspel SAS.

Objetivos

Objetivo General

Diseñar un plan estratégico de compras en la empresa Plaspel SAS.

Objetivos Específicos

- Revisar diferentes referentes teóricos que constituyan una base para el plan estratégico de compras en Plaspel SAS.
- Realizar un diagnóstico de la situación actual en los procesos de abastecimiento y establecer oportunidades de mejora en Plaspel SAS.
- Elaborar un plan estratégico de compras que contribuya a una mejor gestión de los recursos y la mejora de procesos del departamento logístico en Plaspel SAS.
- Proponer un plan de intervención con proveedores estratégicos a largo plazo en Plaspel SAS.

Justificación

El presente trabajo de consultoría profesional se enfoca en diseñar un plan estratégico de compras para Plaspel SAS, con el fin de optimizar la eficiencia en el uso de recursos y mejorar los procesos del departamento logístico, específicamente en el área de compras. Actualmente, la organización opera en un nivel de compras tradicional, el cual, según Coyle et al. (2018) en su libro Administración de la cadena de suministro, se caracteriza por una contratación táctica, compras funcionales, una base de proveedores limitada y múltiples cotizaciones, cuyo objetivo principal es obtener el mejor precio.

El abastecimiento estratégico presenta grandes oportunidades para aumentar la rentabilidad y mejorar el rendimiento de la cadena de suministro. Es un proceso riguroso y sistemático en el que la organización analiza sus gastos, evalúa las influencias internas y externas, y determina la metodología de abastecimiento adecuada para apoyar los objetivos generales de la empresa (McKeller, 2014).

Actualmente, Plaspel SAS está implementando la planeación estratégica de compras, pero ha surgido la necesidad de desarrollar procesos más claros en la selección y evaluación de proveedores, especialmente en las áreas de materias primas y mantenimiento. Para ello, es fundamental seguir una metodología de abastecimiento adecuada que incluya la creación de un modelo de cartera de compras, como la matriz de Kraljic, que permita clasificar las materias primas con base en criterios de riesgo de suministro e impacto financiero. Además, se requiere un plan de intervención con una estrategia de contratación definida, así como una revisión y ajuste de los criterios de selección y evaluación de proveedores.

De esta manera, Plaspel SAS avanzaría hacia un nivel de compras estratégico, estableciendo relaciones de beneficio mutuo a largo plazo con los proveedores, apoyado por un

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

software que identifique los costos asociados al plan de compras e integrado con todas las áreas de la organización. Esto permitirá implementar una estrategia de compras bien definida, asegurando una mayor competitividad y posicionamiento en el mercado de empaques flexibles. En línea con McKeller (2014), el plan estratégico de compras contribuirá a reducir costos, maximizar el rendimiento empresarial y satisfacer las necesidades de los clientes, mientras se mitigan los riesgos.

Para lograrlo, es crucial el apoyo del equipo directivo, asegurando que los objetivos y procesos del departamento logístico y del área de compras estén alineados con las estrategias de calidad y sostenibilidad de la empresa. Asimismo, se requiere una asignación adecuada de recursos financieros, personal, equipos y tecnologías que permitan generar sinergias con las demás áreas y grupos de interés.

Marco Institucional

Perfil de la empresa

Empaques de Plástico y Papel Plaspel SAS forma parte de un grupo de empresas colombianas con más de 60 años de experiencia en la producción de empaques y cuenta con aproximadamente 86 colaboradores directos. Gracias a su estrategia de Lean Manufacturing, Plaspel SAS ofrece a sus clientes productos de alta calidad a precios competitivos, con tiempos de entrega (lead times) inferiores al promedio de la industria (Plaspel SAS, 2024).

Plaspel SAS es miembro activo del Clúster de Impresión y Packaging de la Cámara de Comercio de Bogotá, creado en 2013 con el objetivo de posicionar a la ciudad como líder en Latinoamérica en calidad y cumplimiento en el diseño y producción de impresos, empaques y etiquetas (CCB, s.f.). Según EMIS (2024), la actividad principal de la empresa es la fabricación de artículos de plástico N.C.P., con el código CIU 2229. La empresa está ubicada en el Parque Industrial Gran Sabana, bodega 67B, Vereda Tibitó, Tocancipá, Cundinamarca, Colombia.

De acuerdo con Plaspel SAS (2024), a continuación, se detallarán los aspectos fundamentales que guían el funcionamiento de la empresa, tales como su misión, visión, política de Sistema Integrado de Gestión (SIG), código de ética y conducta, así como su estructura organizacional.

Misión

“Suministrar empaques y servicios que satisfagan las necesidades de clientes, generando bienestar a los colaboradores, tranquilidad a clientes y un margen de rentabilidad a sus socios permitiendo la sostenibilidad y crecimiento de la compañía” (Plaspel SAS, 2024).

Visión

“Ser una empresa a 2023 reconocida a nivel nacional e internacional en el sector de empaques flexibles con ingresos de 8 millones de dólares, de los cuales el 40% se obtendrán de exportaciones en el sector de empaques flexibles. Distinguiéndose por proveer productos de calidad, optimizando los recursos con eficiencia y eficacia”.

(Plaspel SAS, 2024).

Política del SIG

Plaspel SAS está comprometida con la satisfacción de las necesidades y expectativas de sus clientes, partes interesadas, colaboradores, accionistas, la comunidad y el medio ambiente, asegurando eficiencia, sostenibilidad y responsabilidad en la entrega de productos, servicios y soluciones de alta calidad. La empresa fundamenta su trabajo en la filosofía de mejora continua y el autocontrol en cada uno de sus procesos. Como parte esencial de su Política de Calidad, Plaspel SAS adopta los principios de KAIZEN y LEAN, que promueven la optimización y la eliminación de desperdicios, garantizando así la excelencia operativa y un enfoque constante hacia la innovación y la eficiencia (Plaspel SAS, 2024).

Código de ética y conducta

Plaspel SAS expresa de manera clara su filosofía y compromiso empresarial, integrando su visión y estrategia de negocio con prácticas de responsabilidad social, el cumplimiento del marco legal, la actuación ética y los valores que guían el comportamiento de toda la organización. Este código ético constituye el pilar fundamental sobre el cual se basa la forma de actuar de la empresa, con el objetivo de preservar su valor, ser un ejemplo ante la sociedad y asegurar su sostenibilidad a largo plazo (Plaspel SAS, 2024).

Estructura organizacional

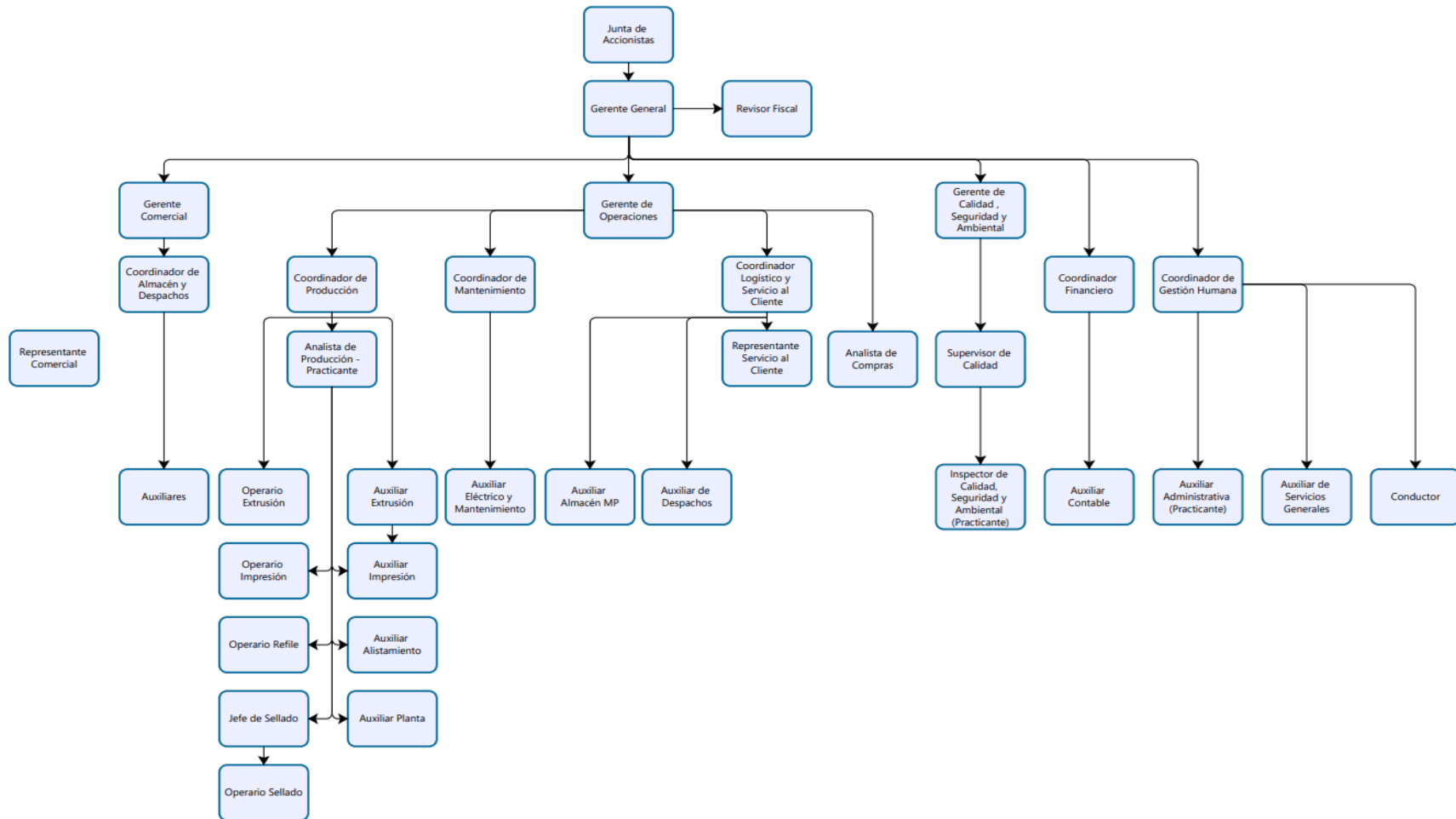
Es de tipo vertical y jerárquico donde el poder se mantiene en los primeros escalones y los subordinados se disponen hacia abajo, permitiendo diferenciar los niveles de autoridad y asignando tareas claras a cada uno de los integrantes de la jerarquía. En la figura 1 puede observarse en el primer escalón a la junta de accionistas seguido del gerente general y revisor fiscal en el mismo nivel. En el siguiente nivel se encuentran el gerente comercial, gerente de calidad, seguridad y ambiente y en lo que respecta a nuestra área de estudio el gerente de operaciones el cual tiene a cargo: coordinador de producción, coordinador de mantenimiento y el coordinador logístico y servicio al cliente.

Actualmente existe una coordinadora de logística y servicio al cliente la cual tiene bajo su responsabilidad las siguientes secciones: compras, almacén y despachos.

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

Figura 1.

Organigrama Plaspel SAS.



Nota. Tomado de Plaspel Sas (2024).

Productos ofertados

Al hablar de los productos ofertados por la organización en el mercado se encuentran divididos en cuatro grandes sectores:

Alimentos y Bebidas: Granos, cereales, harinas, azúcar, sal y condimentos refrescos y bebidas lácteas alimentación animal.

Comercio: E-commerce, bolsa empaque impresa y no impresa, rollo lámina de enfiado y ensacado.

Salud e higiene personal: Empaques primarios, empaques secundarios.

Industria: Jabón en polvo y productos desechables, textil, otros.

Sostenibilidad

Plaspel SAS destaca por su fortaleza en su enfoque estratégico de sostenibilidad, a través del cual ha implementado acciones concretas de embalaje responsable. En colaboración con Protista, ha desarrollado un programa integral de Responsabilidad Social Empresarial (RSE) y economía circular. Este programa incluye la recolección del material de desperdicio stretch, que posteriormente es reincorporado como insumo en la producción del film secundario. Esta iniciativa no solo disminuye los residuos generados en el proceso productivo, sino que también fomenta el reciclaje y la reutilización de materiales, contribuyendo así a la sostenibilidad ambiental y a la eficiencia de la cadena de suministro (Plaspel SAS, 2024).

Además de reducir el impacto ambiental, este enfoque de embalaje responsable fortalece la competitividad de Plaspel SAS al alinearse con las crecientes demandas de los clientes por soluciones más sostenibles. La integración de prácticas de economía circular permite a la empresa ofrecer productos que no solo cumplen con altos estándares de calidad, sino que también apoyan la responsabilidad ecológica. Este compromiso con la sostenibilidad no solo

mejora su posicionamiento en el mercado, sino que también refuerza las relaciones con sus clientes y otras partes interesadas, quienes valoran la adopción de iniciativas responsables que generan un impacto positivo en el medio ambiente y en la comunidad.

Política de Biodiversidad y Medio Ambiente

Estamos comprometidos con la protección y conservación del medio ambiente, siendo una organización de Empaques flexibles de plástico y papel, que apoya el reciclaje, la reutilización de materias primas para conservación de la biodiversidad y ecosistemas, por medio de la mitigación de impactos ambientales con responsabilidad social empresarial, dando cumplimiento a la legislación ambiental y la mejora continua (Plaspel SAS, 2024).

Análisis del sector

En el sector de empaques flexibles, cuyo uso predominante se enfoca principalmente en alimentos y bebidas, seguidas por productos de cuidado personal y artículos de cuidado del hogar, se espera que el mercado latinoamericano de empaques flexibles registre una tasa de crecimiento anual compuesta (CAGR) de 3.89% durante el período de pronóstico 2022-2027.

Algunas consideraciones principales que impulsan el mercado están en: bajo peso, alta resistencia a caídas, golpes y fricción, reciclabilidad, menor costo, reutilización, facilidad de traslado y una menor cantidad de conservantes, que equivale a un menor procesamiento del producto con una mayor claridad sobre los ingredientes utilizados. (Gualapack Latam, 2022).

De acuerdo con la Revista Digital El Empaque (2023), hay un fuerte impulso hacia la sostenibilidad en el sector de empaques en América Latina. Se están estableciendo objetivos de sostenibilidad para 2030-2050 y las regulaciones gubernamentales están impulsando cambios en la forma de uso de los materiales.

Marco Referencial

Marco Contextual y Conceptual

La construcción de un plan estratégico de compras es fundamental para transformar el área de compras en un aliado estratégico del negocio. Su importancia radica en la capacidad de conectar la adquisición eficiente de bienes y servicios con los objetivos generales de la empresa, asegurando sostenibilidad, competitividad y eficiencia operativa a lo largo del tiempo, que impacten directamente el proceso productivo de las organizaciones. Durante el transcurso de este capítulo se abordarán los diferentes conceptos, así como diversos autores para enmarcar la base conceptual de los procesos de transformación del área de compras a través del tiempo, empezando por los procesos de compras transaccionales o primarios hasta llegar a los procesos de compras estratégicos. Los temas por tratar serán los siguientes: definición y evaluación de las compras estratégicas, metodologías de abastecimiento estratégico, modelos de cartera de compras: matriz de Kraljic, criterios de selección y evaluación de proveedores.

Definición y evolución de las compras estratégicas

Una estrategia de suministro es un plan de acción para abastecerse, diseñado para permitir el logro de metas y objetivos seleccionados. Si se desarrolla de manera adecuada, la estrategia vinculará a la empresa con el medio ambiente como parte del proceso de planeación a largo plazo (Johnson, 2012).

