



**Universidad del Desarrollo**  
Facultad de Ingeniería

# PROPUESTA DE UN MODELO DE ADQUISICIONES PARA LA EFICIENCIA OPERACIONAL EN RETAIL

FRANCISCO JAVIER CARABANTE ALVARADO

PROFESOR(ES) GUÍA: MAURICIO VARAS, PhD  
HÉCTOR VALDÉS GONZÁLEZ, PhD

PROYECTO DE GRADO PRESENTADO A LA FACULTAD DE INGENIERÍA DE LA  
UNIVERSIDAD DEL DESARROLLO PARA OPTAR AL GRADO ACADÉMICO DE  
MAGÍSTER EN INGENIERÍA INDUSTRIAL Y DE SISTEMAS

SANTIAGO – CHILE  
2021



**Universidad del Desarrollo**  
Facultad de Ingeniería

# PROPUESTA DE UN MODELO DE ADQUISICIONES PARA LA EFICIENCIA OPERACIONAL EN RETAIL

POR: FRANCISCO JAVIER CARABANTE ALVARADO

Proyecto de Grado presentado a la Comisión integrada por los profesores:

**PROFESORES GUIA:** Mauricio Varas PhD y Héctor Valdés González, PhD

**PROFESOR INTEGRANTE 1:** Cristian Palma, PhD

**PROFESOR INTEGRANTE 2:** Miguel Ángel González, PhD

Para completar las exigencias del Grado de Magíster en Ingeniería Industrial

Noviembre, 2021

Santiago, Chile

## **DECLARACIÓN DE ORIGINALIDAD**

Por medio de la presente, declaro que el trabajo titulado: **PROPUESTA DE UN MODELO DE ADQUISICIONES PARA LA EFICIENCIA OPERACIONAL EN RETAIL**, que presento a la Universidad del Desarrollo de Chile, es de mi autoría (o co-autoría) y no ha sido publicado previamente, ni está siendo considerado para publicación bajo otra filiación. En igual sentido, declaro que el trabajo de tesis y su contenido, son originales y que todos los datos y referencias a trabajos ya publicados con anterioridad han sido debidamente identificados, referenciados o citados en el documento, y que estas citas han sido incluidas en las referencias bibliográficas. Afirmo, asimismo, que los materiales presentados no se encuentran protegidos por derechos de autor; y en caso de que así lo estuvieran, me hago responsable de cualquier litigio o reclamo relacionado con la violación de derechos de propiedad intelectual, exonerando de toda responsabilidad a la Universidad del Desarrollo de Chile.

Finalmente, me comprometo a no someter este trabajo (o parte de este), a consideración en ninguna revista o congreso para publicación sin contar con la aprobación y haber pasado el debido proceso de revisión en Universidad del Desarrollo. En caso de que un artículo sea aprobado para su publicación, autorizo a la Universidad del Desarrollo a incluir dicho artículo en sus revistas, y a reproducirlo, editarlo, distribuirlo, exhibirlo y comunicarlo en el país y en el extranjero, por medios impresos, electrónicos, Internet o cualquier otro medio, para propósitos científicos y sin fines de lucro.

FRANCISCO JAVIER CARABANTE ALVARADO

Firma

*A mi madre, por toda la devoción  
y amor que me has dado estos años,  
por el soporte incondicional y por tener  
la fortaleza de salir adelante sorteando cada barrera,  
por hacer de mi un hombre de bien y por ser la mujer que me dio la vida  
y enseñó a vivirla.*

*Gracias a mi novia,  
por su apoyo incondicional y por hacerme  
ver que nada es imposible,  
por sus palabras de aliento  
en momentos difíciles y por los buenos  
deseos, ya que me ayudaron a continuar  
y ser más fuerte para enfrentar la vida.*

## **AGRADECIMIENTOS**

La finalización de este trabajo enmarca un camino amplio que estuvo marcado de esfuerzo, alegría, desarrollo personal y profesional, por lo que es necesario agradecer a todas aquellas personas que formaron parte de ese camino y me dieron las herramientas necesarias para poder llegar a la meta.

En primer lugar, agradecer a mi madre Ximena por ser el pilar fundamental de todos los éxitos y triunfos logrados a lo largo de mi vida, por su paciencia y apoyo incondicional que no sabe de agotamiento y que es capaz de dar todo por proveer alegría, por su preocupación constante y siempre estar presente cuando uno la necesita, le quiero decir que la amo mucho.

Quiero agradecer a mi novia Hilda, por ser mi fiel compañera y siempre estar presente cuando la situación más lo ameritaba, por darme su aliento y apoyo, por decirme siempre que no hay meta que no puedo lograr si me lo propongo y por sobre, por creer en mí, espero esto sea un hermoso recuerdo que podamos compartir por muchos años más.

A mis compañeros del Magister de Ingeniería Industrial, por todo el trabajo en equipo desarrollado y por todas las largas jornadas de extensos trabajos y estudio donde cada uno dio lo mejor de sí mismo sin flaquear y teniendo siempre presente el objetivo común de terminar este proceso habiéndose llevado algo más que el conocimiento técnico, sino que también la experiencia de compartir con personas que tienen y sueñan con las mismas ideas y anhelos que uno.

A la Universidad del Desarrollo por todo su apoyo para poder desarrollar nuestras clases de la mejor manera en esta difícil situación que vive el país por la pandemia, y a todos mis profesores por su indudable compromiso demostrado clase a clase, en donde nos entregaron grandes herramientas para abordar los desafíos futuros que exige la sociedad y donde pudimos empaparnos de toda su experiencia.

# PROPUESTA DE UN MODELO DE ADQUISICIONES PARA LA EFICIENCIA OPERACIONAL EN RETAIL

Francisco Javier Carabante Alvarado

Bajo la supervisión de los Profesores Mauricio Varas, PhD, y Héctor Valdés González, PhD, en la Universidad del Desarrollo de Chile

## *Resumen*

Este trabajo presenta un análisis de variables críticas que relacionan actividades operativas en un modelo, que considera la adquisición de productos para la venta retail, con foco en la disminución de la brecha entre la demanda de productos y la compra efectuada. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo conceptual de planificación de compras de productos en la gerencia comercial, para la estandarización del proceso de adquisición y mejora del margen de contribución de las operaciones. Para lograrlo se propone una aproximación cualitativa a la opinión de cuatro jefes de productos, un directivo de la gerencia comercial, dos jefes de área y un ingeniero de planificación, basada en entrevistas semi estructuradas y considerando una muestra por conveniencia, para entender cómo y porqué se realizan los pedidos en la forma actual y se generan las brechas entre demanda y compra efectuada. La evidencia muestra que, un modelo integrado de adquisiciones, con foco en una planificación adecuada de la compra, contribuye a mejorar el resultado del negocio, permitiendo una mejor estimación de la demanda, en base a variables consideradas críticas según los datos recogidos, como son un proceso de múltiples etapas, alto grado de participación de otras áreas e integrantes, definición de actividades esenciales para el periodo de planificación, disponibilidad de la información y del presupuesto de compra disponible. En síntesis, el modelo permite estimar la demanda, y eficientar las operaciones relativas a compras y adquisiciones según planificación operativa y comercial, integrando en una la visión estratégica de la gerencia en adquisiciones.

Palabras clave: Modelo conceptual; Planificación comercial; Industria retail; Eficiencia operacional; Estandarización de procesos.

## HIGHLIGHTS

# PROPUESTA DE UN MODELO DE ADQUISICIONES PARA LA EFICIENCIA OPERACIONAL EN RETAIL

Francisco Javier Carabante Alvarado

- Propone modelo de planificación para estandarización de proceso compra en retail
- Considera opiniones de 8 jefes de productos y directivos de la gerencia comercial
- Establece relación de brechas entre demanda y compra desde muestra por conveniencia
- Permite mejor estimación en demanda y proceso operacional del negocio
- Eficiente operaciones de compras e integra visión estratégica gerencial

# ÍNDICE GENERAL

## Contenido

<b>1</b>	<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>9</b>
1.1	ESTANDARIZACIÓN DE PROCESOS: EL CAMINO HACIA LA EFICIENCIA OPERATIVA Y COMERCIAL .....	10
1.2	BREVE DISCUSIÓN DE LA LITERATURA.....	10
1.3	CONTRIBUCIÓN DEL TRABAJO .....	14
1.4	OBJETIVO GENERAL .....	15
1.4.1	<i>Objetivos específicos</i> .....	15
1.5	PROPUESTA METODOLÓGICA.....	15
1.6	ORGANIZACIÓN Y PRESENTACIÓN DE ESTE TRABAJO .....	18
<b>2</b>	<b>INFORMACIÓN Y RESULTADOS.....</b>	<b>20</b>
2.1	PROCEDIMIENTO DE RECOGIDA Y ANÁLISIS DE DATOS.....	20
2.2	PROCESO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN .....	23
2.3	LOS DATOS RECOGIDOS: .....	23
2.4	ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS.....	26
2.5	MODELO CONCEPTUAL .....	36
2.6	DISCUSIÓN DE RESULTADOS .....	38
2.7	VARIABLES RELEVANTES EN LA EFICIENCIA OPERACIONAL .....	41
<b>3</b>	<b>ARTÍCULO .....</b>	<b>42</b>
<b>4</b>	<b>CONCLUSIONES GENERALES.....</b>	<b>55</b>
4.1	PROPUESTA PARA TRABAJOS FUTUROS.....	56
<b>5</b>	<b>REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS .....</b>	<b>58</b>
<b>6</b>	<b>ANEXO: REPORTE DE PLAGIO.....</b>	<b>61</b>

## ÍNDICE DE FIGURAS Y TABLAS

TABLA 1: FECHAS Y HORARIOS DE RECOLECCIÓN DE DATOS .....	20
TABLA 2: INSTRUMENTO PARA ENTREVISTAS Y VALIDACIÓN DEL MODELO CONCEPTUAL .....	22
TABLA 3: INSTRUMENTO PARA ENTREVISTAS Y SUS CATEGORÍAS.....	23
FIGURA 1: RESPUESTAS PREGUNTA N°1 ENTREVISTA.....	26
FIGURA 2: RESPUESTAS PREGUNTA N°2 ENTREVISTA.....	27
FIGURA 3: RESPUESTAS PREGUNTA N°5 ENTREVISTA.....	30
FIGURA 4: RESPUESTAS PREGUNTA N°8 ENTREVISTA.....	32
FIGURA 5: MODELO CONCEPTUAL PROPUESTO.....	38

## 1 INTRODUCCIÓN

En Chile, la industria de ventas por departamento o también conocida como retail, se ha posicionado en los últimos años como uno de los sectores con mayor índice de crecimiento sostenido dentro del mercado. Hoy, grandes empresas del sector son parte de la vida diaria de millones de consumidores que realizan sus compras, ya sea de la manera tradicional, es decir, compra física directa en el punto de venta, o a través del canal digital, plataforma que ha experimentado un elevado proceso de expansión producto de la pandemia.

Es así entonces, que estas grandes corporaciones han tenido que maximizar sus esfuerzos, desde el punto de vista operativo, para poder satisfacer los altos niveles de demanda de productos y servicios, lo que implica tener la flexibilidad necesaria para poder reaccionar y tomar decisiones velozmente.

En ese sentido, las empresas pertenecientes a esta industria, y en particular la que será objeto del estudio, retail de vestuario, han tenido que replantear su fórmula de trabajo en cuanto a buscar mecanismos que permitan mejorar las proyecciones y estimaciones de demanda futura, las que operan como base inicial en el trabajo de compra de productos para abastecer los distintos puntos de venta y de esta manera, contar con una adecuada cobertura de productos, evitando excesos o quiebres del stock.

Lo anterior, también se encuentra en línea con lo mencionado con autores como Bayas y Martínez, 2017, donde señalan que las corporaciones, desde la perspectiva de la eficiencia, constantemente se encuentran buscando ventajas competitivas y comparativas, crecimiento y mayor generación de valor a través de la actualización de su gestión o aplicación de nuevos modelos que le permitan optimizar sus recursos.

De acuerdo a lo mencionado en estudio de autores como Carrasco y Tenorio, 2018, las tiendas pertenecientes a este rubro, operan con un modelo básico de operaciones, que es aplicable a todo negocio de venta minorista, ellos lo describen en cuatro partes, que son comprar, almacenar, distribuir y vender, siendo el primero de estos pasos mencionados, el que juega un rol fundamental al interior de la organización, ya que una correcta planificación y ejecución de compras, permite tal como se mencionó anteriormente, contar un óptimo nivel de inventario para satisfacer la demanda, así como también ofrece a la empresa la posibilidad de mejorar sus márgenes de venta a través de una negociación por volumen.

Es por lo expuesto anteriormente, que el siguiente trabajo plantea abordar un modelo conceptual de compras para una empresa retail de vestuario, con el fin de contribuir a mejorar la eficiencia operacional, y para lograrlo, se propone trabajar desde una perspectiva metodológica cualitativa con foco en entrevistas semiestructuras a personas claves dentro del proceso de compras en la organización.

### **1.1 Estandarización de procesos: El camino hacia la eficiencia operativa y comercial**

Dada la situación, que ha sido presentada en la introducción, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento: ¿Cuáles son las variables críticas y relevantes que permitirían una correcta planificación de compras en una empresa retail y que contribuyan a mejorar la eficiencia operacional de la compañía?

En efecto, en la compañía de retail que es objeto del estudio se adolece de sistemas capaces de identificar dichas variables críticas, debido a las múltiples visiones comerciales que posee cada jefe de producto, y una nula comprensión de los elementos primordiales que se deben considerar al momento de efectuar la compra de los productos para las siguientes temporadas que saldrán a la venta, es por ello que se requiere estandarizar y conocer estas variables si se desea aumentar el nivel de eficiencia operativa y comercial de la compañía.

### **1.2 Breve discusión de la literatura**

Al hablar de industria retail, se hace referencia y alusión a aquellos grandes grupos y conglomerados de empresas de venta de variados tipos de productos que tienen participación dentro de la estructura económica de venta al detalle, grandes niveles de contratación de personal y un complejo sistema de administración de una agrupación de locales comerciales (cadena) dedicados al rubro supermercado, mejoramiento del hogar, vestuario, tecnología, etc. La industria del retail en Chile, al igual que en el resto del mundo, sufrió un álgido proceso de reestructuración en términos de sus procesos productivos junto con una actualización administrativa desde finales de los años ochenta (Stecher, Godoy y Aravena, 2020).

El formato de negocio retail o también denominado tiendas por departamento, dentro de su estructura de personal posee un gran porcentaje de contrataciones de individuos de baja o media calificación, entre hombres y mujeres, con mínima experiencia laboral anterior y de

sectores socioeconómicos medio-bajo, cuya principal característica es la alta rotación y niveles de renta promedio entre 1,5 y 2,5 ingresos mínimos (Martinic y Stecher, 2020).

En el actual contexto que vive Chile y el resto del mundo producto de la pandemia por Covid-19, firmas de estudio nacional como ICR Clasificadora de Riesgo, proyectan un gran impacto en la economía nacional. Siendo el sector retail uno de los mayores expuestos a estos shock económicos, principalmente por una drástica reducción en los niveles de demanda de productos que no son de primera necesidad y a una nueva distribución de los niveles de gasto en los hogares del país.

En consideración de lo anterior, en este trabajo se desarrolla un modelo de adquisiciones para el área de compras de una compañía que opera en este rubro con el objetivo de aumentar los niveles de eficiencia operativa reduciendo los riesgos al incorporar todas aquellas variables que inciden en las decisiones del proceso de compras dentro de la organización.

Cuando se habla de eficiencia operacional, en términos generales se está haciendo referencia a un conjunto de decisiones y acciones corporativas que determinan el rendimiento en el largo plazo de una compañía, maximizando la rentabilidad en el uso de sus recursos, por lo tanto se hace especial hincapié en todos los factores que se involucran en estas decisiones (Giacomozzi, Sepúlveda y Rojas, 2009), y desde el punto de vista organizacional constituye el punto de partida para la planificación de estrategias claves que determinarán el éxito o fracaso de una compañía, siendo relevante considerar todos los factores que afectan a la eficiencia y optimización de las operaciones, lo que debe ser abordado mediante una integración sistémica de los procesos con el objetivo de alinear todos los recursos y esfuerzos de la empresa tal como indican (Quinteros, Ortega y Pérez, 2017).

Dado lo anterior se hace imprescindible en la organización conocer todas las variables del macro y micro entorno, de la compañía, para poder realizar un diagnóstico inicial a modo de determinar todos aquellos eventos que impactan de manera positiva o negativa en una correcta implementación de sistemas estratégicos que maximice la eficiencia de las operaciones (Pérez, 2017).