Un plan estratégico de compras es un proceso para garantizar que las prioridades de adquisición estén bien alineadas con las metas y objetivos de la cadena de suministro y de la organización en general. Además, facilita el objetivo de lograr la alineación y la colaboración entre la cadena de suministro y otras áreas de la organización como marketing, fabricación, I+D, etc. (Langley, 2021).

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

Por otro lado, el plan estratégico de compras según Benton Jr. (2021) debe estar integrado al plan estratégico de la organización y se requiere un entendimiento total de las estrategias corporativas, una evaluación total de proveedores, un estudio de las oportunidades globales de compras y la identificación total de costos asociados al departamento de compras.

Es importante desde la alta dirección revisar los datos que ayuden a responder las diferentes oportunidades y desafíos que surjan con proveedores, tecnología y costos imprevistos integrando todos los componentes de la cadena de suministro además de los colaboradores, clientes, proveedores y competidores.

El plan estratégico de compras además debe incluir la posición actual del proceso de compras de la organización el cual se considera como punto de partida para el desarrollo de la estrategia de compras y los cambios de patrones de comportamiento de compras según las tendencias del mercado (Wiggins, 2021).

De acuerdo con Coyle et al. (2018) la evolución del proceso de compras se origina en un nivel tradicional/táctico, pasando por un nivel estratégico seguido por un nivel e-procurement y finalizando en una integración de compras con la cadena de suministro ,como se observa en la Tabla 1, donde se explica brevemente las características de cada etapa . Destaca también que independientemente de la terminología usada para determinar la evolución del estado de compras se debe tener como prioridad desarrollar un mejor enfoque de abastecimiento que cree valor adicional para las organizaciones, sus clientes y proveedores.

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

Tabla 1.
Evolución estratégica del proceso de compras.

Abastecimiento Tradicional	Abastecimiento Estratégico	Adquisiciones habilitadas electrónicamente	Abastecimiento integrado con la cadena de suministro
<ul style="list-style-type: none"> - Abastecimiento táctico. - Compras funcionales. - Base de proveedores limitada. - Múltiples cotizaciones. - Búsqueda del mejor precio. 	<ul style="list-style-type: none"> - Relaciones con proveedores. - Base de proveedores expandida. - Costo total o costo total en destino. 	<ul style="list-style-type: none"> - Abastecimiento electrónico. - Adquisiciones electrónicas. - Comercio electrónico. 	<ul style="list-style-type: none"> - Visibilidad de la cadena de suministro en las decisiones de abastecimiento. - Integración perfecta de abastecimiento y cadena de suministro

Nota. Adaptado de Supply Chain Management: A Logistics Perspective (Langley et al., 2021, p.142).

Por otro lado, existen tres tipos de situaciones de compra que pueden ocurrir en las organizaciones como se puede observar en la siguiente figura 2. La primera, referente a los *bienes de capital* la cual tiene una inversión a más largo plazo y puede requerir una planificación financiera considerable. Las recompras, compras repetidas que pueden ser idénticas a las históricas (estándares) o con variaciones de estas (modificadas). Por último los *artículos MRO* que son necesarios para la operación continua de la compañía y sus actividades de cadena de suministro (Coyle, 2018).

Figura 2.

Tipos de actividades de compras.



Nota. Adaptado de *Supply Chain Management: A Logistics Perspective* (Langley et al., 2021, p.142).

Metodologías de abastecimiento estratégico

Metodología propuesta por Benton Jr.

Como afirma Benton Jr. (2021) en su libro *Purchasing and Supply Chain Management* son cuatro las fases para un plan estratégico de compras, fase 1: diagnóstico de compras, fase 2: desarrollo organizacional, fase 3: implementación y evaluación y fase 4: capacitación.

Optimizar los procesos de abastecimiento a través de fuentes de suministro y recursos con una estructura de costos planificada bajo una sinergia a largo plazo con proveedores son aspectos claves de las cuatro fases: diagnóstico de compras, desarrollo organizacional, implementación y evaluación, capacitaciones ilustradas en la figura 3 y explicadas a continuación.

Cómo indica (K. Kässer, 2019) Los ahorros de costos se consideran una medida clave y cuantificable del desempeño de compras, con un impacto directo en los resultados de la empresa. Se diferencian dos tipos de ahorros: los ahorros duros, que son directamente medibles y

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

vinculables al desempeño financiero, y los ahorros blandos, que no se cuantifican de inmediato, pero pueden generar efectos positivos a largo plazo, como mejoras en la eficiencia. También se menciona la evitación de costos, donde los ahorros se calculan con relación a costos futuros potenciales. Los ahorros duros suelen oscilar entre un 3% y un 15%, aunque varían según la industria.

Figura 3.

Fases Plan estratégico de compras.



Nota. Adaptado de Purchasing and Supply Chain Management, (Benton Jr., 2021, p.25).

Fase 1. Diagnóstico de compras.

El diagnóstico, también llamado auditoría de abastecimiento se utiliza para identificar oportunidades con el objetivo de aumentar la rentabilidad. La auditoría debe ser amplia y sistemática, servirá para reafirmar los objetivos de la empresa, así como determinar qué tan bien está funcionando la estrategia de abastecimiento actual e identificar las áreas que necesitan atención gerencial inmediata.

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

A continuación, se enumeran algunas de las cuestiones relacionadas con la organización, las políticas y los procedimientos que deben abordarse.

1. Evaluación por parte de la alta dirección de los beneficios de un abastecimiento eficaz.
2. Comunicación interdepartamental sobre los beneficios del abastecimiento.
3. Participación en la planificación a largo plazo por parte del departamento de compras.
4. Evaluación de la eficiencia y rentabilidad de las políticas de abastecimiento existentes.
5. Exploración de la rentabilidad actual de la organización de compras.
6. Revisión de los planes estratégicos del departamento de compras.
7. Apoyo de la alta dirección con el directivo de compras.
8. Revisión del manual de compras vigente.

Fase 2. Desarrollo organizacional.

Esta fase implica desarrollar estrategias de abastecimiento y establecer áreas delineadas para reducir costos y mejorar rentabilidad, con un sistema de control de abastecimiento basado en un análisis frecuente y un enfoque sistemático para formular programas de incentivos y tomar disposiciones. En capacitaciones se pueden tomar seminarios locales, por ejemplo, del ISM (Institute for Supply Chain Management) y sesiones internas sobre como establecer el monitoreo del sistema de compras.

Fase 3. Implementación y evaluación.

En esta fase se debe asegurar una alineación completa de todos los miembros de la organización con la estrategia de abastecimiento asegurando así una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. El plan de implementación y evaluación incluye los siguientes aspectos:

1. Alineación de empresa con la estrategia de abastecimiento.
2. Implementación de nuevos procedimientos.

3. Monitoreo de actividades de abastecimiento.
4. Desarrollo de mecanismos de retroalimentación.
5. Mejora de los procesos de compras.

Fase 4. Sesiones de capacitación In-House.

En esta fase deben incluirse clases, las cuales deben desarrollarse en grupos aproximados de 15 personas. Personal de compras y directivos de la organización atenderán a esas sesiones para aprender las últimas tecnologías en compras, políticas, estrategias de negociación y métodos de reducción de costos.

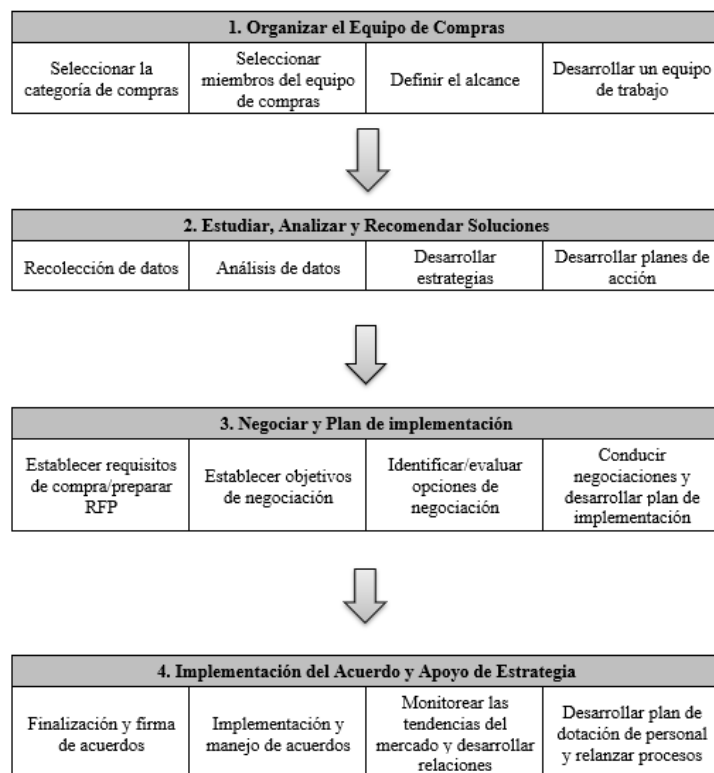
Metodología propuesta por Dominick.

Según Dominick (2022) el proceso de compras estratégicas fue promovido inicialmente por la Escuela de negocios de Harvard, las empresas consultoras presentaron un proceso de siete fases. Con el paso del tiempo fueron simplificadas en cuatro fases como se describe en la figura 4, donde se destaca un enfoque colaborativo y práctico que promueve equipos multifuncionales para la toma de decisiones unificadas con la orientación de los líderes de la cadena de suministro.

Figura 4.

Cuatro fases prácticas en el proceso estratégico de compras.

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS



Nota. Adaptado de Procurement Game Plan - Winning Strategies and Techniques for Supply Management Professionals (Dominick, 2022, p.105).

Fase 1. Organizar el equipo de compras.

La primera fase comienza con un diagnóstico del gasto general de la empresa, la definición amplia y el perfil de las diversas categorías de compras. Consideremos un ejemplo de un líder de compras que selecciona para el abastecimiento estratégico la categoría de equipos y suministros de laboratorio. Una vez seleccionada esta categoría, se desarrolla un equipo de trabajo. El objetivo de la primera fase es definir el alcance y desarrollar un estatuto del equipo, definir el alcance y establecer por escrito: objetivos generales, el alcance, los recursos, los riesgos y las limitaciones del proyecto de abastecimiento.

Fase 2. Estudiar, analizar y recomendar soluciones.

En esta fase, los miembros del equipo se centran en recopilar información y datos internos y externos. Los datos internos incluyen los precios actuales pagados por la organización,

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

proveedores actuales, volumen, especificaciones, soporte técnico, calidad, entrega. Datos externos, como inteligencia de mercado, para proporcionar información sobre los precios en el mercado e información sobre otros proveedores disponibles, sus ofertas y capacidades. Se debe realizar un análisis de gasto detallado de la categoría o categorías de compra seleccionadas permitiendo al equipo de compras presentar la propuesta potencial a proveedores que participarán en el proceso de licitación. Otro paso importante en esta fase es desarrollar planes de acción definiendo responsables y fechas de entrega, es primordial la comunicación frecuente con los usuarios finales y las partes interesadas.

Fase 3. Negociar y plan de implementación.

Los miembros del equipo preparan una solicitud de propuesta (RFP), analizan las propuestas y reducen el número de proveedores potenciales para la negociación. Los próximos pasos de esta fase se dedican a establecer objetivos de negociación, evaluar diferentes opciones y prepararse para resultados de negociación beneficiosos para todas las partes.

Fase 4. Implementación del acuerdo y apoyo de estrategia.

Una vez completadas las negociaciones y se ejecute el contrato, la atención se centra en la transición al nuevo proveedor y la construcción de una relación comercial.

Al presentar un nuevo proveedor con tecnología avanzada o procesos modernos, se recomienda un período de prueba o un programa piloto con un par de unidades o sitios operativos. Esto brinda una oportunidad para involucrar a las partes interesadas o a los usuarios finales y abordar los problemas que pudiesen surgir. Una vez que la estrategia del equipo de abastecimiento se haya implementado exitosamente con la ayuda de los usuarios finales y las partes interesadas, es esencial realizar evaluaciones comparativas continuas: monitorear las tendencias y los cambios en el mercado de suministro.

La integración de las metodologías de Dominick y Benton Jr. en un plan estratégico de compras combina enfoques complementarios que fortalecen la gestión de las áreas de compras. La metodología de Benton Jr. ofrece un marco estructurado en fases de diagnóstico, desarrollo, implementación y evaluación, permitiendo alinear las decisiones de compras con los objetivos estratégicos, optimizar costos y desarrollar sinergias a largo plazo con proveedores. Por otro lado, Dominick enfatiza la colaboración interdisciplinaria, la integración de equipos multifuncionales y la adaptabilidad a las dinámicas del mercado, facilitando la gestión del cambio y asegurando una implementación ágil. La combinación de ambos enfoques potencia el proceso de compras al proporcionar una estructura estratégica sólida con la flexibilidad necesaria para enfrentar desafíos operativos, promoviendo la eficiencia, la mejora continua y la creación de valor en la organización

Modelos de cartera de compras

Los modelos de cartera de compras, en inglés *Purchasing Portfolio Models (PPMs)* son una herramienta para segmentación de proveedores y desarrollo de adecuadas estrategias de abastecimiento. Dichos modelos usan dos o más dimensiones para definir categorías heterogéneas en las que se proponen enfoques estratégicos (Formentini, 2019).

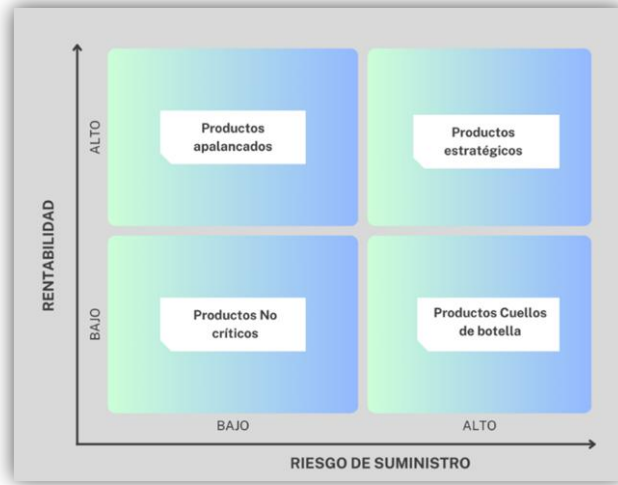
Estos modelos ayudan de esta manera a determinar mejores estrategias de compra de acuerdo con dimensiones como riesgo de suministro, importancia de la compra, rentabilidad, entre otros. Uno de los modelos más conocidos es la matriz de Kraljic la cual se explica a continuación.

Matriz de Kraljic.

La matriz de Kraljic (1983) es considerada el primer ejemplo de los modelos, sugiere que proveedores deben ser clasificados contra dos dimensiones: riesgo de suministro y rentabilidad.

Figura 5.

Matriz de Kraljic.



Nota. Adaptado de ASQ Certified Six Sigma Black Belt Handbook (McShane-Vaughn, 2022, p.539).

Al ubicar los productos en algún cuadrante como se muestra en la figura 5 permite clasificar eficazmente a los proveedores y tomar acciones, esta matriz será aplicada en nuestra organización de estudio PLASPEL y nos permitirá clasificar de una mejor manera los materiales bajo cuatro estrategias: productos apalancados, productos estratégicos, productos no críticos y productos cuellos de botella y a la mejor toma mejores decisiones en el abastecimiento.

McShane-Vaughn (2022) basado en Kraljic (1983) explica cada cuadrante de la siguiente manera:

Productos no críticos.

Los artículos que se encuentran en el cuadrante de bajo riesgo de suministro y baja rentabilidad se clasifican como *no críticos*. Hay una oferta abundante de estos artículos y las organizaciones debería trabajar para estandarizar los productos y hacer que el proceso de pedido sea lo más eficiente posible.

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

Productos apalancados.

Materiales que tienen un bajo riesgo de suministro, pero una alta rentabilidad para la organización y también tienen una oferta abundante se clasifican como productos *apalancados*.

La organización tiene mayor poder de negociación y debe buscar mejores ventajas en precio y calidad.

Productos cuellos de botella.

Productos con un alto riesgo de suministro, pero una baja rentabilidad se denominan artículos cuello de botella. Hay una escasez basada en la producción de estos artículos y la organización tiene poco control sobre los proveedores. Se debe hacer un esfuerzo para innovar y encontrar sustitutos de estos artículos.

Productos estratégicos.

Los materiales que presentan un alto riesgo para el proveedor y un alto impacto en las ganancias se clasifican como *productos estratégicos*. Hay una escasez natural de estos artículos, algunas veces sólo pocos proveedores pueden ofrecerlos. La organización debe desarrollar un programa de relaciones a largo plazo y acuerdos ganar- ganar entre ambas partes.

La Matriz de Kraljic es una herramienta fundamental en la gestión estratégica de compras, ya que permite clasificar los productos y servicios adquiridos en función de su impacto en la rentabilidad y el nivel de riesgo en el suministro. Esta matriz proporciona un enfoque estructurado que guía la toma de decisiones estratégicas, permitiendo identificar qué categorías de compras requieren una gestión más profunda, como alianzas estratégicas con proveedores, y cuáles pueden ser gestionadas con un enfoque transaccional.

Criterios de selección de proveedores

El proceso de selección de un grupo de proveedores competentes para materiales estratégicos es complejo y debe basarse en múltiples criterios. Además del costo y el desempeño de la entrega, las empresas también deben considerar cómo los proveedores pueden contribuir a la tecnología de productos y procesos. En línea con lo anterior Wisner (2023) menciona los factores que las empresas deben considerar al seleccionar proveedores:

Innovación y tecnologías de procesos y productos: Los proveedores deben tener tecnologías de procesos competentes para producir productos superiores a un costo razonable mejorando así la ventaja competitiva del comprador.

Voluntad de compartir tecnologías e información: Es vital que las empresas busquen proveedores que estén dispuestos a compartir sus tecnologías e información. Los proveedores pueden ayudar en el diseño y desarrollo de nuevos productos para garantizar opciones de diseño rentables.

Calidad: Los niveles de calidad del artículo comprado deben ser un factor muy importante en la selección de proveedores. La calidad del producto debe ser alta y constante, ya que puede afectar directamente la calidad de los productos terminados.

Costo: Si bien el costo unitario de un artículo no suele ser el único criterio en la selección de proveedores, el costo total es un factor importante. El costo total incluye el costo unitario del artículo, las condiciones de pago, el descuento por pronto pago, el costo de pedido, el costo de mantenimiento, los costos logísticos y otros costos.

Confiabilidad: Además de un nivel confiable de calidad del producto, la confiabilidad puede referirse a otras características del proveedor. Por ejemplo, ¿el proveedor es

financieramente estable? De lo contrario, es posible que no pueda invertir en investigación y desarrollo ni mantenerse en el negocio.

Sistema de pedidos y tiempo del ciclo: ¿Qué tan fácil de usar es el sistema de pedidos de un proveedor y cuál es el tiempo de ciclo de pedido normal? Realizar pedidos a un proveedor debería ser fácil, rápido y eficaz.

Capacidad: La empresa también debe considerar si el proveedor tiene la capacidad de cumplir con los pedidos y la capacidad de cumplir con pedidos grandes si es necesario.

Capacidad de comunicación: Los proveedores deben poseer una capacidad de comunicación que facilite la comunicación entre las partes.

Ubicación: la ubicación geográfica es otro factor importante en la selección de proveedores, ya que afecta el tiempo de entrega, el transporte y los costos logísticos.

Servicio: Los proveedores deben poder respaldar sus productos brindando buenos servicios cuando sea necesario.

Otros criterios de selección de proveedores

En su libro *Facilities Manager's Desk Reference*, Wiggins(2021) menciona de una manera simplificada los criterios claves en compras, los cuales incluyen:

- El producto o servicio correcto.
- En el lugar correcto.
- En la cantidad correcta.
- En la calidad correcta.
- Entregado cuando es necesitado.
- Desde un proveedor confiable.
- Con el precio correcto.

Benton (2021) menciona los siguientes criterios: Precio, calidad, tiempos de entrega y credibilidad. Además, propone tener en cuenta la prioridad competitiva: importancia que se le da a cada criterio y los criterios de recompensa: medida en la cual se cumplen los objetivos.

Criterios de evaluación de proveedores

Después de seleccionar un proveedor y realizar un pedido de productos o servicios, el comprador debe continuar monitoreando al proveedor para asegurarse de que esté entregando lo que se necesita. Los compradores pueden determinar qué proveedores deben figurar en la lista de proveedores preaprobados mediante un sistema de calificación desarrollado internamente o mediante el uso de modelos de certificación externos, como los criterios ISO 9000:2015, la responsabilidad ambiental y social pueden ser también criterios clave para certificar y evaluar a los proveedores.

El modelo SCOR define los siguientes atributos de rendimiento para medir la cadena de suministro, y este puede ser adaptado para evaluar el desempeño de los proveedores.

- Calidad: Calidad del producto.
- Tasa de defectos: Si el producto cumple con las especificaciones.
- Desempeño funcional: Si el producto cumple con la idoneidad para su uso.
- Precio: Necesidad de garantizar que el precio no sea la única prioridad.
- Soporte técnico: Capacidad de responder preguntas y problemas del producto.

El comprador de esta manera debe desarrollar un conjunto de medidas estándar para evaluar el rendimiento de los proveedores y además de los anteriores criterios se sugiere tener en cuenta los siguientes enfocados en las relaciones con el cliente: fiabilidad, respuesta, agilidad y relaciones con el proveedor: costo y eficiencia de gestión de activos como se explica brevemente en la siguiente tabla 2 (McShane-Vaughn, 2022).

Tabla 2.
Atributos, definiciones y métricas del modelo SCOR.

Enfoque: Cliente		
Fiabilidad	Capacidad de realizar tareas como se esperaba; previsibilidad del resultado de un proceso.	- Cumplimiento del pedido perfecto.
Respuesta	Velocidad en la que se realizan las tareas; velocidad en la que la cadena de suministro proporciona productos a los clientes.	- Tiempo del ciclo de cumplimiento de pedidos.
Agilidad	Capacidad de responder a cambios del mercado para obtener o mantener una ventaja competitiva.	- Adaptabilidad positiva en la cadena de suministro. - Adaptabilidad negativa. - Valor general en riesgo.
Enfoque: Interno-Proveedor		
Costo	Costo de operar los procesos de la cadena de suministro	- Costos totales de gestión de la cadena de suministro. - Costo de los bienes vendidos.
Eficiencia de gestión de activos	Capacidad de usar eficientemente los activos; reducción de inventario, insourcing frente a outsourcing	- Ciclo del tiempo efectivo a efectivo. - Retorno de los activos fijos de la cadena de suministro. - Retorno del capital de trabajo.

Nota. Tomado de ASQ Certified Six Sigma Black Belt Handbook (McShane-Vaughn, 2022, pgs. 350-351)

La selección adecuada de proveedores es otro pilar esencial del proceso de compras, ya que garantiza la calidad, disponibilidad y sostenibilidad de los productos adquiridos. Un proceso de selección efectivo implica evaluar a los proveedores en función de criterios objetivos, como precio, calidad, cumplimiento de entregas y capacidad tecnológica, asegurando que la empresa se alinee con socios que agreguen valor. Además, una correcta evaluación de proveedores permite

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

minimizar riesgos operativos, garantizar la continuidad del suministro y fomentar relaciones a largo plazo que generen sinergias.

En conjunto, la Matriz de Kraljic y un proceso estructurado de selección de proveedores permiten gestionar las compras de forma más estratégica y eficiente, alineando el área de abastecimiento con los objetivos operativos y financieros de la organización, y asegurando la capacidad de adaptarse a los cambios del mercado y minimizar riesgos en la cadena de suministro.

Diseño Metodológico

Tipo de Investigación

La investigación descriptiva busca describir de forma detallada (propiedades, características, cualidades y perfiles) de procesos o cualquier otro fenómeno de estudio. Cómo lo indica (Hernández- Sampieri, 2023) El objetivo principal es proporcionar un informe detallado sobre el fenómeno de estudio, así como sus características y configuración. No le preocupan ni las razones ni las repercusiones de esto, simplemente desea tener una comprensión clara para entender su naturaleza.

En la metodología de tipo cualitativo el método las formas de recolección de datos para este tipo de metodología son las encuestas, la entrevista profunda, así como la observación directa del fenómeno a estudiar.

En el tipo de investigación aplicada se pretende identificar las posibles soluciones o una solución al problema planteado en la investigación cualitativa y en la que los afectados participan en ella. Finalmente, el análisis de datos en la investigación cualitativa es fundamental para comprender y darle sentido a la información recopilada, soportados en la identificación de patrones y tema recurrentes en la data que permite explorar el contexto en el que ocurren los eventos y el significado que cada uno de los participantes tiene del fenómeno estudiado.

En el desarrollo y cumplimiento del propósito de este trabajo de investigación se empleará el método de investigación cualitativa y aplicada a la empresa Plaspel SAS para conocer su proceso de compras

Análisis Externo

El análisis del entorno organizacional es uno de los pilares fundamentales para entender las dinámicas externas que influyen de manera positiva o negativa en el desempeño de las

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

compañías, así como lo indica (Terlato, 2019). Este análisis está relacionado con el análisis FODA, el cual permite identificar fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas presentadas en los ambientes organizacionales permitiendo balancear los recursos y capacidades con las que cuentan las empresas (Terlato, 2019). En la siguiente tabla se muestra un ejemplo de análisis FODA cruzado el cual posteriormente va a ser aplicado posteriormente en el capítulo de diagnóstico organizacional de Plaspel SAS.

Tabla 3.
Análisis FODA cruzado.

Factores Externos	Fortalezas Internas (F)*	Debilidades Internas (D)**
<p>Oportunidades Externas (O)</p> <p>Incluidos los riesgos: Condiciones económicas actuales y futuras, cambios políticos y sociales, y nuevos productos, servicios y tecnologías.</p>	<p>Estrategias FO (maxi-maxi):</p> <p>Es potencialmente la estrategia más exitosa, pues utiliza las fortalezas de la organización para aprovechar las oportunidades.</p>	<p>Estrategia DO (mini-maxi):</p> <p>Similar a las estrategias de desarrollo que se emplean para superar las debilidades y así aprovechar las oportunidades.</p>
<p>Amenazas Externas (A)</p> <p>Fallas en el suministro de energía, la competencia y áreas similares a las del recuadro Oportunidades.</p>	<p>Estrategias FA (maxi-mini):</p> <p>Uso de las fortalezas para hacer frente a amenazas o evitarlas.</p>	<p>Estrategia DA (mini-mini):</p> <p>Reducción, liquidación o coinversión para minimizar las debilidades y amenazas.</p>

Nota. * Administrativas, operativas, financieras, de marketing, investigación y desarrollo e ingeniería. ** Las áreas que se muestran en el recuadro de fortalezas. Tomado de Wehrich (2022).

Análisis Interno

Como método de recolección de datos del proceso de compras actual en la compañía Plaspel SAS, se creó una encuesta dirigida a las áreas usuarias basada en la metodología Likert, teniendo en cuenta diferentes escalas de medición que incluyen diferentes opciones de respuesta como totalmente de acuerdo hasta en desacuerdo. Ver anexo 1.

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

Para tener una segunda visión se creó un formulario de entrevista que se aplicará a dos integrantes del área de compras: coordinadora de logística y analista de compras, para conocer y entender la percepción del proceso de compras en cada variable identificada para análisis. Ver anexo 2.

Población, Muestra y Ficha Técnica

La encuesta diseñada será aplicada a todos las áreas usuarias del proceso de compras conformadas por los equipos de: producción – mantenimiento –logística – calidad - administración. La población total es de 5 áreas usuarias donde el líder del proceso de cada área participará en la encuesta vía correo electrónico, las características y descripciones pueden observarse a continuación en la tabla 4 de la ficha técnica.

Tabla 4.
Ficha técnica encuesta áreas usuarias.

Característica	Descripción
Fecha recolección de datos	12 al 18 agosto de 2024
Ciudad	Zipaquirá
Cargo de las personas encuestadas	Líder de proceso
Población total	5 áreas usuarias
Muestra	N.A.
Medio de recolección	Vía Correo electrónico

Nota. Elaboración propia

Variables Identificadas

Transformar un método de abastecimiento táctico en uno estratégico en Plaspel SAS implica analizar y optimizar diversas variables clave para mejorar la eficiencia, la efectividad y la alineación con los objetivos corporativos. En la siguiente tabla se presentan cuatro variables:

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

la primera proceso de compras, segunda madurez del proceso, tercera evaluación de proveedores y cuarta categorización de bienes y servicios las cuales fueron tomadas en base a lo descrito en el marco teórico y serán analizadas en las encuestas posteriores a las áreas usuarias y entrevista al área de compras.

Tabla 5.
Variables área de compras.

Variable 1 Proceso de compras	Variable 2 Madurez del proceso	Variable 3 Selección y evaluación de proveedores	Variable 4 Categorización de bienes y servicios
Estas preguntas están orientadas a identificar el conocimiento general que tienen las áreas usuarias acerca del proceso de compras cumpliendo con la estrategia corporativa.	Estas preguntas están enfocadas en conocer el nivel de madurez del proceso de incluyendo niveles básicos hasta estratégicos y sus respectivos desafíos.	Estas preguntas pretenden conocer los criterios de selección de proveedores, familiarización de las diferentes estrategias de aprovisionamiento y el conocimiento de procesos de evaluación de proveedores por parte de las áreas usuarias.	Preguntas orientadas a identificar si las áreas usuarias conocen la subdivisión de productos y la importancia que tiene esto en la ejecución del proceso de compras.

Nota. Elaboración propia

Instrumento de Medición

Para cumplir con los objetivos de esta investigación, se han seleccionado dos instrumentos: el primero una encuesta descriptiva, dirigida a los 6 líderes de las diferentes áreas usuarias del proceso de compras (producción – mantenimiento –logística – calidad – administración). Y busca capturar la percepción de las áreas usuarias respecto a varios aspectos del proceso de compras. Con 16 preguntas cerradas, que son útiles para obtener datos objetivos y cuantificables sobre la satisfacción y desempeño operativo del proceso de compras. El objetivo

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

es describir el estado actual del servicio, la comunicación, la selección de proveedores, y la madurez del proceso. Ver anexo 1.

Como método de medición de la encuesta se aplicará la escala de Likert, reconocida por su capacidad para capturar la intensidad de las percepciones y actitudes de los encuestados, que permitirá identificar y cuantificar las variables expuestas, proporcionando una visión clara y cuantificable de los niveles de acuerdo o desacuerdo de los participantes con respecto a las afirmaciones de la encuesta, por lo tanto esta información será fundamental para realizar un análisis detallado que conduzca a la identificación de fortalezas, áreas de mejora, y oportunidades para optimizar el proceso de compras dentro de la organización.