### **Sistema empresarial de adquisiciones de bienes o servicios**

El proceso de adquisiciones propiamente tal se puede entender como la acción permanente de compra de productos y/o servicios con la finalidad de disponer de manera eficiente y eficaz de todos aquellos recursos necesarios para la normal operatividad de una organización, este

proceso al mismo tiempo se interrelaciona bajo un sistema o modelo de adquisiciones, que se entiende como una agrupación de procesos y procedimientos estandarizados dispuestos para generar un flujo constante de suministros para asegurar la continuidad de las operaciones (Huaquisto, 2017).

Actualmente los sistemas de adquisiciones de bienes y servicios al interior de las organizaciones están atravesando un proceso de cambio importante mediante el uso e implementación de sistemas tecnológicos (Suárez, García, Figueroa y Benítez, 2009), lo que da como resultado una mejora y disminución considerable en los plazos de ejecución de los procesos de compra, lo que al mismo tiempo alimenta bases con información que podrá ser utilizada como referencia histórica para futuras proyecciones (Arceo, Magaña y Díaz, 2012).

### **Eficiencia operacional, una mirada desde la perspectiva organizacional de los procesos**

Es un proceso habitual el que las organizaciones hoy en día evalúen su nivel de funcionamiento y comportamiento desde una perspectiva de la operación del negocio, ya que el resultado de dicha evaluación se convierte en un factor crítico para la toma de decisiones estratégicas o para determinar una reestructuración corporativa. La teoría y la realidad indican que las empresas deben de establecer de manera formal, o mejor dicho, deben estandarizar sus procesos operacionales a nivel general (todas las áreas y departamentos que componen una empresa) con la finalidad de analizarlos y permitir la mejora continua de la gestión (Puerta, Giraldo y Tabares, 2019).

Por otra lado, autores como (Martínez, Méndez y Domínguez, 2018) sugieren que la manera de lograr la mejora continua y eficiencia en los procesos de la organización es con el uso y aplicación de nuevas tecnologías, ya que sugieren que el uso de estas herramientas contribuye a que las organizaciones se actualicen y adapten de mejor manera a los rápidos cambios que exige el mercado, lo que al mismo tiempo los mantiene en una mejor posición desde la perspectiva de la competitividad en el mercado, ya que se reducen los tiempos de producción y se optimizan los procesos. Otros autores como (Martínez, Majó, y Casadesús, 2012) también señalan que la aplicación de nuevas tecnologías en las empresas contribuyen fuertemente en el mejoramiento de la productividad y funcionamiento de las organizaciones, por lo que la integración de las tecnologías debe ser aprovechado desde el punto de vista estratégico.

### **Revisión de modelos conceptuales en la literatura y su aplicación en las organizaciones**

Al revisar la literatura se puede dar cuenta de que existen herramientas denominadas modelos conceptuales y que pueden ser aplicadas en el ámbito de la gestión dentro de las organizaciones, ya sean privadas, públicas, con y sin fines de lucro, etc., entre las que se pueden destacar áreas como la producción, gestión de operaciones, logística, retail, educación etc., y es que son mecanismos descriptivos que destacan los aspectos más esenciales y enfatizan principalmente en aquellas variables que son consideradas como críticas implicadas dentro de algún problema en particular que se desea resolver, es entonces que estos modelos ayudan a la toma de decisiones con base en criterios recogidos desde la investigación (Herrera y Marrugo, 2017). Si tomamos como ejemplo de aplicación de un modelo conceptual en una empresa que posee una gran cadena de suministro, en donde se busca constantemente la mejora de las operaciones debido a que en esta área existen múltiples agentes que intervienen dentro de la estructura, lo que provoca problemáticas en relación a la efectividad en la coordinación de los procesos, es que entonces un modelo conceptual les permitiría describir los principales parámetros y criterios, logrando simplificar la toma de decisiones desde el nivel más alto hasta el más bajo, permitiendo a todos los agentes encontrar la mejor solución que optimice los recursos y tareas en la compañía.

### **¿Cómo lo abordan en el resto del mundo?**

La gestión de compras de una organización abarca mucho más que la simple interpretación que se tiene respecto de la posesión de bienes necesarios para dar continuidad a la operación. En el caso de Perú, por ejemplo, autores como (Espinoza, 2016), indica que en las empresas, los procesos de compras usan como base conceptual para definir el sistema de adquisiciones de sus respectivos departamentos, un modelo de análisis con tres etapas, que son planeación, ejecución y control o seguimiento de todas las acciones involucradas, donde su principal conclusión es que la gestión de compras es un proceso cíclico, que da soporte a todas las áreas de compañía.

### **¿Cómo lo abordan en Chile?**

Los modelos de negocios de la industria retail en Chile, han venido modificando todos sus procesos en los últimos años, derivado principalmente de la influencia de variables como expansión, cambios tecnológicos, fuerzas competitivas, cambios en la demanda de los consumidores (Stecher, Godoy y Toro, 2010). Cuyo principio es determinar y planificar la manera más eficiente de servir a sus clientes. El resultado final del modelo bajo los supuestos

anteriores deja entrever que no existe un sistema estándar de compras que sea utilizado por empresas de este sector, ya que en definitiva se va cimentando sobre la base de las necesidades particulares que tenga cada organización, en ese sentido dada la diversidad de empresas en cuanto a tamaño y volumen de ventas, la cantidad de activos y procesos involucrados es variable entre una y otra, por lo que también será variable su nivel de rendimiento y eficiencia (Ceballo y Contreras, 2011).

Finalmente, y habiendo revisado las principales contribuciones que aportan o han aportado a la línea de trabajo de este proyecto, es posible indicar que una oportunidad de desarrollo se encuentra en el hecho que no existe, para el caso de esta empresa retail, información suficiente o certeza, respecto de un modelo que permita dar cuenta sobre aquellas variables críticas y relevantes para una correcta estimación de la demanda que ayude a mejorar el margen operacional. Lo que autoriza la siguiente como contribución para este proyecto de grado.

### **1.3 Contribución del trabajo**

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la ausencia de un sistema de compras o adquisiciones estandarizado en empresas del sector retail de Chile, que permita mejorar la eficiencia operativa de la organización. Ante esto se propone como objetivo de este trabajo desarrollar un modelo conceptual de planificación de compras que involucre todos los aspectos relevantes y necesidades de la gerencia comercial de la compañía, y también que dé cuenta de las visiones de jefes de productos, para estandarizar el proceso de adquisición y con ello la mejorar la gestión de cara al máximo rendimiento de los resultados.

En este sentido contribuye a la comprensión de los factores claves que inciden en un modelo de compras que permita a la compañía tomar decisiones estratégicas que eficiente las operaciones en todos sus niveles.

De acuerdo a lo mencionado anteriormente, este trabajo considera los siguientes como objetivo general y objetivos específicos para este trabajo de tesis.

## 1.4 Objetivo general

Proponer un modelo conceptual de planificación de compras que dé cuenta de las visiones de jefes de productos en la gerencia comercial, para estandarizar el proceso de adquisición y con ello la mejora del margen de contribución de las operaciones.

### 1.4.1 Objetivos específicos

- Indagar información específica sobre el sistema de planificación y de adquisiciones vigente de la compañía retail.
- Analizar las variables críticas que influyen e impactan en un modelo de compras eficiente para una industria retail.
- Proponer un modelo de adquisiciones para una compañía de retail que permita maximizar sus márgenes de contribución en sus operaciones.

## 1.5 Propuesta metodológica

**Paradigma y diseño:** La investigación propone la utilización de una metodología de tipo cualitativa, con base en entrevistas semiestructuradas, que considera muestras por conveniencia para la estructuración de un modelo conceptual, que recoge opiniones y experiencias de los participantes del estudio, para entender cómo y porqué se realizan los pedidos en la forma actual y se generan las brechas entre demanda y compra realizada. La metodología seleccionada resulta esencialmente útil para el tipo de investigación que se realizará, esto se sustenta con base en lo mencionado por distintos autores, en donde se señala por ejemplo que la metodología cualitativa permite recoger datos e información fundamental con base en la exploración y análisis de experiencias de los participantes y casos de otras organizaciones (Guzmán y Alejo, 2017), en donde resulta importante mantener altos estándares desde la perspectiva ética de la investigación, es decir, de la información identificada y recogida desde otros autores se da crédito mediante el uso correcto del sistema de citas y realización de anotaciones (Miranda, 2013). En lo referente a la validación del instrumento es importante considerar dos aspectos fundamentales, que son la forma y el contenido, los que posteriormente deben ser validados con agentes conocedores del ámbito que se desea estudiar, con el fin de obtener opiniones y consenso que agregue mayor fiabilidad a las dimensiones y

aspectos consultados (Hernández y Barrera, 2018), por lo que una vez definidas las dimensiones y preguntas del cuestionario, estas deben ser calibradas con la retroalimentación de opiniones del grupo seleccionado para tales efectos.

**Población sobre la que se efectuará el estudio:** Este estudio considera a personal perteneciente a la Gerencia de Negocios de la compañía, para lo cual se seleccionó a ocho profesionales, entre ellos cuatro jefes de productos, un directivo de la gerencia comercial, dos jefes de área y un ingeniero de planificación, los que también serán usuarios finales del modelo propuesto. La edad promedio de los informantes claves fue de 31 años, con un mínimo de 26 y un máximo de 41, con un tiempo promedio de permanencia en la compañía de 6 años, con un mínimo de 1 año y un máximo de 15 años, en relación con la cantidad de años en el cargo, se estableció un promedio de 2,4 años con un máximo de 5 años y un mínimo de 1 año.

**Entorno:** El estudio se realizó en la Gerencia Comercial de la compañía de Retail. La compañía actualmente opera 81 locales distribuidos desde Arica a Puerto Montt, iniciando sus actividades en el año 1988, en el sector de Patronato en la Región Metropolitana. Sus líneas de negocio corresponden en un 100% a venta de vestuario con foco en el segmento socioeconómico C3-D. La empresa actualmente cuenta con un aproximado de 1.200 trabajadores, los que se distribuyen entre personal perteneciente a las operaciones de los puntos de ventas, es decir, las tiendas ubicadas a lo largo de todo el país y otro porcentaje de trabajadores que prestan servicios en casa matriz, la cual se encuentra ubicada en la comuna de Conchalí en la Región Metropolitana. La empresa jurídicamente corresponde a una sociedad anónima cerrada, con una estructura jerárquica liderada por un directorio. La empresa no opera en el mercado bursátil.

Actualmente al interior de la compañía no existe un porcentaje estimado o deseado en cuanto a la participación de mercado que esta tiene dentro del rubro retail, sin embargo, es claro que la organización aún considera no tener un tamaño y posicionamiento considerable de participación de mercado como para que la toma de decisiones se base bajo este criterio, ya que actualmente la empresa mide y planifica su crecimiento en función de las aperturas de nuevos locales y puntos de venta.

**Intervenciones:** Previo a la aplicación de la entrevista, se explicó a las personas participantes cual es el contexto en el que esta se desarrolla, a modo de obtener respuestas y datos que estén dentro de los parámetros fijados para el estudio. Las herramientas de recolección de los datos

definidas para las entrevistas, considera plataformas como Google Meet, Skype y Microsoft Teams para generar registros de estas mediante la opción de grabar las video llamadas, al mismo tiempo se les compartió a los entrevistados un archivo Excel con las preguntas, el cual deben responder, también se consideraron preguntas abiertas para complementar la recopilación de la información. La entrevista considera tres etapas, en donde las interrogantes se co-construyeron y calibraron con trabajadores de la gerencia comercial.

### **Etapas 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad**

1. ¿Cómo entiende usted un proceso exitoso y eficiente de compra en una empresa?
2. ¿Por qué cree usted que puedan existir problemas en los niveles de stock y cobertura de la demanda que pudieran afectar a la venta de la compañía?
3. ¿En la práctica como opera el proceso de compras en su empresa?
4. ¿Cómo opera el proceso de compras de cara a los clientes de la compañía?

### **Etapas 2: Propuestas de alto impacto**

5. ¿Cómo se podría modificar la situación actual del proceso de compra en las distintas líneas de la compañía para incorporar otras áreas/variables/estudios, etc.)?
6. ¿Tiene usted propuestas específicas de mejoras o cambios de corto/mediano plazo y de alto impacto? ¿Cuáles?
7. Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un modelo ESTANDARIZADO de planificación de compras para LA EFICIENCIA OPERACIONAL. ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?

### **Etapas 3: Alertas sobre las transformaciones**

8. ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un modelo de adquisiciones nuevo que considere múltiples variables y todas las categorías en su empresa?
9. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de transformación al sistema actual del modelo de compras?
10. ¿Cuáles son los factores que facilitarían O FORTALECERIAN, en la empresa, la implementación de un nuevo modelo de adquisiciones?
11. ¿Qué recomienda para implementar Y gestionar estos cambios en el proceso de compras de las distintas categorías de la empresa?
12. ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de la estrategia propuesta?

**Plan de análisis de los datos:** Se efectuó un ajuste/validación del instrumento, que consideró un piloteo del mismo además de un proceso de validación, a través de la consulta de dos colaboradores de la gerencia comercial, que entregaron sus comentarios, permitiendo alinearlos de acuerdo a los objetivos del trabajo. Según la información recolectada, se establecieron categorías de estudio y observación para las respuestas, con el propósito de detectar aquellos factores que los entrevistados consideran relevantes para una propuesta de un modelo de compras en la compañía. En última instancia se estudiaron las principales brechas del estudio, así como también factores claves que pueden ser abordados para mejorar el desempeño en la compañía.

**Ética:** La participación de todos los asistentes se generó de forma totalmente voluntaria, en donde se les informó el contexto y objetivo de la realización de este estudio. Adicionalmente se garantizó que toda la información recopilada mediante las entrevistas tiene un carácter confidencial protegiendo así la información proporcionada por cada uno de ellos, en donde no se registrarán nombres de personas, solo se informarán cargos o número de participante. En ningún caso las respuestas fueron influenciadas por el entrevistador y se respetó la opción de libertad de tomar la decisión de participar o no.

## **1.6 Organización y presentación de este trabajo**

El presente trabajo de grado contiene cuatro secciones principales y se organiza de la siguiente manera:

Capítulo 1: Expone el marco conceptual del estudio, contextualizándolo, planteando un objetivo general y objetivos específicos, analizando desde la teoría la pertinencia de la investigación, su contribución, y explicando la propuesta metodológica para su desarrollo e implementación.

Capítulo 2: Asociado a la recogida de información, modelos y datos. También explicita resultados obtenidos, que resumen y complementan la información y análisis realizados.

Capítulo 3: El proyecto de grado, se presenta en formato resumido en un artículo académico que se estructura de la siguiente manera:

1. Título
2. Resumen
3. Introducción
4. Metodología

## 5. Resultados

- a. Análisis de datos
- b. Modelo conceptual
- c. Discusión de resultados
- d. Variables relevantes en la eficiencia operacional

## 6. Conclusiones

## 7. Referencias

Capítulo 4: Finalmente se exponen las conclusiones generales obtenidas del estudio, y una dirección para indagaciones posteriores, la que considera aquellas preguntas que no tuvieron respuesta durante el desarrollo del trabajo, que se muestran en este capítulo.

Referencias generales

Anexos

## 2 INFORMACIÓN Y RESULTADOS

Para abordar este trabajo de investigación se ha optado por una aproximación cualitativa, que permite considerar la siguiente estructura para la presentación de la información y sus análisis:

### 2.1 Procedimiento de recogida y análisis de datos

Esta investigación analiza dentro de una empresa retail el sistema actual de planificación de compras del negocio y como este impacta en el nivel de cobertura de la demanda estimada. Por tal motivo, se llevó acabo en el año 2021 entrevistas con preguntas abiertas con la finalidad de recoger información para su posterior análisis. En particular se solicitó responder preguntas, explicando sus ideas y respuestas con sus palabras.

El método utilizado en este estudio es de carácter descriptivo, dado que se miden y recolecta información de diferentes aspectos o dimensiones del elemento en la investigación.

#### Fechas en que se recogieron los datos:

**Tabla 1: Fechas y horarios de recolección de datos**

FECHA	HORA INICIO	DURACIÓN ENTREVISTA	ENTREVISTADO
23-08-2021	20:00	45 min y 50 seg	E1: Jefe de Producto
24-08-2021	20:00	52 min y 38 seg	E2: Subgerente Comercial
25-08-2021	20:00	51 min y 12 seg	E3: Jefe de Producto
26-08-2021	20:00	43 min y 22 seg	E4: Jefe de Planificación
27-08-2021	18:00	48 min y 31 seg	E5: Jefe de Producto
28-08-2021	16:00	35 min y 45 seg	E6: Jefe de Producto
30-08-2021	19:30	40 min y 08 seg	E7: Jefe Distribución
30-08-2021	21:00	37 min y 32 seg	E8: Ingeniero de Planificación

(Fuente: Elaboración Propia)

#### Coherencia con lo planificado:

Previo a la aplicación final del instrumento a los entrevistados, se realizó un piloteo de éste y de los resultados, con el fin de que las preguntas se encuentren alineadas a las necesidades de la investigación en cuanto a la recolección de información.

Inicialmente en el proceso de recolección de datos se consideró un mayor número de participantes, sin embargo, producto de situaciones internas producidas al interior de la empresa, el número total de entrevistados se tuvo que acotar, según el detalle de la tabla expuesta.

Todos los datos fueron recogidos en el transcurso de una semana, en horario vespertino, de acuerdo a la disponibilidad de los participantes.

### **Fortalezas y debilidades del proceso:**

Fortalezas:

- Se cuenta con buena voluntad y optimismo de parte de los entrevistados a participar en el proceso de recolección de datos en la investigación.
- Disponibilidad de información y datos entregados por la empresa para ser analizados en el estudio.
- Desarrollo ético de la investigación.
- Versatilidad del instrumento de entrevista aplicado.
- Logró entregar respuesta a la pregunta de investigación.

Las debilidades propias de la investigación de contexto se circunscriben a:

- La muestra puede estar atomizada.
- Se debe considerar otras empresas pertenecientes al rubro retail.
- Se podría tener en cuenta a otros actores o áreas de la compañía para complementar los criterios utilizados en el modelo conceptual propuesto.
- La cantidad de datos recogidos dificulta el análisis e interpretación, lo que conlleva una dilatación del tiempo invertido en el proceso.

### **Población y muestras**

Además de lo planteado en el marco metodológico, en la sección de población sobre la que se efectuará el estudio, donde se identifica la muestra, se hace notar que para la selección de participantes se utilizó una muestra por conveniencia en base a una metodología cualitativa, seleccionando a participantes dentro de la compañía, porque se estimó que pudieran tener mayor conocimiento del proceso que es objeto del estudio en la investigación, en base a su experiencia profesional, conocimientos y funciones que desempeñan de acuerdo a los cargos que ocupan, lo que resulta en un mayor criterio para poder validar la coherencia del modelo conceptual propuesto.

## **Instrumento.**

Como se indicó anteriormente, para recoger información sobre el tema denominado PROPUESTA DE UN MODELO DE ADQUISICIONES PARA LA EFICIENCIA OPERACIONAL EN RETAIL, se utilizó el cuestionario con base en tres etapas. Este cuestionario que sirve en una primera instancia para lograr introducir al entrevistado sobre el tema de un proceso eficiente de compras al interior de la organización, luego identificar factores de impacto que puedan mejorar el sistema actual y finalmente presenta un análisis de barreras y recomendaciones para la aplicación del modelo conceptual propuesto. Este instrumento consta de doce preguntas, todas respuestas abiertas, de la misma forma como se muestra en la tabla siguiente.

**Tabla 2: Instrumento para entrevistas y validación del modelo conceptual**

1. ¿Cómo entiende usted un proceso exitoso y eficiente de compra en una empresa?
2. ¿Por qué cree usted que puedan existir problemas en los niveles de stock y cobertura de la demanda que pudieran afectar a la venta de la compañía?
3. ¿En la práctica como opera el proceso de compras en su empresa?
4. ¿Cómo opera el proceso de compras de cara a los clientes de la compañía?
5. ¿Cómo se podría modificar la situación actual del proceso de compra en las distintas líneas de la compañía para incorporar otras áreas/variables/estudios, etc.)?
6. ¿Tiene usted propuestas específicas de mejoras o cambios de corto/mediano plazo y de alto impacto? ¿Cuáles?
7. Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un modelo ESTANDARIZADO de planificación de compras para LA EFICIENCIA OPERACIONAL. ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?
8. ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un modelo de adquisiciones nuevo que considere múltiples variables y todas las categorías en su empresa?
9. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de transformación al sistema actual del modelo de compras?

10. ¿Cuáles son los factores que facilitarían O FORTALECERIAN, en la empresa, la implementación de un nuevo modelo de adquisiciones?
11. ¿Qué recomienda para implementar Y gestionar estos cambios en el proceso de compras de las distintas categorías de la empresa?
12. ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de la estrategia propuesta?

(Fuente: Elaboración Propia)

Este cuestionario se aplicó como elemento de consulta durante las entrevistas personales realizadas, previo consentimiento informado. A partir de dichas instancias se provoca un espacio de conversación en relación con el sistema actual de planificación de compras que opera en la compañía y como éste es entendido, además del planteamiento de factores que permitan aplicar mejoras para lograr aumentar la eficiencia operacional en la organización.

## 2.2 Proceso de recogida de información

Como se ha indicado anteriormente, se aplicó un instrumento basado en una entrevista semi-estructurada, a través de un cuestionario de respuestas abiertas las que han permitido agrupar las respuestas por categorías claves, concentrando la información para analizarla posteriormente de forma cualitativa.

## 2.3 Los datos recogidos:

La agrupación de resultados por categorías claves, agrupando la información para su posterior análisis queda dada por la siguiente tabla.

**Tabla 3: Instrumento para entrevistas y sus categorías**

Ítems	Categoría
1. ¿Cómo entiende usted un proceso exitoso y eficiente de compra en una empresa?	Objetivos del negocio planificado
	Cobertura de productos necesaria
	Resultados financieros
	No entiende, no responde
	Errores de planificación

2. ¿Por qué cree usted que puedan existir problemas en los niveles de stock y cobertura de la demanda que pudieran afectar a la venta de la compañía?	Ausencia de revisiones y control
	Factores externos
3. ¿En la práctica como opera el proceso de compras en su empresa?	Etapas de Planificación y revisión
	Potenciales y presupuesto de venta
4. ¿Cómo opera el proceso de compras de cara a los clientes de la compañía?	Estudios de mercado, tendencias y preferencias
	No sabe o no responde
	No entiende la pregunta
5. ¿Cómo se podría modificar la situación actual del proceso de compra en las distintas líneas de la compañía para incorporar otras áreas/variables/estudios, etc.)?	Incorporando nuevos participantes
	Aperturando el proceso actual
	Nuevo sistema de control y validaciones
6. ¿Tiene usted propuestas específicas de mejoras o cambios de corto/mediano plazo y de alto impacto? ¿Cuáles?	Incorporando nuevos criterios
	No sabe o no responde
	Uso de plataformas tecnológicas modernas
7. Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un modelo ESTANDARIZADO de planificación de compras para LA EFICIENCIA OPERACIONAL. ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?	Debe ordenar y agilizar el proceso actual
	Debe ser un proceso integral
	La eficiencia dependerá de las áreas involucradas
	No sabe o no responde

8. ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un modelo de adquisiciones nuevo que considere múltiples variables y todas las categorías en su empresa?	Resistencia al cambio
	costos en tiempo, capacitación, plataformas y personas
	Diversificar la responsabilidad
	Disminución en tiempo de ejecución
9. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de transformación al sistema actual del modelo de compras?	Que no sea entendido
	Demoras en los plazos de compra
	No sabe o no responde
10. ¿Cuáles son los factores que facilitarían O FORTALECERIAN, en la empresa, la implementación de un nuevo modelo de adquisiciones?	Ingreso de nuevas jefaturas
	Agilizar los procesos actuales
	No sabe o no responde
11. ¿Qué recomienda para implementar Y gestionar estos cambios en el proceso de compras de las distintas categorías de la empresa?	Combinación de proceso actual y nuevo
	Que sea rápido de trabajar y procesar
	No sabe o no responde
12. ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de la estrategia propuesta?	Debe fortalecer puntos clave
	Debe adecuarse al crecimiento actual
	No sabe o no responde

(Fuente: Elaboración Propia)

## 2.4 Análisis e interpretación de los datos

### Ítem 1: ¿Cómo entiende el negocio de la empresa?

Para poder realizar un análisis exhaustivo de la información recopilada, se procedió a efectuar una categorización de las respuestas obtenidas a través del proceso de entrevistas. La presentación de resultados de cada una de las preguntas se detalla a continuación:

### Ítem 1: ¿Cómo entiende usted un proceso exitoso y eficiente de compra en una empresa?

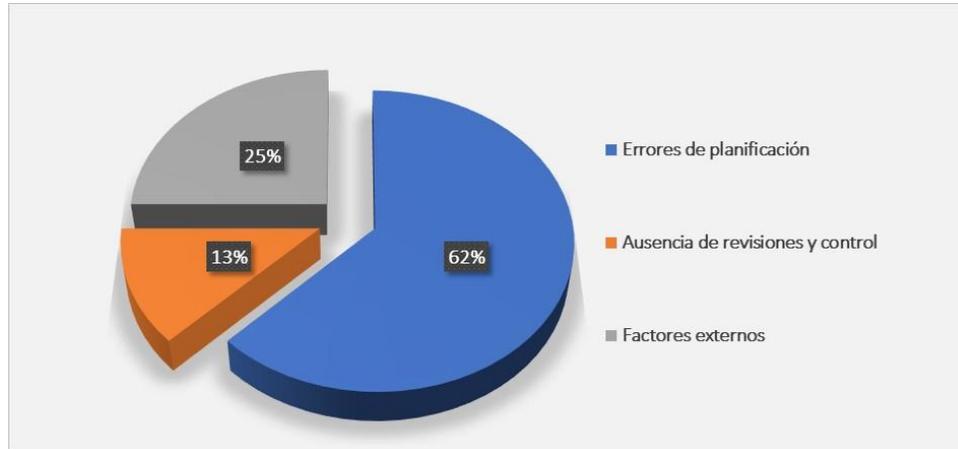


**Figura 1: Respuestas pregunta n°1 entrevista**  
(Fuente: Elaboración Propia)

Según la información que se muestra en la figura número 1, correspondiente a los datos obtenidos de la pregunta del instrumento, se puede evidenciar que un 50% de los participantes considera que el éxito y eficiencia de un modelo de compras está directamente relacionado a cuando existe una adecuada disponibilidad de productos necesaria para operar el negocio, lo que se puede apreciar en opiniones como: "Siempre se debe tener la suficiente disponibilidad de stock en bodega para atender las distintas acciones comerciales que se desarrollan en la compañía" (Participante 4), lo anterior se refuerza con opiniones como: "Contar con stock suficiente para abastecer a todas las tiendas es lo más importante, por eso se debe realizar una buena planificación de los inventarios" (Participante 2) y "Que tengamos quiebres en los productos básicos es un problema grave porque son los que nos aportan la mayor contribución" (Participante 5), finalmente y bajo la misma categoría uno de los participantes acota lo siguiente: "Si los compradores hacen una buena planificación de su compra, puedo tener

disponibilidad total para que no falten productos en las tiendas" (Participante 7). Por otro lado, si consideramos los resultados que aluden a resultados financieros como factor de éxito para la eficiencia de un modelo de compras, estos representan el 25%, con opiniones como: "Cuando vemos que el resultado de contribución total de la compañía es positivo, entonces la gestión de los compradores fue buena" (Participante 8), otro de los participantes menciona que: "Cuando las metas se cumplen es porque la compra fue acertada y con eso también se produce crecimiento" (Participante 3). Por otra parte, también se logró obtener respuestas relacionadas otros elementos, ya que un 13% de los participantes dice: "Un proceso exitoso de compra es aquel que considera distintos escenarios y factores claves que se podrían omitir" (Participante 1) categorizando el éxito de un proceso de compras en una organización cuando al interior de esta existe una correcta planificación de los objetivos perseguidos por el negocio. Finalmente, el restante 13% de los encuestados no entiende la pregunta y no entrega una respuesta respecto del cuestionamiento.

## Ítem 2: ¿De dónde viene la problemática en los niveles de stock y cobertura de la demanda que afectan a la venta de la compañía?



**Figura 2: Respuestas pregunta n°2 entrevista**  
(Fuente: Elaboración Propia)

Al abordar la pregunta número dos del cuestionario, cuyas respuestas se visualizan en la figura número 2, resulta destacable, que un 63% de los entrevistados dice que la principal problemática en los niveles de stock de la compañía, se encuentra vinculado a errores que se comenten al inicio del proceso de planificación, relacionados a la metodología y ausencia de información previa: No contar con la herramienta indicada para poder planificar, así como

también la carencia de información necesaria para tomar decisiones puede inducir a errar en la estimación de la compra" (Participante 4) y "Por los procesos internos de la empresa puede ocurrir por una mala proyección de compra, no se logró analizar de manera correcta los KPIs, por no tener datos históricos de referencia, lo que provoca incertidumbre en la compra" (Participante 8), este resultado es esencialmente crítico ya que al respecto también mencionan que: "Los compradores usan criterios diferentes para hacer su compra y muchas veces no están alineados entre sí, hablando como área comercial" (Participante 1) y por otra parte también se dice que "La falta de experiencia de algunas personas lleva a que su compra no sea la mejor, eso es muy importante" (Participante 2), finalmente uno de los participantes indica: "La descoordinación que hay muchas veces con la gantt obliga a realizar la compra rápido y hay poco tiempo para procesar la información necesaria" (Participante 6). En tanto cuando se habla sobre factores externos que pudieran afectar los niveles de inventario al interior de la empresa, solo un 25% de encuestados está de acuerdo en esto, con diversas opiniones como: "Los factores externos como plazos de negociación y embarques son críticos para un negocio que trabaja 100% con productos importados" (Participante 5), otro de los consultados dice: "Generalmente la compañía tiene el stock suficiente para poder vender, pero la pandemia distorsionó toda la compra, cancelando embarques, atrasando envíos" (Participante 7). Del total de participantes que atendieron a la entrevista, solo el 13% de ellos relaciona los problemas del inventario con la ausencia de instancias de revisión o control del proceso de compra, "El seguimiento de los indicadores durante el periodo es clave para evitar problemas" (Participante 3).

### **Ítem 3: ¿En la práctica como opera el proceso de compras en su empresa?**

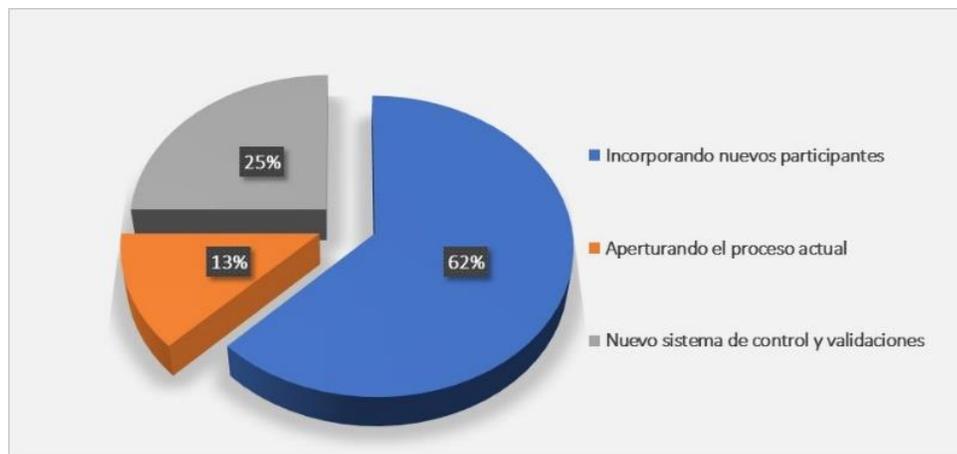
Al ser consultados respecto de la operatividad actual del proceso de compra en la empresa y como este se encuentra funcionando hoy en día, un 88% de los resultados concluyen que este se realiza en base a dos etapas, que son proceso de planificación, revisión y aprobaciones, aquí se menciona que "Lo primera actividad del proceso de compra en la empresa es el desarrollo de la herramienta para planificar" (Participante 4) y que "El proceso de compra inicia con la definición de apuestas comerciales, la base para la aprobación del presupuesto" (Participante 2), en tanto otro grupo de participantes resuelve lo siguiente: "Se realizan análisis constantemente para saber los modelos que van teniendo mejores resultados y en base a estos

patrones se trabaja para la compra de la siguiente temporada" (Participante 8) y también argumentan que "Primero se mira el crecimiento total de la línea, después la compra por subcategorías, luego se definen los márgenes de arranque, las llegadas por mes y al final se analiza la rotación del inventario por mes" (Participante 1), finalmente también destacan frases como "Se analizan los inventarios finales de la temporada, se estima el potencial que tiene la línea y luego se mira por subcategorías" (Participante 7). Resulta interesante que solo un 12% de los datos recabados muestren que la operación del proceso de compra hoy en día se puede agrupar en dos macro tareas que son definir potenciales y el presupuesto de venta, "Lo más importante es definir cuál será la apuesta comercial macro y luego realizar la bajada " (Participante 5).