El segundo instrumento es una entrevista semi estructurada, descriptiva y diagnóstica que fue aplicada a los 2 integrantes del equipo de compras (coordinadora de logística y a la analista de compra), que consta de 21 preguntas cerradas y divididas por temáticas, para obtener respuestas cerradas y cualitativas. El objetivo de la entrevista es evaluar el estado actual del proceso de compras, identificando fortalezas y áreas de mejora, desde el punto de vista del área de compras y así contrastar las respuestas de las áreas usuarias con respecto a la madurez del proceso, la eficacia de la estructura organizativa, y la metodología empleada para la selección y gestión de proveedores, además se han incorporado elementos que permiten evaluar la alineación del departamento de compras con los objetivos estratégicos de la organización y su capacidad para adaptarse a cambios y desafíos del entorno. Ver anexo 2.

Esta diferenciación es esencial para obtener una visión integral y comparativa de cómo se perciben y manejan las operaciones de compras desde distintos puntos de vista dentro de la empresa.

Diagnóstico Organizacional

Análisis Interno

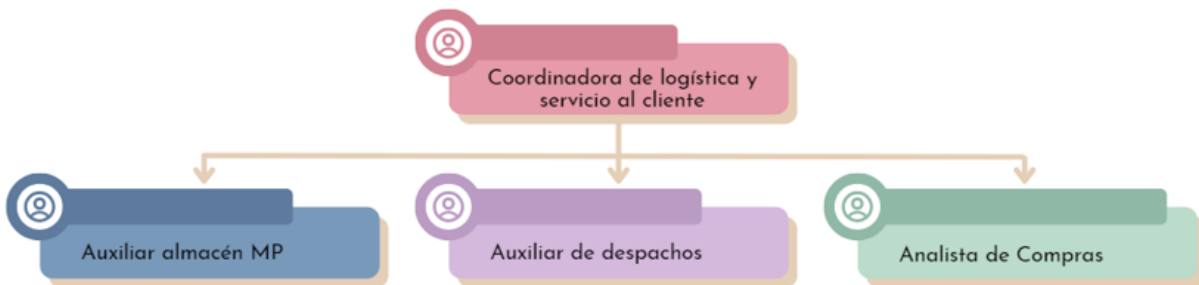
Con el fin de conocer más a fondo como se integra el proceso de compras en la organización se realizó una entrevista informal a la coordinación de logística.

Estructura organizacional

En Plaspel SAS el área de compras depende de la coordinación logística que a su vez depende de la gerencia de operaciones. Compras está compuesta por 2 posiciones. La coordinación logística que se encarga de la planeación de las actividades del área y de priorizar los requerimientos de los diferentes usuarios, por su parte el analista se encarga de hacer las órdenes de compra, notificar a los proveedores y hacer seguimiento de las entregas. Al departamento de logística también pertenecen los auxiliares de almacén y despacho, quienes se encargan de las operaciones de almacén, como se ve en la siguiente figura 6.

Figura 6.

Organigrama departamento de logística.



Nota. Adaptado de Plaspel SAS, (2024).

Macroproceso del área de compras.

De acuerdo con el procedimiento de gestión de compras en la organización Plaspel SAS (2021), el cual incluye lineamientos para la selección, evaluación y seguimiento al desempeño de los proveedores teniendo en cuenta requisitos de calidad, costos, tiempo y SST, necesarios para

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

las compras de productos, bienes y servicios. A continuación, se explica detalladamente cada una de las actividades del proceso de compras.

Revisión de los RQ en Factory: El proceso inicia con la identificación de las necesidades de bienes o servicios por parte de las diferentes áreas usuarias (producción, mantenimiento, calidad, administrativo, etc.). Estas necesidades se documentan en solicitudes de compra (RQ) que son cargadas en el ERP Factory, estas RQ son visualizadas e identificadas por el área de compras diariamente por la coordinadora de compras quien determina la prontitud con la cual serán atendidas estas RQ por el analista de compras.

Las prioridades se gestionan de la siguiente manera: en primer lugar, atender los requerimientos de producción y mantenimiento son consideradas compras estratégicas porque impactan directamente el indicador de productividad. En segundo orden se procesan las compras de las áreas de calidad y logística y en tercer lugar son atendidos los requerimientos administrativos.

Identificación y selección de proveedores: Una vez priorizadas las RQ, el analista de compras se encarga de procesar estos requerimientos, para ello revisa los históricos en el sistema se identifican los proveedores que ha suministrado el bien o servicio a la compañía, realizando todo el proceso de manera transaccional.

Se identifican posibles proveedores y se evalúan en función de criterios como precio, calidad, cumplimiento de especificaciones técnicas, tiempo de entrega y reputación. Este paso puede incluir realizar la solicitud de mínimo tres cotizaciones y consolidar la información solicitada en el formulario FO-COM-11 (Anexo 2) comparativos proveedores. Para las compras estratégicas la valoración de especificaciones técnicas se obtiene con el diligenciamiento del formulario FO-COM-12 evaluación para selección de proveedores. De esta manera y basándose

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

en los resultados de los formularios anteriores, se selecciona el proveedor que mejor cumpla con los requisitos de compra.

Creación del proveedor en el software Factory: De tratarse de un proveedor nuevo, se solicita a este mismo la documentación como: formulario FO-COM-06 registro de proveedor completamente diligenciado, RUT, certificaciones bancarias, entre otros y se envía todo lo anterior al departamento financiero de Plaspel SAS.

Generación de la orden de compra: Se formaliza la transacción mediante la emisión de una orden de compra al proveedor seleccionado, detallando los términos acordados y se envía al proveedor vía email para su respectivo seguimiento e informe de tiempos de entrega.

Anticipo y pago: Si la compra requiere anticipo se solicita al proveedor la factura por el valor a pagar y se gestiona con el departamento financiero de Plaspel SAS el respectivo pago y soporte.

Seguimiento de la orden de compra: Se realiza el seguimiento a la OC de acuerdo con los lineamientos de tiempo de entrega acordados inicialmente con el proveedor y se registra la información en el formulario FP-COM-07 control órdenes de compra.

Cierre de la orden de compra: Una vez entregados por parte del proveedor los bienes o servicios, estos son recibidos y revisados por el auxiliar de almacén y auxiliar de despachos para asegurar que cumplen con las especificaciones acordadas y se realiza el respectivo cierre en el software Factory. Después se procede a evaluar el desempeño del proveedor en el mismo software teniendo en cuenta diferentes criterios de calidad, tiempo, cantidad, documentación, entre otros. Por último, en el mes de enero de cada año se realizará una retroalimentación por medio de correo electrónico a cada proveedor evaluado del formulario FO-COM-08 reevaluación

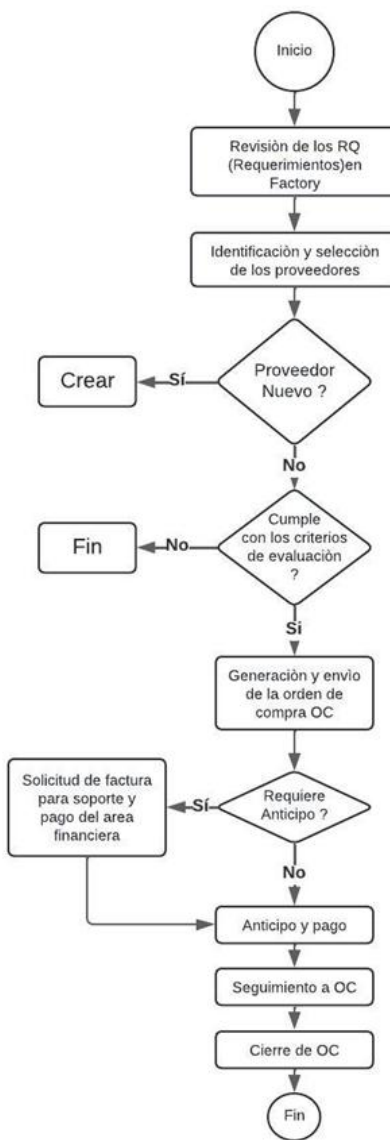
Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

de proveedores de servicio, materiales y mano de obra, de esta manera cada proveedor puede conocer los resultados de su desempeño y tomar medidas de mejora.

La figura 7 muestra el diagrama de flujo con cada una de las actividades en el proceso de compras descritas anteriormente.

Figura 7.

Proceso de compras.



Nota. Adaptado de PR-SIG-07 (Plaspel SAS, 2021).

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

Es importante tener en cuenta que todo este proceso operativo es soportado por el Software Factory ERP, el cual es un SasS (Software as a Service) que a través de su módulo de planeación de la producción se encarga de generar los BOM (Bill of Materials) o listado de materiales para las necesidades de producción. Adicional al módulo descrito anteriormente Plaspel SAS cuenta con los siguientes módulos instalados en su paquete de ERP:

Compras → Realiza todo el seguimiento al proceso de compras

Mantenimiento → Se encarga de hacer los planes de mantenimiento de los equipos industriales, planta industrial

Para el proceso de medición del área de compras, se ha establecido un único indicador clave llamado FO-COM-07 - Control De Órdenes De Compra el cual tiene como objetivo medir la capacidad de cerrar los requerimientos de las áreas internas en un período de un mes. La fórmula utilizada para calcular este indicador es la siguiente:

$$\text{Control de orden de compra} = \frac{\text{No. de RQ cerradas en el mes}}{\text{No. de RQ generadas en el mes}} * 100$$

En la descripción del proceso y de la situación organizacional de Plaspel SAS, se resaltan los siguientes aspectos

Solamente se consideran proveedores estratégicos aquellos proveedores que afectan el indicador de productividad.

La forma como se priorizan las actividades de compras, siempre dando mayor importancia a aquellas que tienen que ver con el departamento de operaciones

El proceso de planeación de la demanda es solamente ejecutado hasta que se cuenta con el listado de materiales de producción y no se evidencia de alguna forma planeación de la demanda.

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

Gestión de proveedores

Actualmente Plaspel SAS, cuenta con una base de datos de 250 proveedores. Para el período de observación de este trabajo enero a agosto de 2024 se han generado un total de 1.160 órdenes de compra distribuidas en 200 Proveedores por un valor de COP\$ 16.845.975.949 en las cinco áreas usuarias. Actualmente Plaspel SAS cuenta con un proveedor estratégico, DOW QUÍMICA DE COLOMBIA SA, a quien se le generaron órdenes por un valor de COP\$ 10.4 MM, con este proveedor se ha establecido una relación a largo plazo que implica un enfoque proactivo y colaborativo generando valor a través de la cadena de suministro. La tabla No. 7 nos muestra el gasto en compras por área reflejado en este período

Tabla 6.
Perfil por categoría de acuerdo con volumen de compras.

ÁREA	No. DE PROVEEDORES	No. DE OC	VALOR TOTAL OC EN COP\$	PORCENTAJE
Producción	39	360	4.330.705.032	67,97%
Administración	72	305	922.165.683	14,47%
Mantenimiento	54	295	544.237.330	8,54%
Logística	11	60	467.986.942	7,34%
Calidad	13	54	69.686.393	1,09%
HSEQ	10	26	36.732.377	0,58%
Total, general	199	1.100	6.371.513.757	

Nota. Elaboración Propia.

El análisis indica que el área de producción es la que más gasto demanda con un 68%, esto va en concordancia con la prioridad otorgada por la coordinación de logística, sin embargo, al mismo tiempo se evidencia que el área de administración es la segunda área que mayor demanda requiere a nivel de operatividad con 305 órdenes de compra de 72 proveedores, así

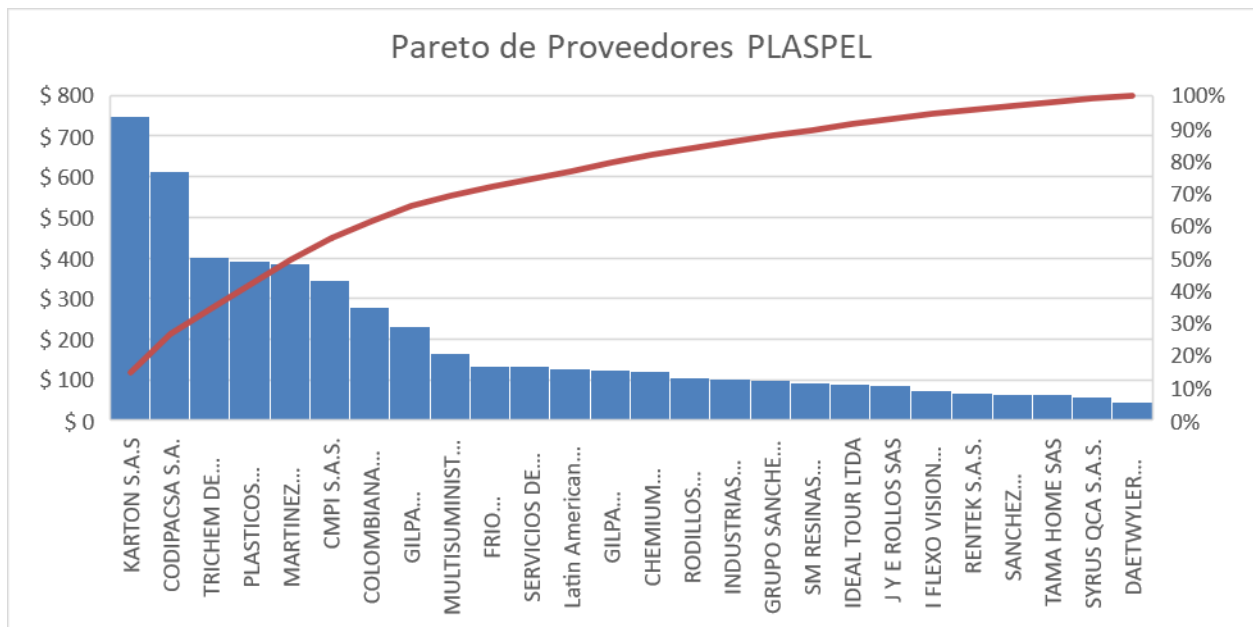
Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

como a nivel de gasto con 14.47% de participación, posteriormente el área de mantenimiento representa un 8.54% de participación con 54 proveedores y 295 órdenes de compra.

En la figura 8 se identifican los 25 proveedores con mayor volumen de compras, tomado de la información arrojada por el ERP de Plaspel SAS

Figura 8.

Pareto de proveedores.



Nota. Elaboración Propia.

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

Tabla 7.
Tabla con los datos de los proveedores para la construcción de Pareto.

Proveedor	Valor Total COP M	Valor Acumulado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado	Área	Impacto Financiero	Riesgo de Suministro
KARTON S.A.S	\$ 749	\$ 749	11,76%	11,76%	Producción	Alto	Bajo
CODIPACSA S.A.	\$ 614	\$ 1.363	9,64%	21,40%	Producción	Alto	Bajo
TRICHEM DE COLOMBIA S.A.S.	\$ 402	\$ 1.765	6,31%	27,71%	Producción	Alto	Alto
PLÁSTICOS SALFER SAS	\$ 392	\$ 2.157	6,15%	33,85%	Producción	Alto	Bajo
MARTÍNEZ VILLAMIL CARLOS ANDRÉS	\$ 385	\$ 2.542	6,04%	39,89%	Logística	Alto	Bajo
CMPI S.A.S.	\$ 343	\$ 2.885	5,39%	45,28%	Producción	Alto	Alto
COLOMBIANA KIMBERLY COLPAPEL S.A.S.	\$ 278	\$ 3.163	4,36%	49,64%	Producción	Bajo	Bajo
GILPA IMPRESORES ZONA FRANCA S.A.S	\$ 232	\$ 3.395	3,64%	53,28%	Producción	Bajo	Bajo
MULTISUMINISTROS INDUSTRIALES SAS	\$ 164	\$ 3.559	2,58%	55,86%	Producción	Bajo	Bajo
FRIO ESPECIALIZADO S.A.S	\$ 133	\$ 3.692	2,09%	57,95%	Mantenimiento	Bajo	Alto
SERVICIOS DE ALIMENTACIÓN N.P. S.A.	\$ 133	\$ 3.825	2,08%	60,03%	Administración	Bajo	Alto
Latin American Polymers LLC	\$ 128	\$ 3.953	2,01%	62,04%	Producción	Bajo	Bajo
GILPA IMPRESORES S.A.S.	\$ 125	\$ 4.078	1,97%	64,01%	Producción	Bajo	Alto
CHEMIUM INTERNATIONAL CORP.	\$ 122	\$ 4.201	1,92%	65,93%	Producción	Bajo	Alto

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

Proveedor	Valor Total COP M	Valor Acumulado	Porcentaje	Porcentaje Acumulado	Área	Impacto Financiero	Riesgo de Suministro
RODILLOS TÉCNICOS Y MECANIZADOS SA	\$ 106	\$ 4.307	1,67%	67,60%	Mantenimiento	Bajo	Alto
INDUSTRIAS QUÍMICAS FIQ S.A.S	\$ 102	\$ 4.409	1,61%	69,20%	Producción	Bajo	Alto
GRUPO SÁNCHEZ COLOMBIA SAS	\$ 98	\$ 4.507	1,53%	70,73%	Producción	Bajo	Alto
SM RESINAS COLOMBIA SAS	\$ 94	\$ 4.600	1,47%	72,20%	Producción	Bajo	Alto
IDEAL TOUR LTDA.	\$ 90	\$ 4.690	1,41%	73,61%	Administración	Bajo	Bajo
J Y E ROLLOS SAS	\$ 85	\$ 4.775	1,34%	74,95%	Producción	Bajo	Bajo
I FLEXO VISIÓN GRAFICA SOCIEDAD POR	\$ 74	\$ 4.850	1,17%	76,11%	Producción	Bajo	Bajo
RENTEK S.A.S.	\$ 67	\$ 4.916	1,05%	77,16%	Administración	Bajo	Bajo
SÁNCHEZ ASTRID	\$ 65	\$ 4.982	1,02%	78,19%	Administración	Bajo	Bajo
TAMA HOME SAS	\$ 63	\$ 5.044	0,98%	79,17%	Administración	Bajo	Bajo

Nota. Elaboración Propia

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

La finalidad del Pareto es identificar y gestionar mejor a los proveedores secundarios que también son críticos y se pueden convertir en proveedores estratégicos, también ayudará a Plaspel SAS a diversificar riesgos y así enfocar el análisis en categorías específicas según la matriz de Kraljic, para tener un análisis más equilibrado y así tomar decisiones más informadas sobre la mejora de las relaciones con otros proveedores en la cadena de suministro.

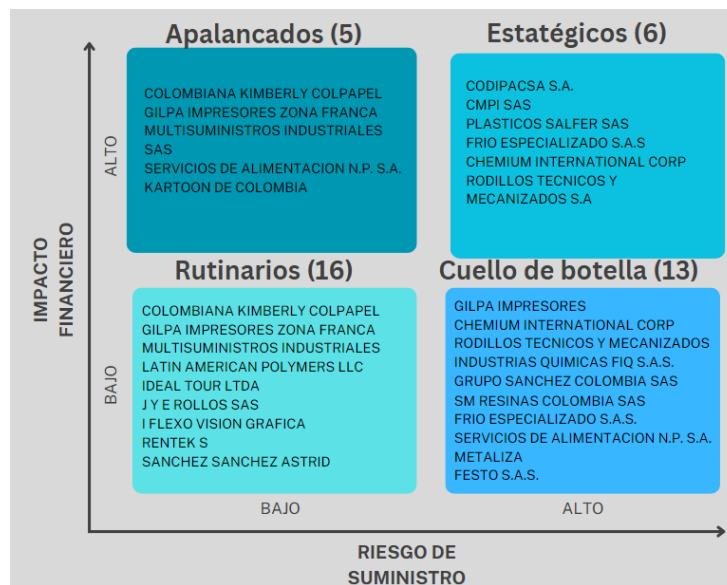
Acorde a lo mostrado en el Pareto, el 80% de las compras se agrupan en 25 proveedores con un valor en compras de COP\$ M 5.102 de los COP\$ 6.372 M registrados.

Segmentación estratégica de productos

Para construir la matriz de Kraljic, de Plaspel SAS, se solicitó la base de compras de los últimos meses enero-agosto de 2024. Basado en los datos proporcionados se clasifican para los proveedores según los criterios de impacto financiero y riesgo de suministro, como lo muestra la figura No. 9

Figura 9.

Matriz Kraljic Plaspel SAS



Nota. Elaboración propia.

Análisis DOFA

Acorde a lo planteado en el diseño metodológico el análisis DOFA cruzado permite identificar las fortalezas y debilidades con las cuales Plaspel SAS enfrenta las oportunidades y amenazas presentes en su entorno organizacional.

Plaspel SAS cuenta con fortalezas como la certificación de gestión de calidad 9001, reconocimiento en el mercado, capacidad financiera.

En la siguiente tabla 6 pueden observarse cada una de las estrategias propuestas para la transformación hacia un modelo más ágil, eficiente y menos dependiente de procesos transaccionales para Plaspel SAS.

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

Tabla 8.
Matriz DOFA cruzada Plaspel SAS.

	Fortalezas	Debilidades
DOFA	<p>F1: Reconocimiento de la empresa en el mercado.</p> <p>F2: Certificaciones (gestión de calidad 9001).</p> <p>F3: Relaciones estables con + de 60 clientes.</p> <p>F4: Capacidad financiera.</p> <p>F5: Diferenciación sostenible en empaques secundarios.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • D1: Modelo de compras transaccional. • D2: Categorías de compras poco definidas. • D3: Poca planeación de la demanda. • D4: Ausencia de indicadores en la mayoría de las áreas.
Oportunidades	Estrategias FO	Estrategias DO
<ul style="list-style-type: none"> • O1: Sostenibilidad como ventaja competitiva y alineación con responsabilidad social. • O2: Crecimiento en la demanda de productos sostenibles. • O3: Alianzas estratégicas con clústeres y gremios del sector plástico. 	<ul style="list-style-type: none"> • Aprovechar el reconocimiento en el mercado (F1) y las certificaciones de calidad (F2) para impulsar el desarrollo del ERP Factory (O1) y atraer clientes interesados en la eficiencia y sostenibilidad. • Utilizar las relaciones estables con clientes (F3) para fomentar alianzas estratégicas con clústeres y gremios del sector plástico (O3), consolidando la diferenciación sostenible en empaques secundarios (F5). 	<ul style="list-style-type: none"> • Implementar el ERP Factory (O1) para mejorar la planeación de la demanda (D3) y definir las categorías de compras (D2), generando mayor eficiencia en los procesos de compra. • Establecer indicadores en todas las áreas (D4) para aprovechar el crecimiento en la demanda de productos sostenibles (O2) y formalizar procesos estratégicos en las compras.
Amenazas	Estrategias FA	Estrategias DA

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

- **A1:** Competencia del mercado.
- **A2:** Variabilidad en la cadena de suministro.
- **A3:** Volatilidad de los precios de las materias primas.
- **A4:** Cambio en la normatividad ambiental.

- Utilizar la capacidad financiera (F4) y las relaciones con más de 60 clientes (F3) para mitigar la volatilidad de precios de materias primas (A3) mediante contratos a largo plazo y proveedores alternativos.
- Aprovechar la diferenciación sostenible en empaques secundarios (F5) para enfrentar el cambio en la normatividad ambiental (A4) y anticiparse a las exigencias regulatorias.

- Mejorar el modelo de compras transaccional (D1) y establecer mejores categorías de compras (D2) para reducir el impacto de la variabilidad en la cadena de suministro (A2).
- Mejorar el modelo de compras transaccional (D1) y mejorar las categorías de compras (D2) para reducir el impacto de la volatilidad en la cadena de suministro (A2).

Nota. Elaboración propia.

Análisis y resultados

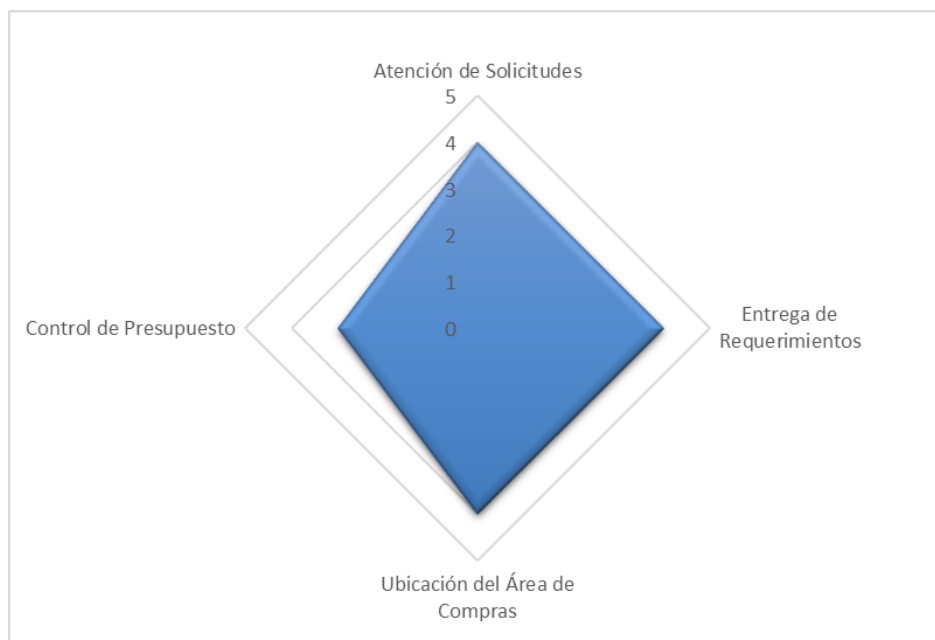
El análisis integra los resultados obtenidos a partir de encuestas aplicadas a las áreas usuarias y la entrevista semiestructurada realizada con el área de logística de Plaspel SAS. Esta combinación de fuentes permite obtener una visión completa y diferenciada del proceso de compras, identificando tanto percepciones generales de las áreas involucradas como aspectos específicos y estratégicos desde el área de compras. La convergencia de estos resultados proporciona una evaluación integral, orientada a detectar fortalezas, brechas operativas y oportunidades de mejora, asegurando así la descripción de la situación actual de la gestión de compras.

Estructura y organización de compras.

Las respuestas a esta sección de las encuestas y la entrevista indican que la estructura y organización de compras tiene una buena percepción, además de ser un proceso robusto tanto por las áreas usuarias, como para el personal de compras. Desde las áreas usuarias creen que aún se puede mejorar en la parte de atención a solicitudes, sin embargo, se identifica que el control presupuestario es la variable que menor calificación presentó y por lo tanto es el aspecto a mejorar desde el punto de vista de estructura y organización de compras un punto que se debe prestar atención y por lo tanto es susceptible a mejorar como lo muestra la figura 10.

Figura 10.

Estructura y organización de compras



Nota. Elaboración propia

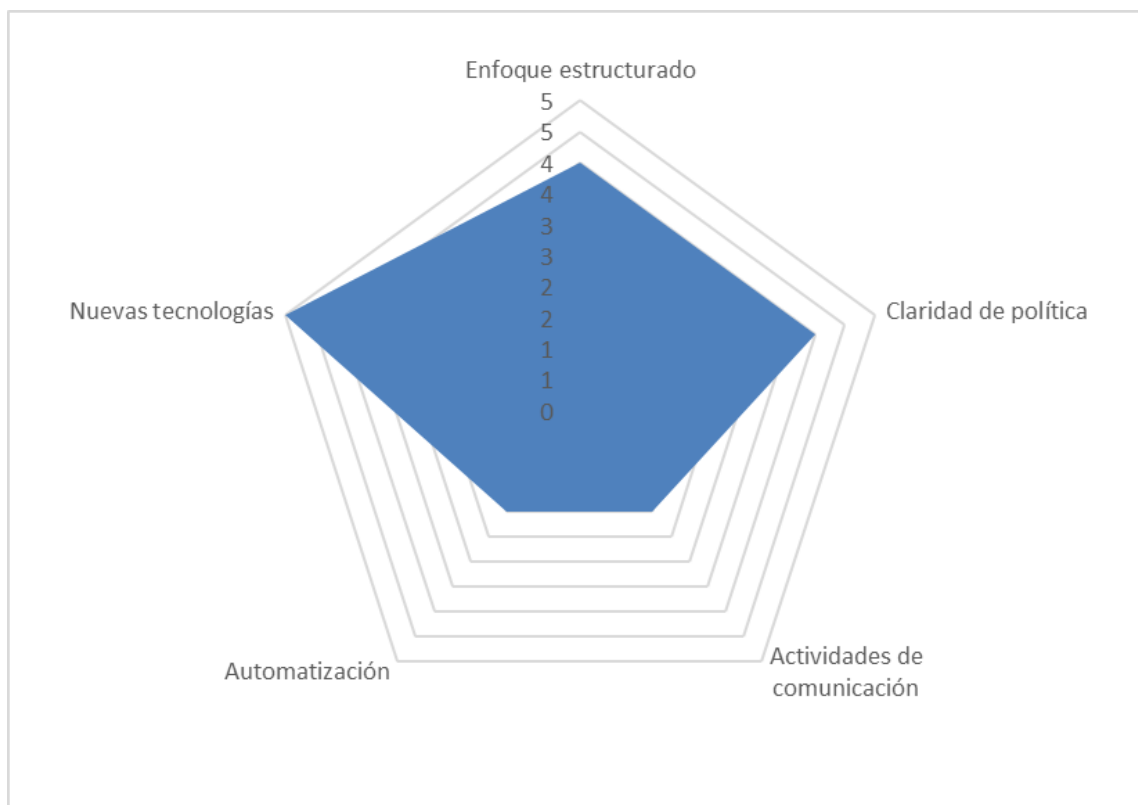
Madurez del proceso

En la tabulación de las encuestas y en la entrevista semiestructurada se percibe que la madurez del proceso de compras es percibida positivamente en términos de claridad y apertura a nuevas tecnologías con un enfoque estructurado. Sin embargo, el área de automatización y la efectividad de la comunicación son dos aspectos críticos que deben abordarse para mejorar aún más la eficiencia operativa y la satisfacción de las áreas usuarias. Tal como lo muestra la figura 11.

Figura 11.