#### **Ítem 4: ¿En la práctica como opera hoy el proceso de compras de cara a los clientes en su empresa?**

Al revisar las respuestas obtenidas de los participantes, respecto del proceso de compra, desde una perspectiva enfocada en el cliente, los resultados muestran que, un 75% de ellos dice comprender como funciona, en donde se indica que: "Los informes provenientes de áreas como marketing son una buena fuente de información para la compra, así se puede conocer bien los gustos y preferencias de los clientes" (Participante 2), otro de los entrevistados asegura "Siempre se están revisando informes con datos de compra como por ejemplo tallas y colores" (Participante 1), también los participantes dicen poder ahondar en mayor grado gracias a los comentarios de personal de tienda, con opiniones como "La información se traspasa a través de jefaturas de tienda que dan su cometarios" (Participante 7) y también "En cada etapa de revisión de compra se invita a personal de tiendas para que den su feedback, ya que ellos están día a día con los clientes" (Participante 3). Resulta impresionante que, de los encuestados, un 13% de ellos dice no entender, en tanto el restante 12% menciona no saber cómo opera el proceso de compra de cara a los clientes y como estos son considerados como variable en su definición comercial.

#### **Ítem 5: ¿Cómo se podría modificar la situación actual del proceso de compra en las distintas líneas de la compañía para INCORPORAR OTRAS AREAS/VARIABLES/ESTUDIOS, ETC?**



**Figura 3: Respuestas pregunta n°5 entrevista**  
(Fuente: Elaboración Propia)

En la pregunta número cinco del cuestionario de entrevista se les consulta a los participantes respecto de una posible modificación al sistema actual y cuál creen que son los puntos nuevos que se debieran abordar, al respecto de esto, tal como se muestra en la figura número 3, un 63% de ellos cree que la principal modificación a considerar debiera ser la incorporación de nuevas áreas que se involucren en el proceso de compra, "Es necesario considerar más áreas en la etapa de planificación de la compra y no solo área comercial" (Participante 2), esto se refuerza al mencionar que hoy en día el sistema "Integra a algunas áreas pero va dejando de lado a otras que igual son bastante importantes" (Participante 6), también se argumentó respecto del trabajo en silos que se da hoy al interior de la organización, con opiniones como: "Actualmente los departamentos operan de forma aislada y no se comunican entre sí" (Participante 7) y también "Muchas veces otras áreas toman decisiones para impulsar la venta y esto no se había considerado en las proyecciones del comienzo" (Participante 1). Por otro parte, un 25% del total considera que la principal modificación debiera abordarse considerando nuevos sistemas de control y validaciones en el proceso, ya que "Los sistemas de control en la fase de revisión son lo más importante" (Participante 5), y de esta manera el control y eficiencia se podría mejorar considerando que "Luego que la compra se realiza se debieran considerar más etapas para el control del OTB" (Participante 3). Resulta destacable que solo un 13% de los participantes mencione que "Hay etapas de la compra que se trabajan por separado, como la de tiendas y para online" (Participante 4), considerando que, de cambiarse el sistema actual, este debería abrir el proceso, de esta manera durante el desarrollo de la planificación, se permitiría

contemplar otras variables que hoy en día no son consideradas, como la venta entre diversos canales.

**Ítem 6: ¿Tiene usted propuestas específicas de mejoras o cambios de corto/mediano plazo y de alto impacto? ¿Cuáles?**

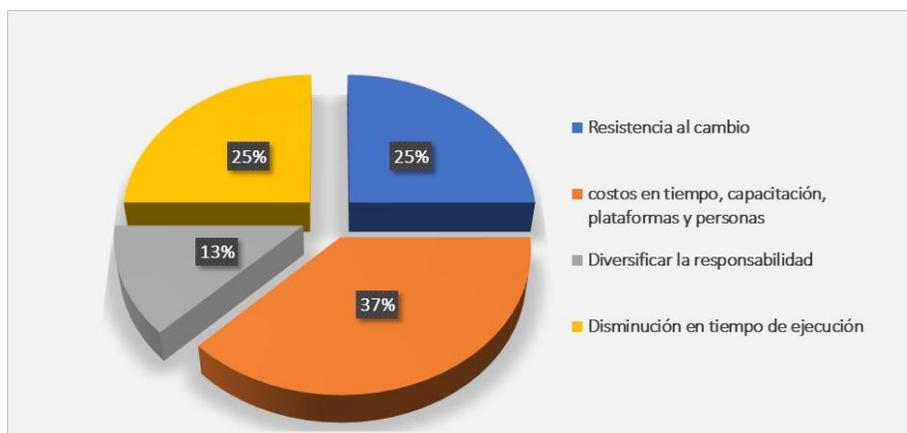
Si se analiza los resultados derivados de la pregunta número seis, se puede apreciar un nivel de resultados medianamente homogéneos, principalmente debido a que un 38% de los encuestados dice no tener propuestas de corto o mediano plazo que puedan ser aplicables al nuevo modelo de compras en la empresa, por otro lado también con una ponderación de 38% en las respuestas, indica que las principales propuestas que ellos señalan se relacionan con la incorporación de nuevas variables o criterios, como por ejemplo la definición clara del presupuesto, objetivos del negocio claramente definidos, etc., aquí las declaraciones recogidas fueron "Se debieran considerar criterios más específicos en el momento que se determinan cantidades de compra por productos" (Participante 4), por otra parte también otro de los entrevistados indica que "Hoy día cuando los compradores tienen que planificar no se les dice cuanto presupuesto tienen para gastar, planifican a ciegas" (Participante 2), finalmente argumentan "Muchas veces más que analizar tantos números se deben considerar percepciones y visiones del negocio" (Participante 5). Ahora bien, si se analiza el restante 25% de los datos recogidos, se indica como propuesta que la incorporación de nuevas plataformas o herramientas tecnológicas podrían fortalecer el proceso actual haciéndolo más eficiente, es por ello que se comenta que "Incorporar herramientas como software, sistemas más actuales para disminuir tiempos de trabajo" (Participante 8), de igual forma otro participante señala "Ahora se va a empezar a usar herramientas tecnológicas más modernas y se dejará de usar para todo Excel y Access" (Participante 7).

**Ítem 7: Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un modelo ESTANDARIZADO de planificación de compras para LA EFICIENCIA OPERACIONAL. ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?**

Respecto del cuestionamiento planteado sobre la propuesta de un nuevo modelo para mejorar los niveles de eficiencia operacional en la compañía, los resultados muestran cifras como que un 63% dice mencionar que el nuevo planteamiento debe contribuir a ordenar y agilizar el

proceso utilizado actualmente, señalando que "Debe formalizar el proceso de compra como un plan estructurado, y decir claramente cuales parámetros se deben considerar" (Participante 2), también se indica que lo importante es que no genere problemas en los plazos de trabajo que puedan afectar la venta de la compañía, con menciones como "La idea es buena, pero al momento de que se implemente, lo importante es que no genere problemas con los tiempos, porque un atraso en la compra significa perder venta" (Participante 7), y considerando que el trabajo se realiza principalmente en una de las áreas de la compañía, comentan que "La propuesta inicial de compra debe salir del área comercial y de planificación" (Participante 5). Otro punto a destacar, es que un 13% de las respuestas recogidas, indica que el modelo propuesto debe abordar y alinear las definiciones estratégicas de la compañía, una de las opiniones aquí es "Si la nueva propuesta ayuda definir de manera bien clara los parámetros y los objetivos entonces considero que sería viable en la empresa" (Participante 1), de igual forma como se menciona en respuestas de preguntas anteriores donde se señala que se debe cambiar e incorporar nuevas áreas en el proceso, la eficiencia del modelo se probará de acuerdo a las áreas que estén involucradas, donde un 13% indica que "Si se va a cambiar la forma actual de trabajar, lo importante es que se genere eficiencia y se note un cambio real con áreas clave del negocio" (Participante 4). Finalmente, un 13% de la población entrevistada no reporta datos a la pregunta planteada principalmente por desconocimiento.

**Ítem 8: ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un modelo de adquisiciones nuevo que considere múltiples variables y todas las categorías en su empresa?**



**Figura 4: Respuestas pregunta nº8 entrevista**  
(Fuente: Elaboración Propia)

Tal como se muestra en la figura número 4, al consultar sobre los principales costos que podrían impactar en la compañía al implementar un nuevo modelo de compras, surgen respuestas variadas en cuanto a estos. En particular, un 38% señala que los costos de la nueva propuesta serían sobre tiempo invertido en capacitaciones, habilitación de nuevas plataformas e incorporación de nuevas personas, aquí se argumenta lo siguiente "Habría que volver a acostumbrarse a un nuevo modelo y eso toma tiempo" (Participante 2), otra persona consultada indica "El riesgo de que funcione para la empresa y se pueda recuperar al plazo más corto todos los recursos invertidos" (Participante 4), en cuanto al punto planteado sobre el uso de nuevas tecnologías, uno de los participantes indica "La mayoría sería basado en la tecnología, creo que serían muchos millones para implementar otro modelo de adquisiciones" (Participante 6). Otro punto a destacar, es que se indicó la resistencia al cambio de parte de los colaboradores como un costo que podría impactar en los procesos, con argumentos como "En el momento en que se producen situaciones complejas se genera pánico colectivo, por lo que ese podría ser un gran problema frente a un nuevo proceso" (Participante 1), otro participante en relación a este punto indica que. "Se ha intentado realizar cambios, pero siempre dicen que ya hay un sistema que se usó desde mucho tiempo y funciona bien" (Participante 3). Visto desde una perspectiva positiva, resulta interesante que un 25% señale que el nuevo podría generar una disminución sustantiva en los tiempos y plazos de ejecución si se logra ordenar y estandarizar de manera correcta el proceso, "El trabajo se podría realizar de forma más ordenada y podríamos cumplir con la Gantt sin problemas" (Participante 7), y si el proceso logra definir claramente la ruta de trabajo las decisiones serían más rápidas, esto basado en el argumento que señala "Las decisiones no se demorarían tanto, porque los lineamientos ya estarían claros" (Participante 8). Solamente un 13% de las personas indica que el nuevo proceso al tener definiciones claras de trabajo podría generar una diversificación de la responsabilidad, en donde uno de los participantes dice "La idea de que se sumen nuevas personas o áreas en el proceso es que la responsabilidad sea compartida" (Participante 5).

**Ítem 9: ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de transformación al sistema actual del modelo de compras?**

Respecto de los resultados de la pregunta número nueve, se aprecia que un 75% de los entrevistados concluye que el mayor riesgo al que se vería expuesta la organización al

implementar un nuevo modelo de compras sería el retraso o demora en los plazos de compra, lo que impactaría de manera directa en los resultados de venta. En relación a esto, un participante establece: "Si en la práctica no se pueden cumplir las fechas estimadas, se perdería una parte importante las ventas por no llegar a tiempo" (Participante 6), en tanto otro de los involucrados en el estudio asevera que "El mayor riesgo es que la compra realizada esté mala y provoque que no se tengan los productos necesarios para vender" (Participante 7), lo que se traduciría en un impacto negativo en los resultados de venta de la compañía, también otro de los participantes menciona que otro factor a considerar debería ser el tiempo que toma invertir en implementar el nuevo proceso, es por ello que comenta "Si genera problemas como los que tenemos ahora, entonces la pérdida habrá sido doble, tiempo y ventas" (Participante 2). Por otro lado, al analizar una segunda variable crítica que podría ser considerada un factor de riesgo derivada de la propuesta, un 13% asegura que hay una alta posibilidad de que el modelo no sea entendido, contribuyendo a generar confusión, aquí se encuentra declaraciones como "La amenaza más grande es que las personas con mayor antigüedad en la empresa no quieran aceptar un nuevo sistema de compra" (Participante 5). Finalmente, resulta sorprendente que un 13% de los entrevistados no tenga una respuesta al respecto del cuestionamiento planteado.

#### **Ítem 10: ¿Cuáles son los factores que facilitarían O FORTALECERIAN, en la empresa, la implementación de un nuevo modelo de adquisiciones?**

Al ser consultados los participantes sobre los elementos que actualmente posee la organización y que contribuirían a facilitar la implementación del nuevo modelo, resulta interesante que un 50% de ellos concluye que, actualmente la empresa se encuentra en búsqueda de mejoras para sus sistemas de trabajo, lo que facilitaría la adopción de una nueva propuesta de un modelo de compras, al respecto surgen comentarios como "En el último tiempo en la empresa, se ha buscado mejorar la forma de trabajo versus a como se hace ahora" (Participante 4), otro de los participantes también comenta al respecto, "Que el nuevo modelo ayude a disminuir los tiempos de la planificación de compra, y así se lograría estar siempre al corriente en cuanto a las novedades de la moda que va saliendo, para maximizar las ganancias" (Participante 8), también añadiendo al respecto, se argumenta "Los tiempos de trabajo serían más eficientes si es que está bien estructurado el proceso de trabajo y eso sería beneficioso para la empresa" (Participante 7). Por otra parte, hubo respuestas que se relacionaron a ingresos de nuevas

jefaturas en la organización, y que esto se convertiría en un factor de cambios que ayudarían en la adopción e implementación del nuevo modelo, donde un 25% de los encuestados, menciona: "La llegada de nuevos trabajadores hace que se acepten ideas nuevas y una mayor apertura a cambios o mejoras" (Participante 2). En tanto un 13% de los consultados no emite respuesta para esta pregunta.

### **Ítem 11: ¿Qué recomienda para IMPLEMENTAR Y gestionar estos cambios en el proceso de compras de las distintas categorías de la empresa?**

Respecto de los resultados obtenidos al consultar sobre recomendaciones para poder implementar el modelo en la organización, un 50% de los consultados concuerda en mencionar que lo más relevante es que el nuevo modelo otorgue una mayor eficiencia en términos de los tiempos empleados para planificar la compra, algunas opiniones recogidas al respecto dicen lo siguiente, "La idea de llevar adelante este proyecto sería por etapas, porque si cambia muy rápido el sistema de ahora los problemas serían muy grandes" (Participante 2), en tanto otro de los argumentos recopilados dice "Que se capacite de forma correcta para lograr obtener el máximo potencial del modelo" (Participante 3), otra de las ideas que también surge al respecto hace hincapié al comentar que "Que los costos y beneficios sean demostrables" (Participante 4). Si se revisa lo que menciona el otro 38% de los entrevistados, surge como principal recomendación el que el nuevo modelo debe considerar aspectos del sistema actual de trabajo y combinarlos con la nueva propuesta, con el fin de que su asimilación de parte de los equipos de trabajo se realice de manera más rápida, sobre lo anterior algunos comentarios son "Si es que se desea adoptar un nuevo modelo o proceso, la idea es que sea rápido y fácil de asimilar" (Participante 1), también otro de los participantes argumenta lo siguiente "Se debería considerar una nueva forma de trabajar para así poder estructurar lo que se está haciendo hoy en día" (Participante 5). Existe un 13% de los consultados que no emitió respuesta para la consulta realizada.

### **Ítem 12: ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de la estrategia propuesta?**

Si se considera los datos recogidos respecto del planteamiento efectuado, el mayor porcentaje de respuestas está orientado al fortalecimiento de los puntos clave y de las metas del negocio

hacia el que debe enfocarse el nuevo modelo propuesto, algunos de los argumentos según lo anterior son, "No debe perjudicar las cosas buenas que se han logrado hasta ahora, es decir, debe recoger las fortalezas y complementarlas con las nueva propuesta" (Participante 3), así como también otro de los argumentos es "El equipo de trabajo debe ser capacitado, de acuerdo a las necesidades y metas de la empresa, para poder lograr que el modelo funcione y obtener el máximo rendimiento" (Participante 4), también surgen argumentos que aluden directamente a que la nueva propuesta debe minimizar los errores que puedan generar conflictos con la planificación de compra, en donde se debe contar con todos las herramientas necesarias para su correcta operatividad, es por ello que uno de los participantes dice " Que el trabajar con una nueva estructura de trabajo, no se induzca a errores que compliquen toda la operación" (Participante 7), también se comenta "Que se tengan todos los recursos y herramientas para lograr el máximo provecho a la implementación de la propuesta" (Participante 8). Otro punto importante que resulta de los datos recogidos es que un 25% de los consultados se refiere a que el nuevo modelo debe adecuarse a los niveles de crecimiento actual que está experimentando la compañía, esto principalmente a todo el periodo de contingencia que se está viviendo actualmente, en relación a lo anterior se comenta "Si se llega a implementar un proceso nuevo se debe adaptar rápidamente al crecimiento" (Participante 5) y finalmente también se comenta "La pandemia afectó mucho al proceso de compra y si se llega a cambiar tendría que estar en línea con la contingencia" (Participante 1).