Madurez del proceso

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS



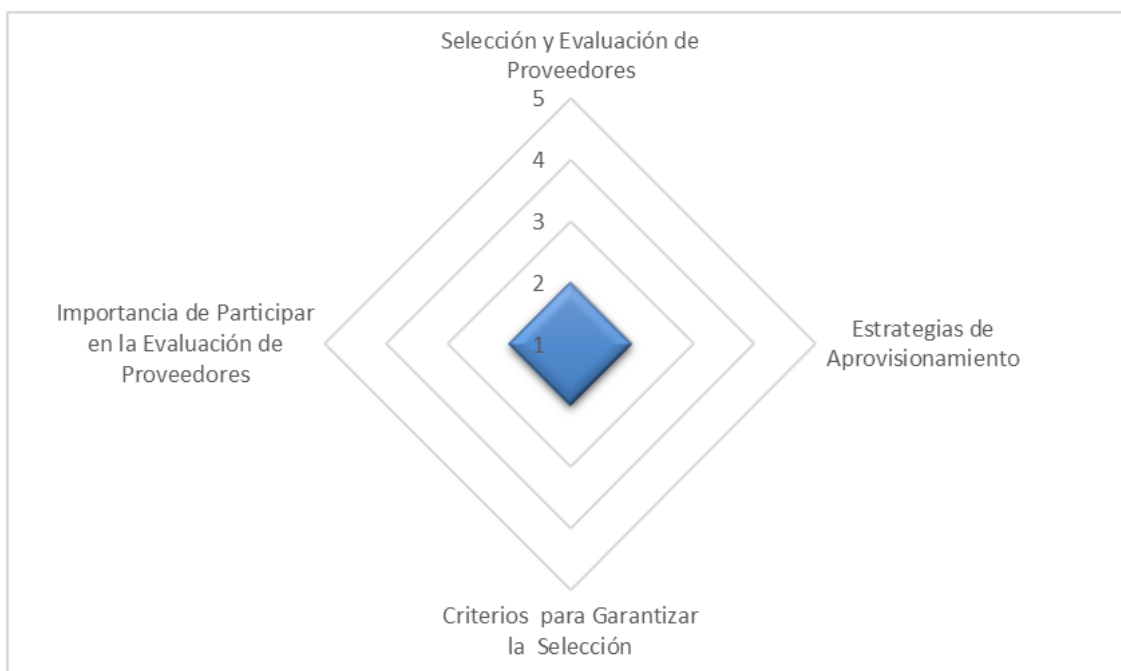
Nota. Elaboración propia.

Selección y evaluación de proveedores.

El análisis muestra que las áreas usuarias tienen un bajo nivel de conocimiento sobre los criterios de selección y evaluación de proveedores, así como sobre las estrategias de aprovisionamiento. Además, no consideran que los criterios actuales sean suficientes para garantizar una selección óptima, y hay una falta de comprensión de la importancia de su participación en la evaluación de los proveedores. Desde el área de compras se considera que no está completamente de acuerdo en que los criterios actuales sean suficientes para garantizar una selección óptima de proveedores ya que se está cumpliendo con las políticas actuales de la compañía, en adición a esto desde el área de compra se cree que la información suministrada desde las áreas usuarias a veces requiere profundización o más acompañamiento, lo que sugiere una necesidad de revisar o fortalecer estos criterios. así como lo indica la Figura 12

Figura 12.

Selección y evaluación de proveedores



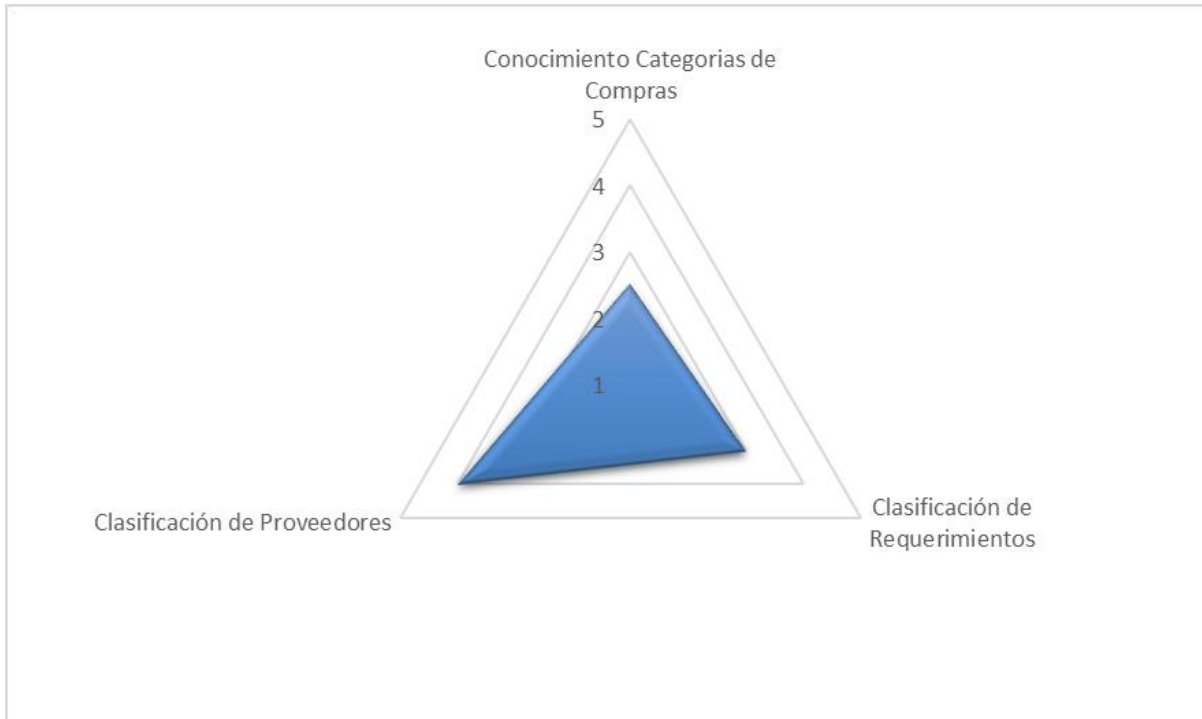
Nota. Elaboración propia.

Categorización de bienes y servicios

La neutralidad predominante sugiere una necesidad de reforzar la comunicación y capacitación, para asegurar que las áreas usuarias comprendan claramente las categorías del departamento de compras y que sus solicitudes se ajusten adecuadamente a las clasificaciones establecidas, como se indica a continuación

Figura 13.

Categorización de bienes y servicios



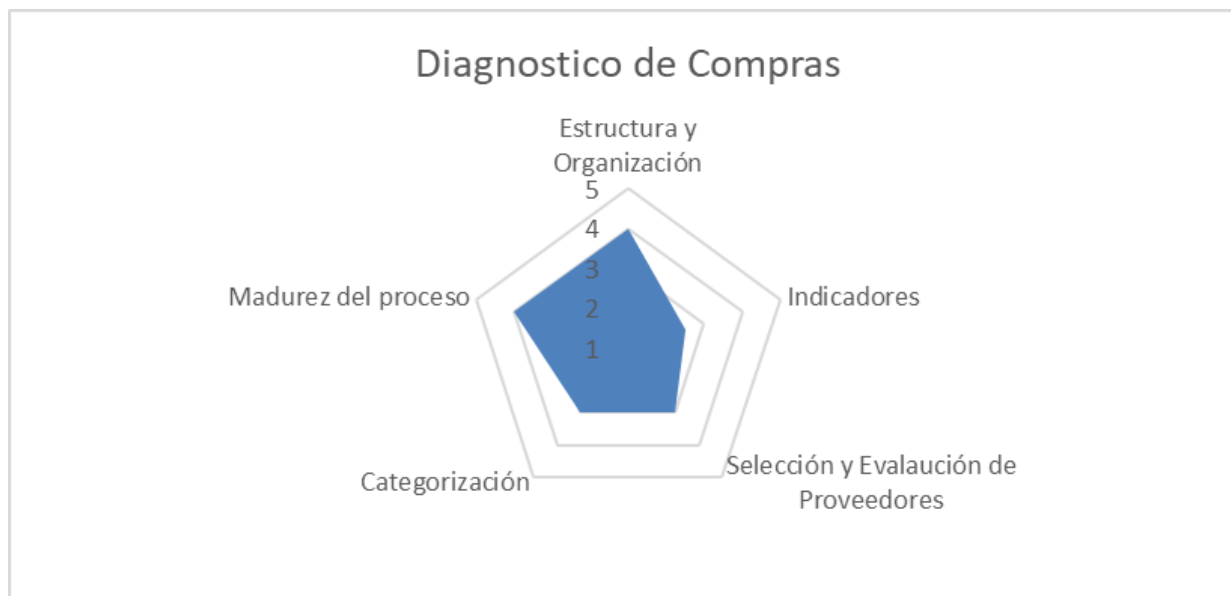
Nota. Elaboración propia

Diagnóstico de compras.

El diagnóstico de compras para Plaspel SAS indica que Compras es un proceso completamente maduro, organizado y estructurado que requiere llevar las variables de indicadores, selección y categorización hacia una mejora que permita optimizar su funcionamiento, así como lo indica la siguiente figura.

Figura 14.

Diagnóstico de compra.



Nota. Elaboración propia

El análisis del proceso de compras en Plaspel SAS revela aspectos clave que deben abordarse para implementar un plan estratégico efectivo. Si bien la estructura y organización de compras es sólida, se identifican oportunidades de mejora en la atención a solicitudes y, especialmente, en el control presupuestario, considerado un punto crítico. Además, la madurez del proceso es percibida positivamente, aunque se señala la necesidad de mayor automatización y mejora en la comunicación interna para elevar la eficiencia operativa y la satisfacción de las áreas usuarias.

Por otra parte, la selección y evaluación de proveedores presenta limitaciones, ya que las áreas usuarias carecen de conocimiento sobre los criterios de aprovisionamiento y muestran baja participación en su evaluación. Asimismo, la categorización de bienes y servicios requiere mayor claridad y capacitación para alinear las solicitudes con las clasificaciones definidas. En conjunto, el proceso de compras en Plaspel es maduro y estructurado, pero se necesita optimizar las áreas

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

de control, selección y categorización para garantizar un desempeño alineado con los objetivos estratégicos y mejorar la gestión del aprovisionamiento.

Propuesta plan estratégico de compras

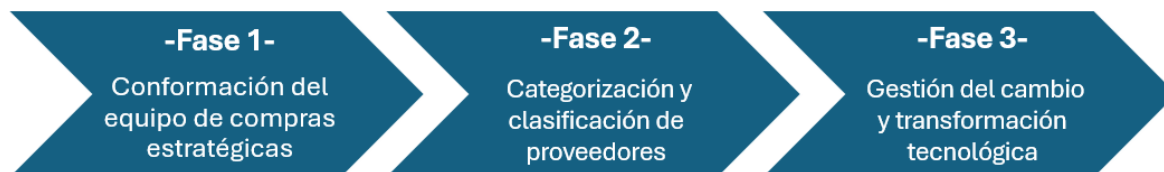
Después de realizar el diagnóstico organizacional y analizar las metodologías establecidas por Benton Jr. (2021) y por Dominick (2022) se propone el siguiente plan estratégico de compras para Plaspel SAS resultado de la fusión de ambas metodologías y el cual se compone de las siguientes tres fases: la primera fase una conformación del equipo de compras estratégicas, la segunda es la categorización y clasificación de proveedores y la tercera fase comprende una gestión del cambio y transformación tecnológica.

Esta propuesta del plan estratégico de compras proyecta beneficios en la gestión de compras en Plaspel SAS incluyendo una relación comercial a largo plazo con proveedores estratégicos, reducción de costos y el establecimiento de indicadores de medición en alineación con las estrategias de sostenibilidad y calidad de la organización generando mayor satisfacción de las áreas usuarias además de eficiencia, rentabilidad y competitividad en los mercados de Plaspel SAS. Se requiere además de un trabajo en conjunto con cada uno de los recursos de la organización: humanos, materiales, financieros y tecnológicos.

En la figura 14 a continuación se presentan las tres fases de la propuesta y posteriormente la descripción de cada una.

Figura 15.

Modelo de compras estratégicas.



Nota. Elaboración propia basado en Benton Jr., (2021); Dominick, (2022).

Fase 1. Conformación del equipo de compras estratégicas

Se propone crear un equipo interdisciplinario en Plaspel SAS conformado por un representante de las áreas de planeación, compras, mantenimiento y un asesoramiento legal. Este equipo será el encargado de definir el alcance del proyecto, recursos necesarios y el plan de trabajo a implementar para iniciar la negociación con aquellos proveedores estratégicos identificados en la matriz de Kraljic.

El representante del equipo de compras de Plaspel SAS tendrá el rol de líder del proyecto, el alcance del equipo de compras estratégicas abarcará desde el análisis inicial hasta la implementación, seguimiento y control de cada una de las fases del plan estratégico de compras de Plaspel SAS.

Fase 2. Categorización y clasificación de proveedores

En esta segunda fase se propone realizar la gestión de proveedores, una vez ya clasificados y categorizados, se debe continuar con el próximo paso del proceso de optimización de compras estratégicas en Plaspel SAS a través de un enfoque integral que incluya una reducción de costos y eficiencia operativa, desarrollo de nuevos proveedores, así como las

estrategias de negociación que promuevan relaciones a largo plazo y una eficiente gestión de inventarios.

Se propone usar la clasificación de proveedores establecida en la matriz de Kraljic, cuadrante de proveedores estratégicos.

Las negociaciones con los proveedores estratégicos de Plaspel SAS tendrán el siguiente flujo; las actividades empiezan con una RFI (Solicitud de información) de un proveedor o a varios proveedores. La información recibida se analiza y sirve de ayuda para determinar el contenido del RFP (Solicitud de propuesta) y para elegir a cuáles de los proveedores que contestaron la RFI se les envía la RFP. Por último, con las RFP recibidas se elige uno o varios proveedores iniciando así el proceso de contratación., lo anterior se ilustra en la figura 13.

Figura 16.

Proceso selección de proveedores



Nota. Adaptado de McKeller (2014)

RFI (Solicitud de información): Se propone crear un formato de RFI para recopilar información general de los proveedores y tomar futuras decisiones de compras.

La información obtenida permitirá a Plaspel SAS tener un análisis general sobre diversas variables en los proveedores como: experiencia en el mercado, capacidad de producción y financiera, certificaciones y referencias de clientes. Para el caso de los proveedores estratégicos se sugiere incluir la variable de innovación y desarrollo permitiendo identificar proveedores que puedan trabajar en conjunto con Plaspel SAS para el desarrollo de nuevos productos.

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

RFP (Solicitud de propuesta): Continuando con los proveedores estratégicos de Plaspel SAS, el formato del RFP permitirá comparar propuestas, negociar términos comerciales y seleccionar al proveedor más adecuado de acuerdo con las necesidades de compras específicas. Las siguientes son variables sugeridas a incluir en el RFP: información general del proveedor, requisitos técnicos, condiciones comerciales, capacidad de producción, tiempos de entrega, referencias de clientes y términos contractuales.

Negociación: Después de realizado el filtro de las RFP recibidas para los proveedores estratégicos en Plaspel SAS, proponemos seleccionar el proveedor de acuerdo con criterios de selección que actualmente se manejan en el formato FO-COM-11: especificaciones técnicas, tiempos de entrega, tiempos y servicio al cliente. Nuevos criterios como innovación y desarrollo, certificaciones ambientales y responsabilidad social pueden ser incluidos al estar totalmente alineados con el compromiso de sostenibilidad, y economía circular de Plaspel SAS. Posteriormente se procede al cierre de la negociación por medio de un contrato de compras con sus respectivos términos y condiciones claros incluyendo los tiempos de entrega de las respectivas (PO) órdenes de compra, las cuales serán generadas en el sistema ERP Factory.

Para establecer y mantener relaciones colaborativas durante la negociación nombrada anteriormente se propone un enfoque a largo plazo que incluya participantes y roles claves, así como principios de la negociación.

Participantes y roles claves: El proceso de negociación será liderado por el analista de compras y supervisado por la coordinadora de logística, quienes tendrán la responsabilidad de asegurar una negociación a largo plazo y una comunicación eficaz con los proveedores, en alineación con las necesidades y requisitos planteados en las respectivas RFx.

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

Principios de negociación: Las negociaciones de compras en Plaspel SAS con sus proveedores estratégicos deben estar basadas en una relación colaborativa basada en el respeto, confianza y beneficios para ambas partes contribuyendo a la generación de una mayor rentabilidad y eficiencia operativa a largo plazo sin comprometer la calidad del producto.