## **2.5 Modelo Conceptual**

El modelo conceptual que se propone en este trabajo se desarrolló considerando los comentarios y aportes de los participantes y responde a la necesidad de contar con una herramienta de gestión en el proceso de compras de una empresa de retail. Como se muestra en la Figura 1, este modelo se estructura en cuatro ejes fundamentales, correspondiente a la preparación, planificación, evaluación y ejecución. Su principal objetivo es dar soporte y orientación en este proceso clave que se desarrolla al interior de la organización. A mayor abundamiento, y en palabras de Moreno (2014), la gran importancia de desarrollar esta herramienta radica en disminuir al mínimo grado posible los impactos negativos de una gestión errónea, a la vez que se mejora la eficacia y eficiencia desarrollando el máximo potencial en el uso de recursos.

El modelo se compone de cuatro ejes secuencialmente ordenados. La aplicación de este modelo consiste en la acción colaborativa y participativa de múltiples áreas de la organización. En particular, lidera la Gerencia Comercial, y adicionalmente, como comisión evaluadora de la proyección y estimación de la necesidad de compra, participa la gerencia de Cadena de Suministro.

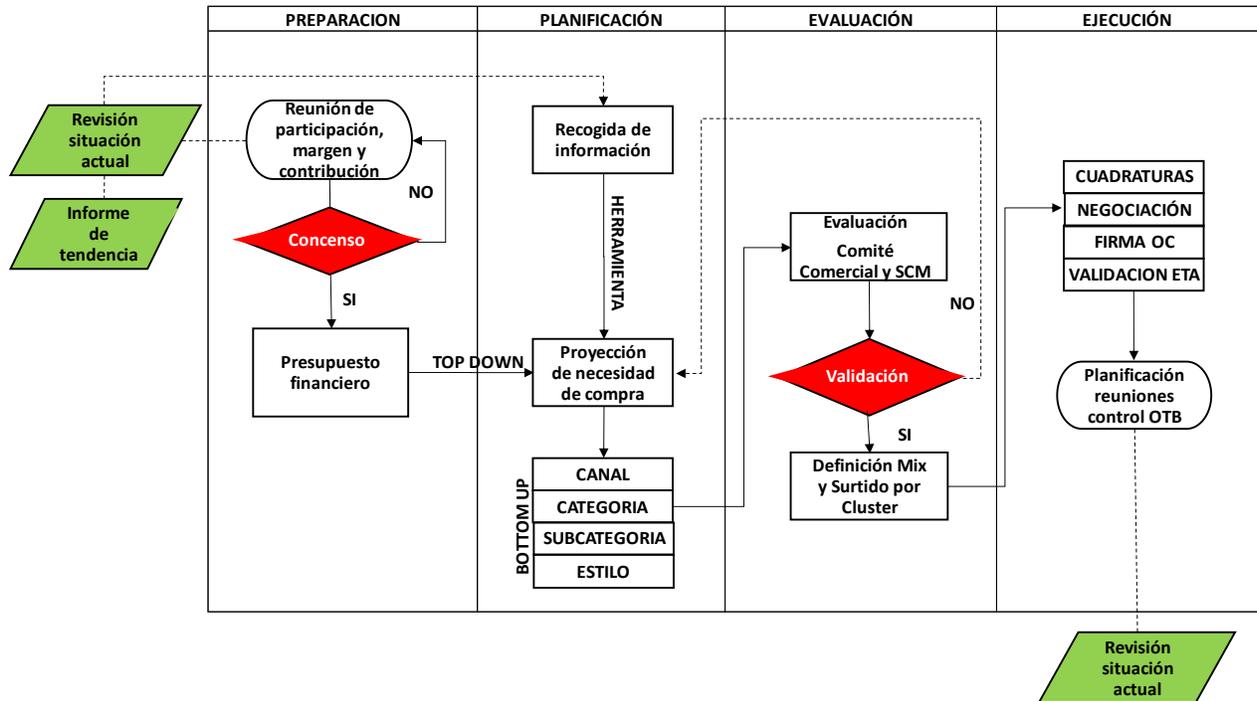
En cuanto a los ejes mencionados en el modelo.

### **Preparación**

Corresponde al proceso inicial en donde se define el presupuesto financiero que es necesario para determinar el crecimiento en ventas para cada categoría de negocio.

### **Planificación**

Etapa del proceso en que se realiza la recogida de información necesaria para efectuar las proyecciones y emitir el detalle de compra inicial aperturado.



**Figura 5: Modelo Conceptual propuesto**

(Fuente: Elaboración Propia)

## Evaluación

Proceso del modelo en el cual se deriva a revisión y evaluación para aprobar/rechazar la propuesta de compra aperturada (Bottom Up).

## Ejecución

Fase culmine del mapa conceptual en el cual se procede negociar condiciones comerciales con proveedores, recepción y firma de las órdenes de compra correspondientes para finalmente confirmar ETAS (fechas de recepción) y coordinación de reuniones de revisión de la compra (OTB).

## 2.6 Discusión de resultados

Considerando la primera etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, se evidencia que, en su gran mayoría, las personas que fueron partícipes de las entrevistas cuentan con un entendimiento adecuado de cómo opera el sistema actual de compra de

productos al interior de la compañía. En particular, concuerdan que éste se desarrolla en dos fases. En la fase de planificación, se estima la cantidad y montos a comprar, mientras que en la revisión, se evalúan los planes de venta presentados por los encargados de compra en cada categoría. No obstante lo anterior, un porcentaje de entrevistados no fue capaz de articular una respuesta en esta etapa. También resulta relevante la falta de conciliación en cuanto a los factores claves que pueden ser desencadenantes de problemas en la cobertura de productos para satisfacer la demanda en ventas. Esto deja de manifiesto que no existe un lineamiento corporativo claramente definido que permita subsanar los problemas que se presenten a futuro una vez firmadas las órdenes de compra con el fin de no perder rentabilidad. Estos resultados están de acuerdo a lo señalado por Ramírez (2016) donde se menciona que el perfeccionamiento de los lineamientos estratégicos en los procesos, como estrategia empresarial, resulta fundamental para el logro de la eficiencia organizacional. Lo anterior también se refuerza con lo mencionado por Diez y Abreu (2009). En particular, los autores recalcan la importancia que tiene el conocimiento colectivo de los objetivos estratégicos como eje fundamental para el éxito de la estandarización de procesos, lo que permite mejorar la productividad y eficiencia a partir de la inversión en materia de formación de competencias corporativas. Para abordar las brechas detectadas se propone elaborar un programa de capacitación en procesos y prácticas de compras importadas, que permita establecer metodologías unificadas de trabajo y un grado de comunicación lineal con el propósito de poder nivelar en conocimientos a los encargados de compra en cada categoría, con foco en aquellos que poseen una menor experiencia y de esta manera propiciar el aumento en la eficiencia operacional, también se plantea diseñar un plan de lineamientos estratégicos al interior de la gerencia comercial de la compañía que dé cuenta de los objetivos corporativos. El objetivo es que éstos se reflejen en la presentación de cada plan de ventas que sea expuesto junto con las acciones para su cumplimiento.

Respecto de los resultados derivados de la segunda etapa de propuestas de alto impacto, es oportuno mencionar que se visualiza un claro enfoque que apunta a que el sistema actual de trabajo debe ser un proceso integrado, es decir, aquellas actividades que se desarrollan hoy y no generan desperdicios en términos de tiempo y costo, deben ser potenciadas con elementos que contribuyan a mejorar la eficiencia del sistema de compras. En ese sentido se destacan elementos como, incorporar un mayor número de participantes y áreas en el proceso de

planificación de la compra, que se generen más instancias de revisión, de tal forma de minimizar los riesgos de una estimación errónea en las proyecciones, etc. En concordancia con los resultados de este estudio se encuentran los derivados de Parra (2014). En su estudio, el autor enfatiza la importancia del diseño e implementación de ámbitos de control que se encuentren en línea con las normas y procedimientos al interior de organización, ya que con esto, se contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados tanto en el corto, mediano y largo plazo. También se destaca que los resultados de la segunda etapa se enmarquen en la dirección que apunta Viveros y Camargo (2020), en donde se detalla la importancia de la acción colaborativa al interior de las organizaciones, haciendo alusión a la incorporación de nuevos agentes en las actividades que se realizan en las empresas ya que esta técnica es una herramienta para gestionar con un alto grado de eficacia, la coordinación de acciones e intervenciones de diferentes actores de manera regulada, de tal modo que la utilidad generada se maximice. Para abordar las brechas detectadas se propone examinar las ideas generadas por los participantes del proceso, identificando aquellas que puedan obstaculizar una correcta aplicación de estrategias que den resultados beneficiosos para el desarrollo del proceso de compra en la compañía. Por ejemplo, identificar qué elementos no permitirían una correcta ejecución de las tareas.

Desde la perspectiva de la tercera etapa de alertas sobre las transformaciones se visualiza la existencia de un común entendimiento respecto de los principales impactos y costos que derivarían de la propuesta de un modelo conceptual de compras, esencialmente una de las principales complicaciones sería la resistencia al cambio según la cultura actual al interior de la compañía, que representaría la principal barrera para poder ejecutar el proyecto, sin embargo un aspecto relevante a destacar entre todas las respuestas recogidas, atañe primordialmente a que se agilicen los tiempos de ejecución y de procesamiento, esto en sí es uno de los objetivos que se persigue con el modelo propuesto. Según los dos aspectos más relevantes, que fueron destacados anteriormente, se desprenden las siguientes consideraciones, lo primero es de suma importancia que las organizaciones con trayectoria en el rubro se vayan adaptando y flexibilizando a los constantes cambios que exige el mercado hoy en día, de tal forma de poder orientar correctamente las actividades hacia resultados exitosos, en segundo lugar es necesario que la compañía aplique factores organizativos de manera eficiente en términos de sus recursos (colaboradores, tiempos, infraestructura, etc.) y de esta

manera obtener óptimos resultados de acuerdo a altos estándares, lo que se corroboró en estudios realizados previamente en empresas con actividades comerciales en el sector de Retail, de acuerdo a autores como Ortiz y Pacheco (2019). Para abordar las brechas detectadas se propone desarrollar instancias colaborativas entre los procesos y actividades relativas a la planificación de compras, en torno a diferentes focos y perspectivas orientadas a romper esquemas de resistencia frente a una nueva modalidad de trabajo, buscando al mismo tiempo un nivel gradual de aceptación a esta conducta, hasta que se pueda interiorizar por completo y en plazos relativos se pueda trabajar con mayor agilidad, optimizando los plazos estipulados según lo proyectado.

## **2.7 Variables relevantes en la eficiencia operacional**

Según las múltiples entrevistas realizadas a colaboradores de la compañía que desempeñan funciones en diferentes cargos y poseen distintos niveles de experiencia se pudo determinar en base a sus respuestas que las variables críticas y relevantes que deben ser consideradas para maximizar la eficiencia operacional en el proceso de compra de acuerdo al modelo conceptual desarrollado son, apertura del proceso para incluir mayor número de actividades, como lo son las etapas de preparación, planificación, evaluación y ejecución, considerar un mayor número de participantes en el proceso, específicamente en la etapa de evaluación, por lo que es imprescindible contar con un comité que se encargue de analizar y aprobar los planes presentados, que exista una definición clara del proceso de compra, es decir, como inicia y con qué actividad termina, también que se generen instancias de levantamiento de datos necesarios, los que posteriormente serán analizados para poder construir los planes de compra, que se entregue la información necesaria e importante al inicio de cada periodo de planificación de compra, básicamente con esto se hace mención a la información relacionada al presupuesto asignado por categoría para poder estimar una compra potencial. En síntesis, estos criterios fueron los que mayor preponderancia tomaron durante el desarrollo de las entrevistas y que sentaron las bases para poder iniciar la co-construcción del modelo conceptual.

### **3 ARTÍCULO**

El presente apartado, recoge la investigación contextualizada motivo de este proyecto de grado, y es presentada en formato de artículo académico. Se trata de un artículo conciso, escrito en el formato típico de revistas especializadas o de conferencias, de acuerdo con reglas específicas definidas por la dirección del programa.

El artículo, ha sido cuidadosamente redactado con el fin de que se haga fácilmente entendible y logre expresar de un modo claro y sintético lo que se pretende comunicar, considerando las citas y referencias respectivas de los estudios que lo fundamentan. El trabajo realizado, se sintetiza entonces como artículo, para facilitar al trabajo de quienes puedan estar interesados en consultar la obra original.

Este trabajo, considera y discute, a través de un proyecto aplicado, desarrollado en un contexto de realidad profesional, la integración de herramientas y conocimientos que se han adquirido en las líneas de desarrollo del programa. Lo que se consolida en una investigación profesional contextualizada a la realidad profesional que se expone, la que se relacionada con líneas y ámbitos específicos abordados en el plan de estudios del programa, permitiendo integrar, de manera adecuada, los conocimientos teóricos y metodológicos desarrollados en él.

# PROPUESTA DE UN MODELO DE ADQUISICIONES PARA LA EFICIENCIA OPERACIONAL EN RETAIL

Francisco Javier Carabante Alvarado

*Graduado del programa de Magister en Ingeniería Industrial y de Sistemas, Facultad de Ingeniería, Universidad de Desarrollo, fcarabantea@udd.cl*

## Resumen:

Este trabajo presenta un análisis de variables críticas que relacionan actividades operativas en un modelo, que considera la adquisición de productos para la venta retail, con foco en la disminución de la brecha entre la demanda de productos y la compra efectuada. El objetivo de esta investigación es proponer un modelo conceptual de planificación de compras de productos en la gerencia comercial, para la estandarización del proceso de adquisición y mejora del margen de contribución de las operaciones. Para lograrlo se propone una aproximación cualitativa a la opinión de cuatro jefes de productos, un directivo de la gerencia comercial, dos jefes de área y un ingeniero de planificación, basada en entrevistas semi estructuradas y considerando una muestra por conveniencia, para entender cómo y porqué se realizan los pedidos en la forma actual y se generan las brechas entre demanda y compra efectuada. La evidencia muestra que, un modelo integrado de adquisiciones, con foco en una planificación adecuada de la compra, contribuye a mejorar el resultado del negocio, permitiendo una mejor estimación de la demanda, en base a variables consideradas críticas según los datos recogidos, como son un proceso de múltiples etapas, alto grado de participación de otras áreas e integrantes, definición de actividades esenciales para el periodo de planificación, disponibilidad de la información y del presupuesto de compra disponible. En síntesis, el modelo permite estimar la demanda, y eficientar las operaciones relativas a compras y adquisiciones según planificación operativa y comercial, integrando en una la visión estratégica de la gerencia en adquisiciones.

**Palabras clave:** Modelo conceptual; Planificación comercial; Industria retail; Eficiencia operacional; Estandarización de procesos.

## 1. Introducción

Al hablar de industria retail, se hace referencia y alusión a aquellos grandes grupos y conglomerados de empresas de venta de variados tipos de productos que tienen participación dentro de la estructura económica de venta al detalle, grandes niveles de contratación de personal y un complejo sistema de administración de una agrupación de locales comerciales (cadena) dedicados al rubro supermercado, mejoramiento del hogar, vestuario, tecnología, etc.

La industria del retail en Chile, al igual que en el resto del mundo, sufrió un álgido proceso de reestructuración en términos de sus procesos productivos junto con una actualización administrativa desde finales de los años ochenta (Stecher, Godoy y Aravena, 2020).

El formato de negocio retail o también denominado tiendas por departamento, dentro de su estructura de personal posee

un gran porcentaje de contrataciones de individuos de baja o media calificación, entre hombres y mujeres, con mínima experiencia laboral anterior y de sectores socioeconómicos medio-bajo, cuya principal característica es la alta rotación y niveles de renta promedio entre 1,5 y 2,5 ingresos mínimos (Martinic y Stecher, 2020).