Igualmente es importante asegurar un proceso transparente basado en un cronograma claro de las actividades relacionadas con RFx (RFI, RFP) incluyendo las respectivas fechas de envío a los participantes, fechas para responder a las inquietudes de los participantes, fechas límite para la recepción y evaluación de propuestas y fechas confirmación de los resultados finales a los participantes.

Por último, se deben fomentar prácticas de responsabilidad social y éticas que no solo para beneficio de Plaspel SAS y sus proveedores, sino que también contribuyan positivamente a los empleados, clientes, socios estratégicos comunidad y medio ambiente.

Para asegurar una gestión eficiente y alineada del área de los inventarios en Plaspel SAS se sugieren las siguientes acciones de mejora las cuales deben estar a cargo del analista de inventarios:

Interdependencia entre área de producción e inventarios: El área de producción y el área de inventarios de Plaspel SAS deben trabajar en estrecha colaboración para garantizar una adecuada planeación de la demanda la cual se verá reflejada en los consumos que se enviará a los proveedores para las negociaciones, identificando de esta manera los productos de alta rotación y asegurando de una oportuna el correcto aprovisionamiento.

Gestión de reportes personalizados: Es importante para Plaspel SAS que el software factory sea más amigable en temas de reportes, ya que actualmente funciona bajo la estructura de

tablas independientes que deben ser procesadas para obtener la información que se requiere, lo cual puede generar errores o cifras inexactas, los reportes a crear serían los siguientes:

Reporte de nivel de servicio

Reporte de tiempos de reabastecimiento

Reporte de inventario obsoleto

Reporte de órdenes de compra pendientes

Reporte de KPI's de compras

Reporte de compras por categoría

Estos reportes deben abarcar un espectro amplio en temas de fechas y de especificaciones

Fase 3: Gestión del cambio y transformación tecnológica

La transformación tecnológica propuesta para Plaspel SAS incluye una adecuación de las tecnologías actuales en el ERP Factory en los módulos de compras y gestión de inventarios que facilite la comunicación entre estas dos áreas.

Optimizar el módulo de gestión de compras contribuirá a la gestión de proveedores, un mejor control de costos y gastos mediante monitoreo de precios lo que permite reducir tareas operativas y dedicar más esfuerzos a las negociaciones y cierre mejora del contrato con los proveedores. Por otro lado, la gestión de inventarios permitirá un mejor análisis de datos en alineación con el módulo actual de planeación de Plaspel SAS generando una optimización en los costos a través de informes de detallados sobre pronóstico de la demanda y rendimiento del inventario en tiempo real además de un adecuado manejo del stock garantizando así la disponibilidad de la materia prima para el cumplimiento de las órdenes de producción permitiendo un manejo correcto u optimización del capital de trabajo.

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

Para llevar a cabo las mejoras anteriores se requieren capacitaciones al personal, gestionar el cambio de la cultura, comunicación y socialización entre todos los miembros del equipo de compras y líderes de la Plaspel SAS.

Plan de Intervención

El plan de intervención en Plaspel SAS tiene como objetivo principal llevar a cabo la implementación de cada una de las tres fases expuestas en la propuesta del plan estratégico de compras: primera la conformación del equipo de compras estratégicas, segunda la categorización y clasificación de proveedores y tercera la gestión del cambio y transformación tecnológica, permitiendo identificar posibles cuellos de botella y realizar los respectivos ajustes necesarios para alcanzar los objetivos planteados.

Fase 1. Conformación del equipo de compras estratégicas

Objetivos: Para llevar a cabo la conformación del equipo de compras estratégicas en Plaspel SAS se sugiere contratar un consultor externo que soporte las siguientes actividades de desarrollo de compras estratégicas.

Actividades:

Presentación del consultor al equipo de compras estratégicas

Definición de requerimientos de las áreas usuarias y de compras

Definición de recursos y formulación del plan de negociación.

Costos: La inversión en un consultor de la firma Scala es de \$500.000 /hora, bajo modalidad virtual, 3 veces por semana con un máximo de 5 participantes.

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

Tabla 9.
Indicador fase 1.

Indicador	Objetivo	Unidad de Medida	Formula	Meta
Tasa de avance	Medir el progreso en la conformación del equipo de compras estratégicas en Plaspel SAS	%	Tasa de avance = (Total de actividades planificadas/Actividades completadas) ×100	100%

Nota. Elaboración propia.

Fase 2. Categorización y clasificación de proveedores

Objetivos: Para llevar a cabo la optimización del proceso de compras en Plaspel SAS se sugiere contratar un consultor externo que soporte toda la parte estratégica del proyecto.

Actividades:

Definición de prioridades matriz de Kraljic

Definición estrategias de selección de proveedores de matriz de Kraljic

Formulación de estrategias de negociación para proveedores de matriz de Kraljic

Definición e implementación de política de inventarios

Costos: La inversión en un consultor de la firma Sccala es de \$500.000 /hora bajo modalidad virtual, 3 veces por semana con un máximo de 5 participantes.

Para medir la efectividad de la implementación del proceso de compras se desarrollaron los siguientes indicadores que deben hacer parte del cuadro de control del área logística para facilitar la creación de planes de mejora colaborativos.

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

Tabla 10.
Nuevos indicadores de Compras.

Indicador	Periodicidad	Fórmula	Objetivo
Ciclo de compras	Mensual	$(\text{Fecha de entrega} - \text{Fecha de solicitud}) / \text{Total de órdenes.}$	Reducir tiempos para mejorar la eficiencia y la respuesta a las áreas usuarias
Entregas a tiempo	Mensual	$\text{Pedidos entregados a tiempo} / \text{Total pedidos} \times 100\%$	Monitorear la fiabilidad de los proveedores y tomar decisiones informadas sobre su continuidad.
Calidad pedidos generados	Mensual	$\text{Pedidos rechazados} / \text{Total pedidos} \times 100$	Mide el porcentaje de productos defectuosos o rechazados recibidos por proveedor.
Desviación del presupuesto	Mensual	$\text{Gastos reales} - \text{presupuesto planificado} / \text{presupuesto planificado} \times 100$	Medir la diferencia entre el presupuesto asignado para las compras y el gasto real efectuado
Satisfacción de las áreas usuarias	Trimestral	Encuesta de satisfacción con una escala Likert.	Mide la percepción de las áreas usuarias respecto a la calidad del servicio del departamento de compras.
Porcentaje de entregas a tiempo por proveedor	Mensual	$(\text{Número de entregas a tiempo} / \text{Total de entregas}) \times 100$	Monitorear la fiabilidad de los proveedores y tomar decisiones informadas sobre su continuidad
Ahorro generado por negociaciones	Trimestral	$(\text{Precio estándar} - \text{Precio negociado}) \times \text{Cantidad comprada.}$	Mide el ahorro logrado en las compras gracias a la eficiencia en la negociación de precios y términos con los proveedores.

Nota. Elaboración propia.

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

El seguimiento a esta fase se medirá con el siguiente indicador

Tabla 11.
Indicador fase 2

Indicador	Objetivo	Unidad de Medida	Formula	Meta
Porcentaje de categorización	Medir el grado de avance en la categorización de proveedores de Plaspel SAS según la matriz de Kraljic	%	Porcentaje de categorización = (Número de proveedores evaluados/Total de proveedores evaluados) X 100	85%

Nota. Elaboración propia.

Fase 3. Gestión del cambio y transformación tecnológica

La gestión del cambio es fundamental para asegurar la adopción exitosa del plan estratégico de compras en Plaspel SAS, minimizando las resistencias internas, alineando a todas las áreas involucradas y maximizando los beneficios de la transformación tecnológica y operativa.

Para alcanzar este hito se sugiere contratar un consultor externo que diseñe una estrategia que incluya un plan de comunicación, las actividades necesarias, capacitaciones apoye las estrategias para que todos empleados estén preparados y capacitados en la adaptación a nuevas tecnologías asegurando una mejor transición, además de un consultor experto en software Factory que proporcione información y capacitación en el uso de reportes personalizados y la integración para los módulos de compras e inventarios en Plaspel SAS. En la figura17 se observan cada una de las dos actividades para llevar a cabo gestión del cambio, primera un análisis inicial y planificación, segunda integración con módulos existentes y mejoras con sus respectivas tareas.

Figura 17.
Actividades Gestión del cambio.



Nota. Elaboración propia

Plan de comunicación

El Plan de comunicación para la implementación del plan estratégico de compras en Plaspel SAS tiene como objetivo garantizar una comunicación clara y efectiva entre todas las áreas involucradas, alineando sus acciones con los objetivos estratégicos de la empresa y facilitando la gestión del cambio. A través de canales formales como correos electrónicos, reuniones periódicas, boletines internos e intranet, se mantendrá informados a la alta dirección, equipo de compras, áreas usuarias y proveedores estratégicos sobre los avances, cambios y expectativas del proceso.

El plan contempla un cronograma con hitos clave, acompañados de capacitaciones continuas y campañas de sensibilización para promover la adopción de nuevas políticas y herramientas, minimizando resistencias y asegurando una transición fluida. Asimismo, se habilitarán canales de retroalimentación para resolver dudas y gestionar expectativas de manera proactiva. La medición del éxito del plan se basará en indicadores de participación, satisfacción interna y alineación con los objetivos estratégicos.

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

Tabla 12.
Plan de comunicación interna

PLAN DE COMUNICACIÓN INTERNA				
OBJETIVO	INTERLOCUTORES	CANALES	CRONOGRAMA	RESPONSABLES
Asegurar que todos los actores involucrados comprendan los cambios en el proceso de compras, para garantizar una implementación efectiva.	Dirección general	Correo electrónico: Comunicados oficiales del proyecto y reportes de progreso.	Inicio del proyecto: Reunión de lanzamiento con directivos y equipo de compras.	Líder de proyecto: Dirige las reuniones y emite reportes.
	Equipo de compras	Reuniones semanales: Con los integrantes del equipo de compras y los interdisciplinarios para seguimiento de avances.	Reporte semanal: Progreso de cada fase en formato breve.	Gerente de compras: Comunicación con proveedores clave.
	Proveedores involucrados	Boletines internos: Informar novedades y hitos alcanzados.	Informe mensual: Detalle de logros, obstáculos, y pasos siguientes.	Recursos humanos: Encuestas de percepción y retroalimentación interna.

Nota. Elaboración propia.

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

Costos: La inversión en un consultor de la firma Sccala es de \$500.000 /hora bajo modalidad virtual, 2 horas, 3 veces por semana con un máximo de 5 participantes. La inversión en un consultor experto en software Factory es de \$800.000 /hora bajo modalidad virtual, 2 horas, 2 veces por semana con un máximo de 3 participantes.

Tabla 13.
Indicador fase 3.

Indicador	Objetivo	Unidad de medida	Formula	Meta
Porcentaje de empleados capacitados	Medir el grado de preparación y capacitación de los empleados de Plaspel SAS en la adopción de nuevas tecnologías	%	Porcentaje de categorización = Número de empleados capacitados/ Total de empleados objetivo) X 100	100%

Nota. Elaboración propia.

Análisis de costos

Para la implementación del plan de intervención se requieren 14 semanas donde se incluirán capacitaciones por un consultor externo especializado en compras estratégicas y un consultor de software Factory.

Los costos totales estimados para la fase primera: conformación del equipo de compras estratégicas y segunda: optimización del proceso de compras por un consultor de la firma Sccala son de \$24.800.000.

La tabla 14 presenta nos muestra un desglose de cada uno de las horas, participantes y descripción del curso.

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

Tabla 14.
Costos de implementación.

Fases	Actividades	Tiempo	Valor hora (COP)	Participantes	Descripción
Fase 1.	-Definición de requerimientos de las áreas usuarias y de compras -Definición de recursos y formulación del plan de negociación.	2 semanas 8 horas totales	\$ 500.000	Coordinadora de logística (1) Analista de compras (1) Auxiliar de almacén (1)	Consultor: Sccala Modalidad virtual 2 días por semana De 8:00 a.m. a 10:00 a.m. Máximo 5 participantes
Fase 2.	-Definición de prioridades matriz de Kraljic -Definición estrategias de selección de proveedores de matriz de Kraljic -Formulación de estrategias de negociación para proveedores de matriz de Kraljic -Definición e implementación de política de inventarios	8 semanas 32 horas totales	\$ 500.000	Coordinadora de logística (1) Analista de compras (1) Auxiliar de almacén (1)	Consultor: Sccala Modalidad virtual 2 días por semana De 8:00 a.m. a 10:00 a.m. Máximo 5 participantes
Fase 3.	- Análisis inicial y planificación - Integración con módulos existentes y mejoras - Generación de informes personalizados	4 semanas 16 horas totales	\$ 800.000	Coordinadora de logística (1) Analista de compras (1)	Consultor: Sccala y consultor software Factory Modalidad presencial Lunes y martes De 2:00 p.m. a 04:00 p.m. Máximo 3 participantes

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

Fases	Actividades	Tiempo	Valor hora (COP)	Participantes	Descripción
	<ul style="list-style-type: none">- Sincronización con el módulo de compras- Vinculación con finanzas y producción- Capacitación- Gestión del Cambio- Comunicación del proyecto- Soporte continuo				
TOTAL			24.800.000		

Nota. Elaboración propia.

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

Análisis de costo beneficio

Un análisis costo-beneficio para la implementación del proyecto del plan estratégico de compras y optimización del proceso de compras e inventarios en Plaspel SAS debe tener en cuenta tanto los costos asociados al proyecto como los beneficios esperados, en términos cuantitativos y cualitativos. Teniendo en cuenta lo mencionado en el capítulo del marco contextual y siendo conservadores con el análisis, se estima que los ahorros serán del 1% sobre las categorías y proveedores migrados a la matriz, Se tiene que

Costo de Implementación	\$	24.800.000
Ahorro estimado	\$	45.067.407
Beneficio	\$	20.267.407

El análisis costo-beneficio muestra un resultado positivo, con una ganancia neta de \$20,267,406. Esto significa que los beneficios superan los costos por un margen considerable, haciendo que el proyecto sea rentable y valioso

ROI

$$ROI = \frac{45.067.407 - 24.800.00}{24.800.00}$$

Esto indica que, por cada peso invertido, se obtiene un retorno del 81.71%.

El ROI del 81.71% y el balance positivo de \$20.267.406 indican que el proyecto ofrece un alto retorno sobre la inversión y es financieramente viable

Cronograma de intervención

Un cronograma de intervención ofrece ventajas para Plaspel SAS como una visualización clara de cada hito y su línea de tiempo, lo que contribuirá notablemente el avance del proyecto y detectar posibles atrasos asegurando una alineación total y mejor comunicación con todo el equipo de compras. En la tabla 15 podemos observar un cronograma propuesto por cada una de las tres fases descritas en la propuesta del plan estratégico de compras y su línea de tiempo por semanas. Además, con el objetivo de fortalecer el cronograma de intervención para Plaspel SAS se agrega la tabla 16 Plan de gestión de riesgos le cual incluye los riesgos identificados y sus respectivas estrategias de mitigación con cada uno de los responsables asignados.

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

Tabla 15.
Propuesta cronograma de intervención.

Fase	Actividades	Semanas	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	
Fase 1. Conformación del equipo de compras estratégicas	Definición de requerimientos de áreas usuarias y de compras	2															
	Definición de recursos y formulación del plan de negociación																
Fase 2. Categorización y clasificación de proveedores	Definición prioridades matriz de Kraljic	8															
	Definición estrategias selección de proveedores																
	Formulación de estrategias de negociación																
	Definición e implementación política de inventarios																
Fase 3. Gestión del cambio y transformación tecnológica	Análisis inicial y planificación	4															
	Integración ERP factory con módulos existentes y mejoras																
	Capacitación																
	Gestión del cambio																

Nota. Elaboración propia.

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

Tabla 16.
Plan de gestión de riesgos

Riesgos Identificados y Estrategias de Mitigación				
Riesgo	Impacto	Probabilidad	Estrategia de mitigación	Responsable
Resistencia al cambio	Alto	Alta	Capacitación continua y campañas de sensibilización.	Recursos humanos
Retrasos en la integración del ERP	Medio	Alta	Coordinación temprana con el proveedor de ERP.	Área de TI
Desviación presupuestaria	Alto	Media	Control semanal del presupuesto y revisiones trimestrales.	Finanzas
Falta de alineación de proveedores	Medio	Media	Reuniones periódicas con proveedores y contratos SLA.	Compras
Fallas en la gestión del inventario	Alto	Baja	Implementación de políticas FIFO y control de inventarios.	Logística y almacén

Nota. Elaboración propia.

Conclusiones y Recomendaciones

Conclusiones

La propuesta de un plan estratégico de compras implementado en fases garantiza una mejor gestión de los recursos y la mejora de procesos del departamento logístico en Plaspel SAS proporcionando las herramientas para enfrentar los retos futuros del mercado y la alineación de los procesos de compras con las estrategias corporativas de sostenibilidad y calidad. Además, el establecimiento de relaciones colaborativas a largo plazo con proveedores estratégicos, la gestión del cambio y transformación tecnológica propuesta serán fundamentales para que la organización continúe creciendo orgánicamente generando una mejor ventaja competitiva.

La revisión de los referentes teóricos ayudó a establecer las bases conceptuales como la definición y evolución del abastecimiento estratégico junto a sus diferentes metodologías, los modelos de cartera de compras y criterios de selección y evaluación de proveedores permitiendo identificar las necesidades de mejora en el departamento de logística de Plaspel SAS respondiendo a los desafíos del mercado actual en el sector de empaques flexibles.

El diagnóstico de los procesos de compras actuales en Plaspel SAS arrojó un resultado positivo en términos de madurez del proceso, sin embargo, se deben atender aspectos cruciales como la clasificación de proveedores y la gestión de estos. Actualmente Plaspel SAS para el primer semestre del 2024 cuenta con una base de datos de 200 proveedores y un total de compras de COP\$ 16,85 MM en las cinco áreas usuarias, de los cuales 25 proveedores representan el 80% de la cartera de compras de la compañía.

La propuesta del plan estratégico de compras en Plaspel SAS es la integración de dos metodologías de abastecimiento estratégico e incluyó las siguientes tres fases: la primera fase una conformación del equipo de compras estratégicas, la segunda una categorización y

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

clasificación de proveedores y la tercera fase una gestión del cambio y transformación tecnológica.

Finalmente, el plan de intervención proporcionó una hoja de ruta clara para la implementación del plan estratégico de compras en Plaspel SAS. El análisis costo beneficio nos muestra un ahorro total estimado de COP\$ \$20,267,406 , teniendo a en cuenta un escenario conservador.

Recomendaciones

Para la futura implementación del plan estratégico de compras en Plaspel SAS se recomienda avanzar en nuevas políticas de gestión de proveedores que estén acordes a lo propuesto en la matriz de Kraljic, generando relaciones sólidas y duraderas con los proveedores.

Es crucial ampliar el rango de fechas a analizar en los históricos de compras permitiendo obtener un mejor análisis de las tendencias a largo plazo. Un análisis basado en periodos cortos puede generar resultados erróneos afectando los resultados en la matriz de Kraljic y diagrama de Pareto.

Se recomienda implementar un reporte de Balanced Scorecard (BSC) que permita controlar y medir efectivamente los (KPIs) más estratégicos en cada proceso facilitando el seguimiento y la evaluación de las actividades de compras e inventarios en alineación con los objetivos estratégicos de Plaspel SAS.

De acuerdo con los resultados de las encuestas la falta de comunicación entre las áreas hace que se pase por alto información y no se tenga evidencia sobre los logros reales del departamento, por lo cual se recomienda establecer acciones y estrategias para mantener

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

informados a todos los empleados de las diferentes áreas promoviendo un ambiente de trabajo colaborativo y eficiente.

Llevar a cabo un programa de proveedores certificados donde se establezcan los criterios que debe cumplir cada proveedor en certificaciones ambientales, ISO9001, practicas sostenibles, ayudará a garantizar una mejor calidad de los productos y servicios adquiridos generando un marco de continuidad, sostenibilidad y responsabilidad social al interior de Plaspel SAS y su proceso de compras.

Se recomienda crear una política de inventarios que proporcione una guía estructurada para la toma de decisiones, mejora la eficiencia operativa y reduce los riesgos y costos, asegurando que la implementación del sistema de gestión sea más efectiva y rentable

Bibliografía

- Revista Digital El Empaque. (29 de Agosto de 2023). *Las tendencias de sostenibilidad en América*. Obtenido de www.eempaques.com/es/noticias/las-tendencias-de-sostenibilidad-en-america-latina-conducen-la-optimizacion-del-empaque
- Benton Jr., W. (2021). *Purchasing decisions and business strategy*. In *Purchasing and Supply Chain Management*. SAGE Publications, Inc. Obtenido de <https://doi.org/10.4135/9781071804797>
- Cámara de Comercio de Bogotá CCB. (s.f.). *Clúster Impresión y Packaging*.
- Cerdeiro, D. A., & Hansen, N. J. H. (2022). El desafío de las cadenas de suministro. *Finanzas y desarrollo*, 54-55.
- Coyle, J. J. (2018). *Administración de la cadena de suministro: una perspectiva logística*. Cengage Learning. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=4643>
- Dominick, C. L. (2022). *Procurement Game Plan - Winning Strategies and Techniques for Supply Management Professionals* ((2nd Edition) ed.). J. Ross Publishing, Inc. Obtenido de <https://app.knovel.com/hotlink/pdf/id:kt0132X1ZN/procurement-game-plan/strategic--references>
- EMIS. (2024 de Enero de 2024). *Información Corporativa Empaques de Plastico y Papel Plaspel S A S*. Obtenido de <https://www-emis-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/php/companies?pc=CO&cmpy=4164280>
- Formentini, M. E. (2019). Finding true north: Design and implementation of a strategic sourcing framework. *Industrial Marketing Management*. Obtenido de <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0019850118302578>

García Quevedo, M. A. (2023). *Diseño Plan Estratégico de Abastecimiento para la Empresa Almaviva SA*. Master's thesis.

Gualapack Latam. (2022). *Los empaques flexibles lideran el mercado del packaging en Latam*.

Obtenido de <https://www.gualapacklatam.com/2022/11/23/los-empaques-flexibles-lideran-el-mercado-del-packaging-en-latam/>

Hernández- Sampieri, R. M. (2023). *Metodología de la Investigación*. McGraw-Hill

Interamericana. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=31455>

Jagdish N. Sheth, A. S. (2009). Relationship Management . En A. S. Jagdish N. Sheth,

Handbook of Global Supply Chain Management. SAGE Publications, Inc.

doi:<https://doi.org/10.4135/9781412976169>

Johnson, P. F. (2012). *Administración de compras y abastecimientos*. McGraw

Hill. Decimocuarta edición. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=286>

K. Kässer, M. B. (2019). How to achieve cost savings and strategic performance in purchasing

simultaneously. *A knowledge-based view. Journal of Purchasing and Supply*

Management. Obtenido de <https://doi.org/10.1016/j.pursup.2019.04.002>

K., K. M. (2019). How to achieve cost savings and strategic performance in purchasing

simultaneously: A knowledge-based view. *Journal of Purchasing and Supply*

Management.

Langley, C. J. (2021). *Supply chain management: a logistics perspective*. Cengage Learning.

Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=20934>

McKeller, J. M. (2014). *Supply chain management demystified*. McGraw-Hill Education.

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

- McShane-Vaughn, M. (2022). *ASQ Certified Six Sigma Black Belt Handbook* (4th Edition ed.). American Society for Quality (ASQ). Obtenido de <https://app.knovel.com/hotlink/pdf/id:kt013DKYV1/asq-certified-six-sigma/types-of-fmeas>
- Plaspel SAS. (2021). *Procedimiento gestión de compras* .
- Plaspel SAS. (2024). *Quiénes Somos*. Obtenido de www.plaspel.co
- Rivadeneira, M. T. (2016a). El abastecimiento estratégico y su aplicación en las empresas. *Saber, ciencia y libertad*, 129-140.
- Rivadeneira, M. T. (2016b). 12-140.
- Roldán, S. G., Martínez, G. J. E., & Moreno, R. R. (2024). La amenaza de las cadenas de suministro rotas., (págs. 1-5). México.
- Skjøtt-Larsen, T. S. (2007). *Managing the Global Supply Chain*. Copenhagen Business School Press. Obtenido de <https://app.knovel.com/hotlink/pdf/id:kt00B4FE4B/managing-global-supply/olsen-ellram-portfolio>
- Terlato, A. N. (2019). Estrategia y decisiones en ambientes VICA: Implicancias de este entorno para las empresas. *Series Documentos de Trabajo, No 699*.
- Weirich, H. C. (2022). *Administración*. McGraw-Hill Interamericana. Obtenido de <https://www-ebooks7-24-com.bdbiblioteca.universidadean.edu.co/?il=18495>
- Wiggins, J. M. (2021). *Facilities Manager's Desk Reference* (3rd Edition ed.). John Wiley & Sons. Obtenido de <https://app.knovel.com/hotlink/pdf/id:kt012IV8P8/facilities-managers-desk/indirect>
- Wisner, J. D. (2023). *Principles of supply chain management: A balanced approach*. Cengage Learning.

Anexos

Anexo 1

Tabla 17.

Encuesta áreas usuarias.

Encuesta áreas usuarias - Proceso actual de compras en Plaspel SAS						
<p>Estimado miembro de las áreas usuarias,</p> <p>Agradecemos su amable colaboración con la siguiente encuesta diseñada para determinar las características, necesidades y expectativas hacia la construcción del Plan estratégico de abastecimiento de Plaspel SAS. La duración aproximada es de 10 minutos. Por favor contestar este cuestionario con la mayor sinceridad posible, no hay respuestas correctas o incorrectas, los datos obtenidos de este estudio serán usados con fines de mejorar el proceso y usted está en completa libertad de abandonarlo cuando desee.</p> <p>Indicaciones. Por favor marque en la casilla de acuerdo con la siguiente escala establecida: (5) Totalmente de acuerdo (4) De acuerdo (3) Ni de acuerdo ni en desacuerdo (2) En desacuerdo (1) Totalmente en desacuerdo.</p>						
Compras		5	4	3	2	1
1.	¿Considera usted que sus solicitudes son atendidas con el nivel de detalle requerido y dentro del tiempo establecido (ANS)?					
2.	¿Su área entrega todos los requerimientos técnicos en forma clara para que el departamento de compras pueda ejecutar su labor?					
3.	¿Los integrantes de su equipo conocen la ubicación del área de compras dentro del organigrama de la compañía?					
4.	¿Considera que las áreas usuarias entienden la importancia de llevar un control de presupuesto de las compras realizadas?					
Madurez del proceso		5	4	3	2	1
1.	¿En el departamento de compras se sigue un enfoque estructurado y sistemático en las compras?					
2.	¿Considera usted que la política del departamento de compras es clara para todas las áreas usuarias del proceso de compras?					
3.	¿Considera usted que las actividades de					

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

	comunicación (referente al estado de su solicitud) del departamento de compras son efectivas?					
4.	¿Considera usted que el proceso de Compras está completamente automatizado?					
5.	¿Cree que el área de compras está abierta y dispuesta en la identificación e implementación de nuevas tecnologías para mejorar su proceso?					
Selección y evaluación de proveedores		5	4	3	2	1
1.	¿Su área conoce los criterios de selección y evaluación de proveedores?					
2.	¿Su área es conocedora de las diferentes estrategias que se utiliza para el aprovisionamiento de sus necesidades?					
3.	¿Considera que los criterios actuales son suficientes para garantizar una selección de proveedores óptima?					
4.	Los integrantes de su equipo son conscientes de la importancia de participar en los procesos de evaluación de los proveedores					
Categorización de bienes y servicios		5	4	3	2	1
1.	Su área conoce claramente las categorías del departamento de compras					
2.	Las solicitudes de compras generadas por su área cumplen con la clasificación establecida por el área de compras					

Nota. Elaboración propia

Anexo 2

Tabla 18.
Entrevista área de logística.

Entrevista área de logística- Proceso actual de compras en Plaspel SAS	
Estimado miembro del área logística.	
Agradecemos su amable colaboración con la siguiente entrevista diseñada para determinar las características, necesidades y expectativas hacia la construcción del Plan estratégico de abastecimiento de Plaspel SAS. La duración aproximada es de 10-15 minutos.	
Por favor contestar este cuestionario con la mayor sinceridad posible, no hay respuestas correctas o incorrectas, los datos obtenidos de este estudio serán usados con fines de mejorar el proceso y usted está en completa libertad de abandonarlo cuando desee.	
Madurez del proceso	
1.	¿Considera usted que en el departamento de compras se sigue un enfoque estructurado y sistemático en las compras?

Plan Estratégico de Compras en la Empresa Plaspel SAS

2.	¿Considera usted que la política del departamento de compras es clara para todos los involucrados?
3.	¿Considera usted que las actividades de comunicación y las funciones del departamento de Compras son efectivas?
4.	¿Cree que el área de compras está abierta y dispuesta en la identificación e implementación de nuevas tecnologías para mejorar su proceso?
Proceso de compras	
1.	¿Cree usted que la información entregada por las áreas usuarias es clara y suficiente para iniciar un proceso de compras?
2.	¿Considera usted que las áreas usuarias envían sus solicitudes el nivel de detalle requerido y dentro del tiempo establecido (ANS)?
3.	¿Usted cree que las áreas usuarias son conscientes del presupuesto estimado para cada compra?
4.	¿Considera usted que el proceso de Compras está completamente automatizado?
Selección y evaluación de proveedores	
1.	¿Considera que los criterios actuales son suficientes para garantizar una selección de proveedores óptima?
2.	¿Considera usted que la evaluación de los proveedores diseñada actualmente está acorde con la política de la compañía?
3.	¿La frecuencia con que son evaluados los proveedores es efectiva?
Categorización de bienes y servicios	
1.	¿Para usted es clara la categorización de los bienes y servicios de PLASPEL?
2.	¿PLASPEL Maneja una base de datos de los proveedores actualizadas?
3.	¿PLASPEL Cuenta con una clasificación de sus proveedores?
Indicadores y KPI'S	
1.	¿Considera que los KPI's que maneja el departamento de compras son claros?
2.	¿Considera que los KPI's que maneja el departamento de compras están alineados con la planeación estratégica de PLASPEL?
3.	Considera que las áreas usuarias tienen la claridad sobre el nivel de servicio que presta el departamento de compras
4.	¿Cree que los KPI'S miden eficientemente el ahorro generado en cada transacción y están acorde con los presupuestos de las áreas usuarias?
Estrategia de compras	
1.	¿Considera usted que los tiempos dados por las áreas usuarias son justos o adecuados para llevar a cabo la mejor negociación?
2.	¿Se reúnen o involucran a las áreas usuarias para determinar la estrategia a adoptar en cada negociación?
3.	¿Trabaja PLASPEL con proveedores que comparten sus valores de responsabilidad social?