En el actual contexto que vive Chile y el resto del mundo producto de la pandemia por Covid-19, firmas de estudio nacional como ICR Clasificadora de Riesgo, proyectan un gran impacto en la economía nacional. Siendo el sector retail uno de los mayores expuestos a estos shock económicos, principalmente por una drástica reducción en los niveles de demanda de productos que no son de primera necesidad y a una nueva distribución de los niveles de gasto en los hogares del país.

En consideración de lo anterior, en este trabajo se desarrolla un modelo de adquisiciones para el área de compras de una

compañía que opera en este rubro con el objetivo de aumentar los niveles de eficiencia operativa reduciendo los riesgos al incorporar todas aquellas variables que inciden en las decisiones del proceso de compras dentro de la organización.

Cuando se habla de eficiencia operacional, en términos generales se está haciendo referencia a un conjunto de decisiones y acciones corporativas que determinan el rendimiento en el largo plazo de una compañía, maximizando la rentabilidad en el uso de sus recursos, por lo tanto se hace especial hincapié en todos los factores que se involucran en estas decisiones (Giacomozzi, Sepúlveda y Rojas, 2009), y desde el punto de vista organizacional constituye el punto de partida para la planificación de estrategias claves que determinarán el éxito o fracaso de una compañía, siendo relevante considerar todos los factores que afectan a la eficiencia y optimización de las operaciones, lo que debe ser abordado mediante una integración sistémica de los procesos con el objetivo de alinear todos los recursos y esfuerzos de la empresa tal como indican (Quinteros, Ortega y Pérez, 2017).

Dado lo anterior se hace imprescindible en la organización conocer todas las variables del macro y micro entorno, de la compañía, para poder realizar un diagnóstico inicial a modo de determinar todos aquellos eventos que impactan de manera positiva o negativa en una correcta implementación de sistemas estratégicos que maximice la eficiencia de las operaciones (Pérez, 2017).

#### *Sistema empresarial de adquisiciones de bienes o servicios*

El proceso de adquisiciones propiamente tal se puede entender como la acción permanente de compra de productos y/o servicios con la finalidad de disponer de manera eficiente y eficaz de todos aquellos recursos necesarios para la normal operatividad de una organización, este proceso al mismo tiempo se interrelaciona bajo un sistema o modelo de adquisiciones, que se entiende como una agrupación de procesos y procedimientos estandarizados dispuestos para generar un flujo constante de suministros para asegurar la continuidad de las operaciones (Huaquisto, 2017).

Actualmente los sistemas de adquisiciones de bienes y servicios al interior de las organizaciones están atravesando un proceso de cambio importante mediante el uso e implementación de sistemas tecnológicos (Suárez, García, Figueroa y Benítez, 2009), lo que da como resultado una mejora y disminución considerable en los plazos de ejecución de los procesos de compra, lo que al mismo tiempo alimenta bases con información que podrá ser utilizada como referencia histórica para futuras proyecciones (Arceo, Magaña y Díaz, 2012).

#### *Eficiencia operacional, una mirada desde la perspectiva organizacional de los procesos*

Es un proceso habitual el que las organizaciones hoy en día evalúen su nivel de funcionamiento y comportamiento desde una perspectiva de la operación del negocio, ya que el resultado de dicha evaluación se convierte en un factor crítico para la toma de decisiones estratégicas o para determinar una reestructuración corporativa. La teoría y la realidad indican que las empresas deben de establecer de manera formal, o

mejor dicho, deben estandarizar sus procesos operacionales a nivel general (todas las áreas y departamentos que componen una empresa) con la finalidad de analizarlos y permitir la mejora continua de la gestión (Puerta, Giraldo y Tabares, 2019).

Por otra lado, autores como (Martínez, Méndez y Domínguez, 2018) sugieren que la manera de lograr la mejora continua y eficiencia en los procesos de la organización es con el uso y aplicación de nuevas tecnologías, ya que sugieren que el uso de estas herramientas contribuye a que las organizaciones se actualicen y adapten de mejor manera a los rápidos cambios que exige el mercado, lo que al mismo tiempo los mantiene en una mejor posición desde la perspectiva de la competitividad en el mercado, ya que se reducen los tiempos de producción y se optimizan los procesos. Otros autores como (Martínez, Majó, y Casadesús, 2012) también señalan que la aplicación de nuevas tecnologías en las empresas contribuyen fuertemente en el mejoramiento de la productividad y funcionamiento de las organizaciones, por lo que la integración de las tecnologías debe ser aprovechado desde el punto de vista estratégico.

#### *Revisión de modelos conceptuales en la literatura y su aplicación en las organizaciones*

Al revisar la literatura se puede dar cuenta de que existen herramientas denominadas modelos conceptuales y que pueden ser aplicadas en el ámbito de la gestión dentro de las organizaciones, ya sean privadas, públicas, con y sin fines de lucro, etc., entre las que se pueden destacar áreas como la producción, gestión de operaciones, logística, retail, educación etc., y es que son mecanismos descriptivos que destacan los aspectos más esenciales y enfatizan principalmente en aquellas variables que son consideradas como críticas implicadas dentro de algún problema en particular que se desea resolver, es entonces que estos modelos ayudan a la toma de decisiones con base en criterios recogidos desde la investigación (Herrera y Marrugo, 2017). Si tomamos como ejemplo de aplicación de un modelo conceptual en una empresa que posee una gran cadena de suministro, en donde se busca constantemente la mejora de las operaciones debido a que en esta área existen múltiples agentes que intervienen dentro de la estructura, lo que provoca problemáticas en relación a la efectividad en la coordinación de los procesos, es que entonces un modelo conceptual les permitiría describir los principales parámetros y criterios, logrando simplificar la toma de decisiones desde el nivel más alto hasta el más bajo, permitiendo a todos los agentes encontrar la mejor solución que optimice los recursos y tareas en la compañía.

#### *¿Cómo lo abordan en el resto del mundo?*

La gestión de compras de una organización abarca mucho más que la simple interpretación que se tiene respecto de la posesión de bienes necesarios para dar continuidad a la operación. En el caso de Perú, por ejemplo, autores como (Espinoza, 2016), indica que en las empresas, los procesos de compras usan como base conceptual para definir el sistema de adquisiciones de sus respectivos departamentos, un modelo de análisis con tres etapas, que son planeación, ejecución y control o seguimiento de todas las acciones involucradas,

donde su principal conclusión es que la gestión de compras es un proceso cíclico, que da soporte a todas las áreas de compañía.

### *¿Cómo lo abordan en Chile?*

Los modelos de negocios de la industria retail en Chile, han venido modificando todos sus procesos en los últimos años, derivado principalmente de la influencia de variables como expansión, cambios tecnológicos, fuerzas competitivas, cambios en la demanda de los consumidores (Stecher, Godoy y Toro, 2010). Cuyo principio es determinar y planificar la manera más eficiente de servir a sus clientes. El resultado final del modelo bajo los supuestos anteriores deja entrever que no existe un sistema estándar de compras que sea utilizado por empresas de este sector, ya que en definitiva se va cimentando sobre la base de las necesidades particulares que tenga cada organización, en ese sentido dada la diversidad de empresas en cuanto a tamaño y volumen de ventas, la cantidad de activos y procesos involucrados es variable entre una y otra, por lo que también será variable su nivel de rendimiento y eficiencia (Ceballos y Contreras, 2011).

Entendida la problemática, es posible efectuar el siguiente cuestionamiento: ¿Cuáles son las variables críticas y relevantes que permitirían una correcta planificación de compras en una empresa retail y que contribuyan a mejorar la eficiencia operacional de la compañía?

En efecto, en la compañía de retail que es objeto del estudio se adolece de sistemas capaces de identificar dichas variables críticas, debido a las múltiples visiones comerciales que posee cada jefe de producto, y una nula comprensión de los elementos primordiales que se deben considerar al momento de efectuar la compra de los productos para las siguientes temporadas que saldrán a la venta, es por ello que se requiere estandarizar y conocer estas variables si se desea aumentar el nivel de eficiencia operativa y comercial de la compañía.

Habiendo recorrido las bases teóricas fundamentales para este estudio, cabe mencionar que la principal motivación para realizarlo ha sido la ausencia de un sistema de compras o adquisiciones estandarizado en empresas del sector retail de Chile, que permita mejorar la eficiencia operativa de la organización. Ante esto se propone como objetivo de este trabajo desarrollar un modelo conceptual de planificación de compras que involucre todos los aspectos relevantes y necesidades de la gerencia comercial de la compañía, y también que dé cuenta de las visiones de jefes de productos, para estandarizar el proceso de adquisición y con ello la mejorar la gestión de cara al máximo rendimiento de los resultados.

En este sentido contribuye a la comprensión de los factores claves que inciden en un modelo de compras que permita a la compañía tomar decisiones estratégicas que eficiente las operaciones en todos sus niveles.

## **2. Metodología**

*Paradigma y diseño:* La investigación propone la utilización de una metodología de tipo cualitativa, con base en entrevistas semiestructuradas, que considera muestras por conveniencia para la estructuración de un modelo conceptual, que recoge

opiniones y experiencias de los participantes del estudio, para entender cómo y porqué se realizan los pedidos en la forma actual y se generan las brechas entre demanda y compra realizada. La metodología seleccionada resulta esencialmente útil para el tipo de investigación que se realizará, esto se sustenta con base en lo mencionado por distintos autores, en donde se señala por ejemplo que la metodología cualitativa permite recoger datos e información fundamental con base en la exploración y análisis de experiencias de los participantes y casos de otras organizaciones (Guzmán y Alejo, 2017), en donde resulta importante mantener altos estándares desde la perspectiva ética de la investigación, es decir, de la información identificada y recogida desde otros autores se da crédito mediante el uso correcto del sistema de citas y realización de anotaciones (Miranda, 2013). En lo referente a la validación del instrumento es importante considerar dos aspectos fundamentales, que son la forma y el contenido, los que posteriormente deben ser validados con agentes conocedores del ámbito que se desea estudiar, con el fin de obtener opiniones y consenso que agregue mayor fiabilidad a las dimensiones y aspectos consultados (Hernández y Barrera, 2018), por lo que una vez definidas las dimensiones y preguntas del cuestionario, estas deben ser calibradas con la retroalimentación de opiniones del grupo seleccionado para tales efectos.

*Población sobre la que se efectuará el estudio:* Este estudio considera a personal perteneciente a la Gerencia de Negocios de la compañía, para lo cual se seleccionó a ocho profesionales, entre ellos cuatro jefes de productos, un directivo de la gerencia comercial, dos jefes de área y un ingeniero de planificación, los que también serán usuarios finales del modelo propuesto. La edad promedio de los informantes claves fue de 31 años, con un mínimo de 26 y un máximo de 41, con un tiempo promedio de permanencia en la compañía de 6 años, con un mínimo de 1 año y un máximo de 15 años, en relación con la cantidad de años en el cargo, se estableció un promedio de 2,4 años con un máximo de 5 años y un mínimo de 1 año.

*Entorno:* El estudio se realizó en la Gerencia Comercial de la compañía de Retail. La compañía actualmente opera 81 locales distribuidos desde Arica a Puerto Montt, iniciando sus actividades en el año 1988, en el sector de Patronato en la Región Metropolitana. Sus líneas de negocio corresponden en un 100% a venta de vestuario con foco en el segmento socioeconómico C3-D.

La empresa actualmente cuenta con un aproximado de 1.200 trabajadores, los que se distribuyen entre personal perteneciente a las operaciones de los puntos de ventas, es decir, las tiendas ubicadas a lo largo de todo el país y otro porcentaje de trabajadores que prestan servicios en casa matriz, la cual se encuentra ubicada en la comuna de Conchalí en la Región Metropolitana. La empresa jurídicamente corresponde a una sociedad anónima cerrada, con una estructura jerárquica liderada por un directorio. La empresa no opera en el mercado bursátil.

Actualmente al interior de la compañía no existe un porcentaje estimado o deseado en cuanto a la participación de mercado que esta tiene dentro del rubro retail, sin embargo,

es claro que la organización aún considera no tener un tamaño y posicionamiento considerable de participación de mercado como para que la toma de decisiones se base bajo este criterio, ya que actualmente la empresa mide y planifica su crecimiento en función de las aperturas de nuevos locales y puntos de venta.

*Intervenciones:* Previo a la aplicación de la entrevista, se explicó a las personas participantes cual es el contexto en el que esta se desarrolla, a modo de obtener respuestas y datos que estén dentro de los parámetros fijados para el estudio. Las herramientas de recolección de los datos definidas para las entrevistas, considera plataformas como Google Meet, Skype y Microsoft Teams para generar registros de estas mediante la opción de grabar las video llamadas, al mismo tiempo se les compartió a los entrevistados un archivo Excel con las preguntas, el cual deben responder, también se consideraron preguntas abiertas para complementar la recopilación de la información. La entrevista considera tres etapas, en donde las interrogantes se co-construyeron y calibraron con trabajadores de la gerencia comercial.

*Etapas 1: Caracterización del presente y comprensión de la realidad*

1. ¿Cómo entiende usted un proceso exitoso y eficiente de compra en una empresa?
2. ¿Por qué cree usted que puedan existir problemas en los niveles de stock y cobertura de la demanda que pudieran afectar a la venta de la compañía?
3. ¿En la práctica como opera el proceso de compras en su empresa?
4. ¿Cómo opera el proceso de compras de cara a los clientes de la compañía?

*Etapas 2: Propuestas de alto impacto*

5. ¿Cómo se podría modificar la situación actual del proceso de compra en las distintas líneas de la compañía para incorporar otras áreas/variables/estudios, etc.?)
6. ¿Tiene usted propuestas específicas de mejoras o cambios de corto/mediano plazo y de alto impacto? ¿Cuáles?
7. Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un modelo ESTANDARIZADO de planificación de compras para LA EFICIENCIA OPERACIONAL. ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?

*Etapas 3: Alertas sobre las transformaciones*

8. ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un modelo de adquisiciones nuevo que considere múltiples variables y todas las categorías en su empresa?
9. ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de transformación al sistema actual del modelo de compras?
10. ¿Cuáles son los factores que facilitarían O FORTALECERIAN, en la empresa, la implementación de un nuevo modelo de adquisiciones?

11. ¿Qué recomienda para implementar Y gestionar estos cambios en el proceso de compras de las distintas categorías de la empresa?
12. ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de la estrategia propuesta?

*Plan de análisis de los datos:* Se efectuó un ajuste/validación del instrumento, que consideró un piloteo del mismo además de un proceso de validación, a través de la consulta de dos colaboradores de la gerencia comercial, que entregaron sus comentarios, permitiendo alinearlos de acuerdo a los objetivos del trabajo. Según la información recolectada, se establecieron categorías de estudio y observación para las respuestas, con el propósito de detectar aquellos factores que los entrevistados consideran relevantes para una propuesta de un modelo de compras en la compañía. En última instancia se estudiaron las principales brechas del estudio, así como también factores claves que pueden ser abordados para mejorar el desempeño en la compañía.

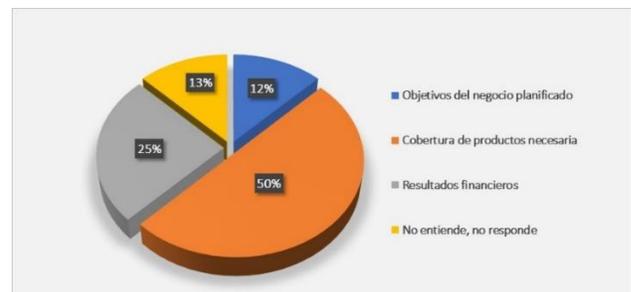
*Ética:* La participación de todos los asistentes se generó de forma totalmente voluntaria, en donde se les informó el contexto y objetivo de la realización de este estudio. Adicionalmente se garantizó que toda la información recopilada mediante las entrevistas tiene un carácter confidencial protegiendo así la información proporcionada por cada uno de ellos, en donde no se registrarán nombres de personas, solo se informarán cargos o número de participante. En ningún caso las respuestas fueron influenciadas por el entrevistador y se respetó la opción de libertad de tomar la decisión de participar o no.

**3. Resultados**

Para poder realizar un análisis exhaustivo de la información recopilada, se procedió a efectuar una categorización de las respuestas obtenidas a través del proceso de entrevistas. La presentación de resultados de cada una de las preguntas se detalla a continuación:

*3.1 Análisis de datos*

*Ítem 1: ¿Cómo entiende usted un proceso exitoso y eficiente de compra en una empresa?*



*Figura 1: Respuestas pregunta n°1 entrevista*

*(Fuente: Elaboración Propia)*

Según la información que se muestra en la figura número 1, correspondiente a los datos obtenidos de la pregunta del instrumento, se puede evidenciar que un 50% de los participantes considera que el éxito y eficiencia de un modelo

de compras está directamente relacionado a cuando existe una adecuada disponibilidad de productos necesaria para operar el negocio, lo que se puede apreciar en opiniones como: "Siempre se debe tener la suficiente disponibilidad de stock en bodega para atender las distintas acciones comerciales que se desarrollan en la compañía" (Participante 4), lo anterior se refuerza con opiniones como: "Contar con stock suficiente para abastecer a todas las tiendas es lo más importante, por eso se debe realizar una buena planificación de los inventarios" (Participante 2) y "Que tengamos quiebres en los productos básicos es un problema grave porque son los que nos aportan la mayor contribución" (Participante 5), finalmente y bajo la misma categoría uno de los participantes acota lo siguiente: "Si los compradores hacen una buena planificación de su compra, puedo tener disponibilidad total para que no falten productos en las tiendas" (Participante 7). Por otro lado, si consideramos los resultados que aluden a resultados financieros como factor de éxito para la eficiencia de un modelo de compras, estos representan el 25%, con opiniones como: "Cuando vemos que el resultado de contribución total de la compañía es positivo, entonces la gestión de los compradores fue buena" (Participante 8), otro de los participantes menciona que: "Cuando las metas se cumplen es porque la compra fue acertada y con eso también se produce crecimiento" (Participante 3). Por otra parte, también se logró obtener respuestas relacionadas otros elementos, ya que un 13% de los participantes dice: "Un proceso exitoso de compra es aquel que considera distintos escenarios y factores claves que se podrían omitir" (Participante 1) categorizando el éxito de un proceso de compras en una organización cuando al interior de esta existe una correcta planificación de los objetivos perseguidos por el negocio. Finalmente, el restante 13% de los encuestados no entiende la pregunta y no entrega una respuesta respecto del cuestionamiento.

*Ítem 2 : ¿De dónde viene la problemática en los niveles de stock y cobertura de la demanda que afectan a la venta de la compañía?*

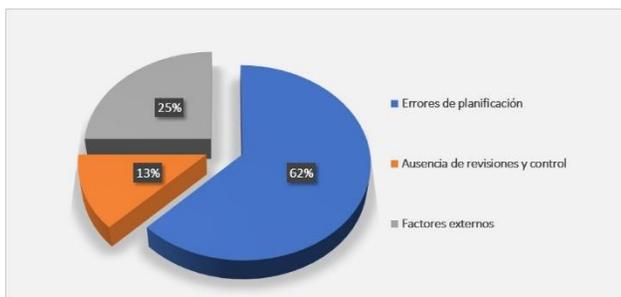


Figura 2: Respuestas pregunta n°2 entrevista

(Fuente: Elaboración Propia)

Al abordar la pregunta número dos del cuestionario, cuyas respuestas se visualizan en la figura número 2, resulta destacable, que un 63% de los entrevistados dice que la principal problemática en los niveles de stock de la compañía, se encuentra vinculado a errores que se comenten al inicio del proceso de planificación, relacionados a la metodología y ausencia de información previa: No contar con la herramienta

indicada para poder planificar, así como también la carencia de información necesaria para tomar decisiones puede inducir a errar en la estimación de la compra" (Participante 4) y "Por los procesos internos de la empresa puede ocurrir por una mala proyección de compra, no se logró analizar de manera correcta los KPIs, por no tener datos históricos de referencia, lo que provoca incertidumbre en la compra" (Participante 8), este resultado es esencialmente crítico ya que al respecto también mencionan que: "Los compradores usan criterios diferentes para hacer su compra y muchas veces no están alineados entre sí, hablando como área comercial" (Participante 1) y por otra parte también se dice que "La falta de experiencia de algunas personas lleva a que su compra no sea la mejor, eso es muy importante" (Participante 2), finalmente uno de los participantes indica: "La descoordinación que hay muchas veces con la gantt obliga a realizar la compra rápido y hay poco tiempo para procesar la información necesaria" (Participante 6). En tanto cuando se habla sobre factores externos que pudieran afectar los niveles de inventario al interior de la empresa, solo un 25% de encuestados está de acuerdo en esto, con diversas opiniones como: "Los factores externos como plazos de negociación y embarques son críticos para un negocio que trabaja 100% con productos importados" (Participante 5), otro de los consultados dice: "Generalmente la compañía tiene el stock suficiente para poder vender, pero la pandemia distorsionó toda la compra, cancelando embarques, atrasando envíos" (Participante 7). Del total de participantes que atendieron a la entrevista, solo el 13% de ellos relaciona los problemas del inventario con la ausencia de instancias de revisión o control del proceso de compra, "El seguimiento de los indicadores durante el periodo es clave para evitar problemas" (Participante 3).

*Ítem 3: ¿En la práctica como opera el proceso de compras en su empresa?*

Al ser consultados respecto de la operatividad actual del proceso de compra en la empresa y como este se encuentra funcionando hoy en día, un 88% de los resultados concluyen que este se realiza en base a dos etapas, que son proceso de planificación, revisión y aprobaciones, aquí se menciona que "Lo primera actividad del proceso de compra en la empresa es el desarrollo de la herramienta para planificar" (Participante 4) y que "El proceso de compra inicia con la definición de apuestas comerciales, la base para la aprobación del presupuesto" (Participante 2), en tanto otro grupo de participantes resuelve lo siguiente: "Se realizan análisis constantemente para saber los modelos que van teniendo mejores resultados y en base a estos patrones se trabaja para la compra de la siguiente temporada" (Participante 8) y también argumentan que "Primero se mira el crecimiento total de la línea, después la compra por subcategorías, luego se definen los márgenes de arranque, las llegadas por mes y al final se analiza la rotación del inventario por mes" (Participante 1), finalmente también destacan frases como "Se analizan los inventarios finales de la temporada, se estima el potencial que tiene la línea y luego se mira por subcategorías" (Participante 7). Resulta interesante que solo un 12% de los datos recabados muestren que la operación del proceso de compra hoy en día se puede agrupar en dos macro tareas que

son definir potenciales y el presupuesto de venta, "Lo más importante es definir cuál será la apuesta comercial macro y luego realizar la bajada" (Participante 5).

*Ítem 4: ¿En la práctica como opera hoy el proceso de compras de cara a los clientes en su empresa?*

Al revisar las respuestas obtenidas de los participantes, respecto del proceso de compra, desde una perspectiva enfocada en el cliente, los resultados muestran que, un 75% de ellos dice comprender como funciona, en donde se indica que: "Los informes provenientes de áreas como marketing son una buena fuente de información para la compra, así se puede conocer bien los gustos y preferencias de los clientes" (Participante 2), otro de los entrevistados asegura "Siempre se están revisando informes con datos de compra como por ejemplo tallas y colores" (Participante 1), también los participantes dicen poder ahondar en mayor grado gracias a los comentarios de personal de tienda, con opiniones como "La información se traspasa a través de jefaturas de tienda que dan su cometarios" (Participante 7) y también "En cada etapa de revisión de compra se invita a personal de tiendas para que den su feedback, ya que ellos están día a día con los clientes" (Participante 3). Resulta impresionante que, de los encuestados, un 13% de ellos dice no entender, en tanto el restante 12% menciona no saber cómo opera el proceso de compra de cara a los clientes y como estos son considerados como variable en su definición comercial.

*Ítem 5: ¿Cómo se podría modificar la situación actual del proceso de compra en las distintas líneas de la compañía para INCORPORAR OTRAS AREAS/VARIABLES/ESTUDIOS, ETC?*

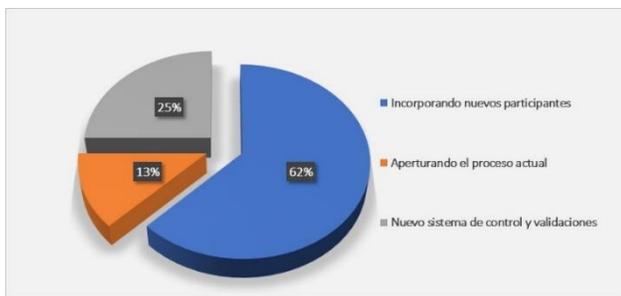


Figura 3: Respuestas pregunta n°5 entrevista

(Fuente: Elaboración Propia)

En la pregunta número cinco del cuestionario de entrevista se les consulta a los participantes respecto de una posible modificación al sistema actual y cuál creen que son los puntos nuevos que se debieran abordar, al respecto de esto, tal como se muestra en la figura número 3, un 63% de ellos cree que la principal modificación a considerar debiera ser la incorporación de nuevas áreas que se involucren en el proceso de compra, "Es necesario considerar más áreas en la etapa de planificación de la compra y no solo área comercial" (Participante 2), esto se refuerza al mencionar que hoy en día el sistema "Integra a algunas áreas pero va dejando de lado a otras que igual son bastante importantes" (Participante 6), también se argumentó respecto del trabajo en silos que se da hoy al interior de la organización, con opiniones como: "Actualmente los departamentos operan de forma aislada y no se comunican entre sí" (Participante 7) y también "Muchas

veces otras áreas toman decisiones para impulsar la venta y esto no se había considerado en las proyecciones del comienzo" (Participante 1). Por otro parte, un 25% del total considera que la principal modificación debiera abordarse considerando nuevos sistemas de control y validaciones en el proceso, ya que "Los sistemas de control en la fase de revisión son lo más importante" (Participante 5), y de esta manera el control y eficiencia se podría mejorar considerando que "Luego que la compra se realiza se debieran considerar más etapas para el control del OTB" (Participante 3). Resulta destacable que solo un 13% de los participantes mencione que "Hay etapas de la compra que se trabajan por separado, como la de tiendas y para online" (Participante 4), considerando que, de cambiarse el sistema actual, este debería abrir el proceso, de esta manera durante el desarrollo de la planificación, se permitiría contemplar otras variables que hoy en día no son consideradas, como la venta entre diversos canales.

*Ítem 6: ¿Tiene usted propuestas específicas de mejoras o cambios de corto/mediano plazo y de alto impacto? ¿Cuáles?*

Si se analiza los resultados derivados de la pregunta número seis, se puede apreciar un nivel de resultados medianamente homogéneos, principalmente debido a que un 38% de los encuestados dice no tener propuestas de corto o mediano plazo que puedan ser aplicables al nuevo modelo de compras en la empresa, por otro lado también con una ponderación de 38% en las respuestas, indica que las principales propuestas que ellos señalan se relacionan con la incorporación de nuevas variables o criterios, como por ejemplo la definición clara del presupuesto, objetivos del negocio claramente definidos, etc., aquí las declaraciones recogidas fueron "Se debieran considerar criterios más específicos en el momento que se determinan cantidades de compra por productos" (Participante 4), por otra parte también otro de los entrevistados indica que "Hoy día cuando los compradores tienen que planificar no se les dice cuanto presupuesto tienen para gastar, planifican a ciegas" (Participante 2), finalmente argumentan "Muchas veces más que analizar tantos números se deben considerar percepciones y visiones del negocio" (Participante 5). Ahora bien, si se analiza el restante 25% de los datos recogidos, se indica como propuesta que la incorporación de nuevas plataformas o herramientas tecnológicas podrían fortalecer el proceso actual haciéndolo más eficiente, es por ello que se comenta que "Incorporar herramientas como software, sistemas más actuales para disminuir tiempos de trabajo" (Participante 8), de igual forma otro participante señala "Ahora se va a empezar a usar herramientas tecnológicas más modernas y se dejará de usar para todo Excel y Access" (Participante 7).

*Ítem 7: Si yo le propusiera una estrategia de cambio basada en un modelo ESTANDARIZADO de planificación de compras para LA EFICIENCIA OPERACIONAL. ¿Qué opina de dicha propuesta o del cambio planteado así?*

Respecto del cuestionamiento planteado sobre la propuesta de un nuevo modelo para mejorar los niveles de eficiencia operacional en la compañía, los resultados muestran cifras como que un 63% dice mencionar que el nuevo planteamiento debe contribuir a ordenar y agilizar el proceso utilizado

actualmente, señalando que "Debe formalizar el proceso de compra como un plan estructurado, y decir claramente cuales parámetros se deben considerar" (Participante 2), también se indica que lo importante es que no genere problemas en los plazos de trabajo que puedan afectar la venta de la compañía, con menciones como "La idea es buena, pero al momento de que se implemente, lo importante es que no genere problemas con los tiempos, porque un atraso en la compra significa perder venta" (Participante 7), y considerando que el trabajo se realiza principalmente en una de las áreas de la compañía, comentan que "La propuesta inicial de compra debe salir del área comercial y de planificación" (Participante 5). Otro punto a destacar, es que un 13% de las respuestas recogidas, indica que el modelo propuesto debe abordar y alinear las definiciones estratégicas de la compañía, una de las opiniones aquí es "Si la nueva propuesta ayuda definir de manera bien clara los parámetros y los objetivos entonces considero que sería viable en la empresa" (Participante 1), de igual forma como se menciona en respuestas de preguntas anteriores donde se señala que se debe cambiar e incorporar nuevas áreas en el proceso, la eficiencia del modelo se probará de acuerdo a las áreas que estén involucradas, donde un 13% indica que "Si se va a cambiar la forma actual de trabajar, lo importante es que se genere eficiencia y se note un cambio real con áreas clave del negocio" (Participante 4). Finalmente, un 13% de la población entrevistada no reporta datos a la pregunta planteada principalmente por desconocimiento.

*Ítem 8: ¿Cuáles son, en su opinión, los costos de implementar un modelo de adquisiciones nuevo que considere múltiples variables y todas las categorías en su empresa?*

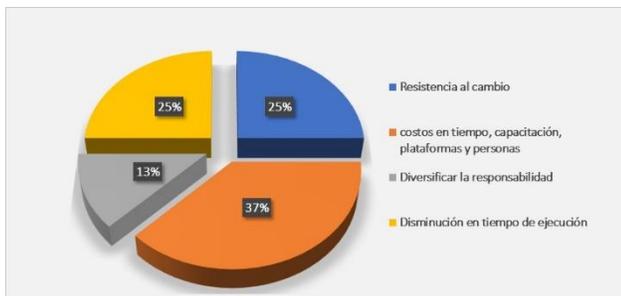


Figura 4: Respuestas pregunta n°8 entrevista

(Fuente: Elaboración Propia)

Tal como se muestra en la figura número 4, al consultar sobre los principales costos que podrían impactar en la compañía al implementar un nuevo modelo de compras, surgen respuestas variadas en cuanto a estos. En particular, un 38% señala que los costos de la nueva propuesta serían sobre tiempo invertido en capacitaciones, habilitación de nuevas plataformas e incorporación de nuevas personas, aquí se argumenta lo siguiente "Habría que volver a acostumbrarse a un nuevo modelo y eso toma tiempo" (Participante 2), otra persona consultada indica "El riesgo de que funcione para la empresa y se pueda recuperar al plazo más corto todos los recursos invertidos" (Participante 4), en cuanto al punto planteado sobre el uso de nuevas tecnologías, uno de los participantes indica "La mayoría sería basado en la tecnología, creo que serían muchos millones para implementar otro modelo de adquisiciones" (Participante 6). Otro punto a

destacar, es que se indicó la resistencia al cambio de parte de los colaboradores como un costo que podría impactar en los procesos, con argumentos como "En el momento en que se producen situaciones complejas se genera pánico colectivo, por lo que ese podría ser un gran problema frente a un nuevo proceso" (Participante 1), otro participante en relación a este punto indica que. "Se ha intentado realizar cambios, pero siempre dicen que ya hay un sistema que se usó desde mucho tiempo y funciona bien" (Participante 3). Visto desde una perspectiva positiva, resulta interesante que un 25% señale que el nuevo podría generar una disminución sustantiva en los tiempos y plazos de ejecución si se logra ordenar y estandarizar de manera correcta el proceso, "El trabajo se podría realizar de forma más ordenada y podríamos cumplir con la Gantt sin problemas" (Participante 7), y si el proceso logra definir claramente la ruta de trabajo las decisiones serían más rápidas, esto basado en el argumento que señala "Las decisiones no se demorarían tanto, porque los lineamientos ya estarían claros" (Participante 8). Solamente un 13% de las personas indica que el nuevo proceso al tener definiciones claras de trabajo podría generar una diversificación de la responsabilidad, en donde uno de los participantes dice "La idea de que se sumen nuevas personas o áreas en el proceso es que la responsabilidad sea compartida" (Participante 5).

*Ítem 9: ¿Qué tipo de amenaza o riesgo podría provocar en la organización un plan de transformación al sistema actual del modelo de compras?*

Respecto de los resultados de la pregunta número nueve, se aprecia que un 75% de los entrevistados concluye que el mayor riesgo al que se vería expuesta la organización al implementar un nuevo modelo de compras sería el retraso o demora en los plazos de compra, lo que impactaría de manera directa en los resultados de venta. En relación a esto, un participante establece: "Si en la práctica no se pueden cumplir las fechas estimadas, se perdería una parte importante las ventas por no llegar a tiempo" (Participante 6), en tanto otro de los involucrados en el estudio asevera que "El mayor riesgo es que la compra realizada esté mala y provoque que no se tengan los productos necesarios para vender" (Participante 7), lo que se traduciría en un impacto negativo en los resultados de venta de la compañía, también otro de los participantes menciona que otro factor a considerar debería ser el tiempo que toma invertir en implementar el nuevo proceso, es por ello que comenta "Si genera problemas como los que tenemos ahora, entonces la pérdida habrá sido doble, tiempo y ventas" (Participante 2). Por otro lado, al analizar una segunda variable crítica que podría ser considerada un factor de riesgo derivada de la propuesta, un 13% asegura que hay una alta posibilidad de que el modelo no sea entendido, contribuyendo a generar confusión, aquí se encuentra declaraciones como "La amenaza más grande es que las personas con mayor antigüedad en la empresa no quieran aceptar un nuevo sistema de compra" (Participante 5). Finalmente, resulta sorprendente que un 13% de los entrevistados no tenga una respuesta al respecto del cuestionamiento planteado.

*Ítem 10: ¿Cuáles son los factores que facilitarían O FORTALECERIAN, en la empresa, la implementación de un nuevo modelo de adquisiciones?*

Al ser consultados los participantes sobre los elementos que actualmente posee la organización y que contribuirían a facilitar la implementación del nuevo modelo, resulta interesante que un 50% de ellos concluye que, actualmente la empresa se encuentra en búsqueda de mejoras para sus sistemas de trabajo, lo que facilitarían la adopción de una nueva propuesta de un modelo de compras, al respecto surgen comentarios como "En el último tiempo en la empresa, se ha buscado mejorar la forma de trabajo versus a como se hace ahora" (Participante 4), otro de los participantes también comenta al respecto, "Que el nuevo modelo ayude a disminuir los tiempos de la planificación de compra, y así se lograría estar siempre al corriente en cuanto a las novedades de la moda que va saliendo, para maximizar las ganancias" (Participante 8), también añadiendo al respecto, se argumenta "Los tiempos de trabajo serían más eficientes si es que está bien estructurado el proceso de trabajo y eso sería beneficioso para la empresa" (Participante 7). Por otra parte, hubo respuestas que se relacionaron a ingresos de nuevas jefaturas en la organización, y que esto se convertiría en un factor de cambios que ayudarían en la adopción e implementación del nuevo modelo, donde un 25% de los encuestados, menciona: "La llegada de nuevos trabajadores hace que se acepten ideas nuevas y una mayor apertura a cambios o mejoras" (Participante 2). En tanto un 13% de los consultados no emite respuesta para esta pregunta.

*Ítem 11: ¿Qué recomienda para IMPLEMENTAR Y gestionar estos cambios en el proceso de compras de las distintas categorías de la empresa?*

Respecto de los resultados obtenidos al consultar sobre recomendaciones para poder implementar el modelo en la organización, un 50% de los consultados concuerda en mencionar que lo más relevante es que el nuevo modelo otorgue una mayor eficiencia en términos de los tiempos empleados para planificar la compra, algunas opiniones recogidas al respecto dicen lo siguiente, "La idea de llevar adelante este proyecto sería por etapas, porque si cambia muy rápido el sistema de ahora los problemas serían muy grandes" (Participante 2), en tanto otro de los argumentos recopilados dice "Que se capacite de forma correcta para lograr obtener el máximo potencial del modelo" (Participante 3), otra de las ideas que también surge al respecto hace hincapié al comentar que "Que los costos y beneficios sean demostrables" (Participante 4). Si se revisa lo que menciona el otro 38% de los entrevistados, surge como principal recomendación el que el nuevo modelo debe considerar aspectos del sistema actual de trabajo y combinarlos con la nueva propuesta, con el fin de que su asimilación de parte de los equipos de trabajo se realice de manera más rápida, sobre lo anterior algunos comentarios son "Si es que se desea adoptar un nuevo modelo o proceso, la idea es que sea rápido y fácil de asimilar" (Participante 1), también otro de los participantes argumenta lo siguiente "Se debería considerar una nueva forma de trabajar para así poder estructurar lo que se está haciendo hoy en día"

(Participante 5). Existe un 13% de los consultados que no emitió respuesta para la consulta realizada.

*Ítem 12: ¿Cuál sería su principal preocupación respecto de la aplicación o implementación de la estrategia propuesta?*

Si se considera los datos recogidos respecto del planteamiento efectuado, el mayor porcentaje de respuestas está orientado al fortalecimiento de los puntos clave y de las metas del negocio hacia el que debe enfocarse el nuevo modelo propuesto, algunos de los argumentos según lo anterior son, "No debe perjudicar las cosas buenas que se han logrado hasta ahora, es decir, debe recoger las fortalezas y complementarlas con las nueva propuesta" (Participante 3), así como también otro de los argumentos es "El equipo de trabajo debe ser capacitado, de acuerdo a las necesidades y metas de la empresa, para poder lograr que el modelo funcione y obtener el máximo rendimiento" (Participante 4), también surgen argumentos que aluden directamente a que la nueva propuesta debe minimizar los errores que puedan generar conflictos con la planificación de compra, en donde se debe contar con todos las herramientas necesarias para su correcta operatividad, es por ello que uno de los participantes dice "Que el trabajar con una nueva estructura de trabajo, no se induzca a errores que compliquen toda la operación" (Participante 7), también se comenta "Que se tengan todos los recursos y herramientas para lograr el máximo provecho a la implementación de la propuesta" (Participante 8). Otro punto importante que resulta de los datos recogidos es que un 25% de los consultados se refiere a que el nuevo modelo debe adecuarse a los niveles de crecimiento actual que está experimentando la compañía, esto principalmente a todo el periodo de contingencia que se está viviendo actualmente, en relación a lo anterior se comenta "Si se llega a implementar un proceso nuevo se debe adaptar rápidamente al crecimiento" (Participante 5) y finalmente también se comenta "La pandemia afectó mucho al proceso de compra y si se llega a cambiar tendría que estar en línea con la contingencia" (Participante 1).

### *3.2 Modelo Conceptual*

El modelo conceptual que se propone en este trabajo se desarrolló considerando los comentarios y aportes de los participantes y responde a la necesidad de contar con una herramienta de gestión en el proceso de compras de una empresa de retail. Como se muestra en la Figura 5, este modelo se estructura en cuatro ejes fundamentales, correspondiente a la preparación, planificación, evaluación y ejecución. Su principal objetivo es dar soporte y orientación en este proceso clave que se desarrolla al interior de la organización. A mayor abundamiento, y en palabras de Moreno (2014), la gran importancia de desarrollar esta herramienta radica en disminuir al mínimo grado posible los impactos negativos de una gestión errónea, a la vez que se mejora la eficacia y eficiencia desarrollando el máximo potencial en el uso de recursos.

El modelo se compone de cuatro ejes secuencialmente ordenados. La aplicación de este modelo consiste en la acción colaborativa y participativa de múltiples áreas de la organización. En particular, lidera la Gerencia Comercial.

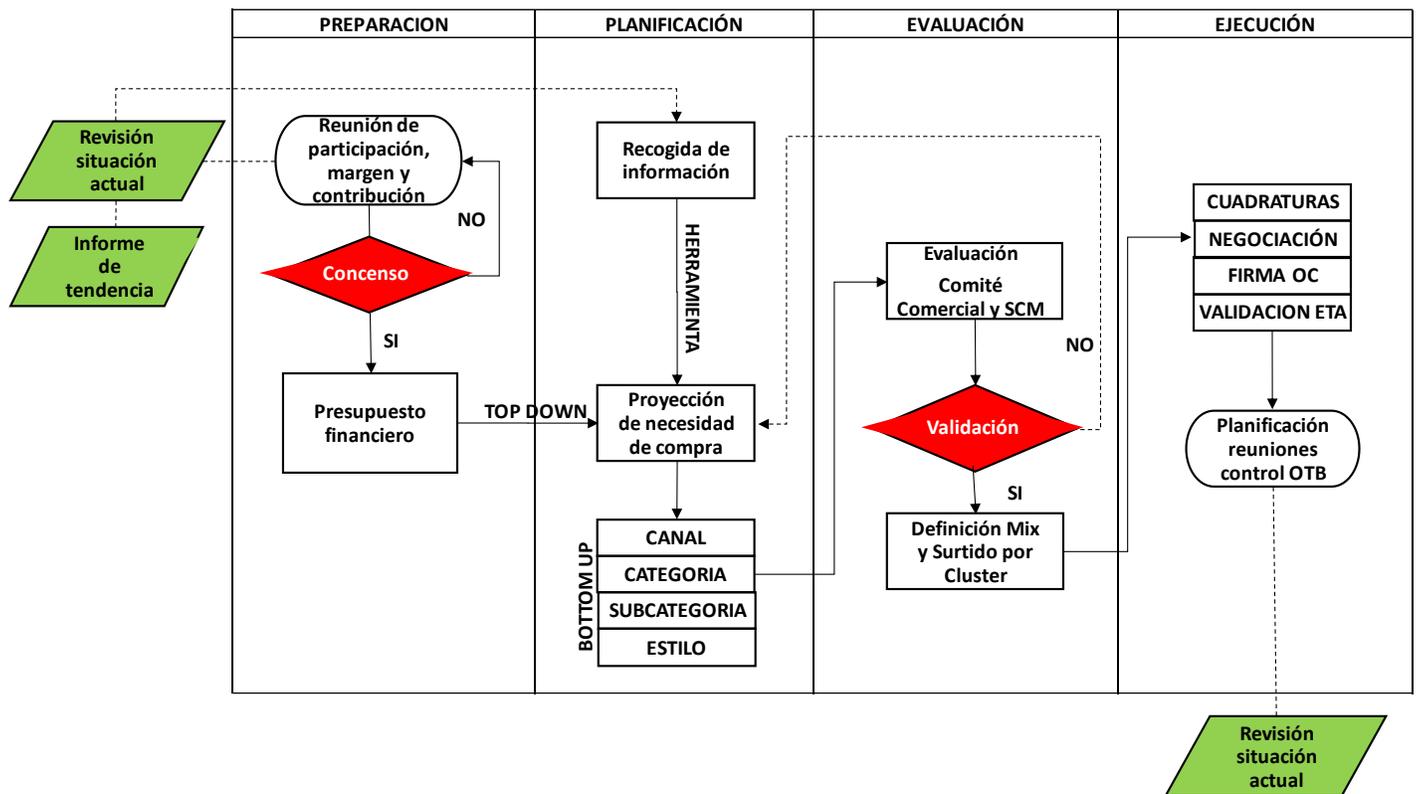


Figura 5: Modelo Conceptual propuesto  
(Fuente: Elaboración Propia)

En cuanto a los ejes mencionados en el modelo.

#### Preparación

Corresponde al proceso inicial en donde se define el presupuesto financiero que es necesario para determinar el crecimiento en ventas para cada categoría de negocio.

#### Planificación

Etapa del proceso en que se realiza la recogida de información necesaria para efectuar las proyecciones y emitir el detalle de compra inicial aperturado.

#### Evaluación

Proceso del modelo en el cual se deriva a revisión y evaluación para aprobar/rechazar la propuesta de compra aperturada (Bottom Up).

#### Ejecución

Fase culmine del mapa conceptual en el cual se procede negociar condiciones comerciales con proveedores, recepción y firma de las órdenes de compra correspondientes para finalmente confirmar ETAS (fechas de recepción) y coordinación de reuniones de revisión de la compra (OTB).

#### 3.3 Discusión de resultados

Considerando la primera etapa de caracterización del presente y comprensión de la realidad, se evidencia que, en su gran mayoría, las personas que fueron partícipes de las entrevistas cuentan con un entendimiento adecuado de cómo

opera el sistema actual de compra de productos al interior de la compañía. En particular, concuerdan que éste se desarrolla en dos fases. En la fase de planificación, se estima la cantidad y montos a comprar, mientras que en la revisión, se evalúan los planes de venta presentados por los encargados de compra en cada categoría. No obstante lo anterior, un porcentaje de entrevistados no fue capaz de articular una respuesta en esta etapa. También resulta relevante la falta de conciliación en cuanto a los factores claves que pueden ser desencadenantes de problemas en la cobertura de productos para satisfacer la demanda en ventas. Esto deja de manifiesto que no existe un lineamiento corporativo claramente definido que permita subsanar los problemas que se presenten a futuro una vez firmadas las órdenes de compra con el fin de no perder rentabilidad. Estos resultados están de acuerdo a lo señalado por Ramírez (2016) donde se menciona que el perfeccionamiento de los lineamientos estratégicos en los procesos, como estrategia empresarial, resulta fundamental para el logro de la eficiencia organizacional. Lo anterior también se refuerza con lo mencionado por Diez y Abreu (2009). En particular, los autores recalcan la importancia que tiene el conocimiento colectivo de los objetivos estratégicos como eje fundamental para el éxito de la estandarización de procesos, lo que permite mejorar la productividad y eficiencia a partir de la inversión en materia de formación de competencias corporativas. Para abordar las brechas detectadas se propone elaborar un programa de capacitación en procesos y prácticas de compras importadas, que permita establecer metodologías unificadas de trabajo y un grado de

comunicación lineal con el propósito de poder nivelar en conocimientos a los encargados de compra en cada categoría, con foco en aquellos que poseen una menor experiencia y de esta manera propiciar el aumento en la eficiencia operacional, también se plantea diseñar un plan de lineamientos estratégicos al interior de la gerencia comercial de la compañía que dé cuenta de los objetivos corporativos. El objetivo es que éstos se reflejen en la presentación de cada plan de ventas que sea expuesto junto con las acciones para su cumplimiento.

Respecto de los resultados derivados de la segunda etapa de propuestas de alto impacto, es oportuno mencionar que se visualiza un claro enfoque que apunta a que el sistema actual de trabajo debe ser un proceso integrado, es decir, aquellas actividades que se desarrollan hoy y no generan desperdicios en términos de tiempo y costo, deben ser potenciadas con elementos que contribuyan a mejorar la eficiencia del sistema de compras. En ese sentido se destacan elementos como, incorporar un mayor número de participantes y áreas en el proceso de planificación de la compra, que se generen más instancias de revisión, de tal forma de minimizar los riesgos de una estimación errónea en las proyecciones, etc. En concordancia con los resultados de este estudio se encuentran los derivados de Parra (2014). En su estudio, el autor enfatiza la importancia del diseño e implementación de ámbitos de control que se encuentren en línea con las normas y procedimientos al interior de organización, ya que con esto, se contribuye al cumplimiento de los objetivos organizacionales planteados tanto en el corto, mediano y largo plazo. También se destaca que los resultados de la segunda etapa se enmarquen en la dirección que apunta Viveros y Camargo (2020), en donde se detalla la importancia de la acción colaborativa al interior de las organizaciones, haciendo alusión a la incorporación de nuevos agentes en las actividades que se realizan en las empresas ya que esta técnica es una herramienta para gestionar con un alto grado de eficacia, la coordinación de acciones e intervenciones de diferentes actores de manera regulada, de tal modo que la utilidad generada se maximice. Para abordar las brechas detectadas se propone examinar las ideas generadas por los participantes del proceso, identificando aquellas que puedan obstaculizar una correcta aplicación de estrategias que den resultados beneficiosos para el desarrollo del proceso de compra en la compañía. Por ejemplo, identificar qué elementos no permitirían una correcta ejecución de las tareas.

Desde la perspectiva de la tercera etapa de alertas sobre las transformaciones se visualiza la existencia de un común entendimiento respecto de los principales impactos y costos que derivarían de la propuesta de un modelo conceptual de compras, esencialmente una de las principales complicaciones sería la resistencia al cambio según la cultura actual al interior de la compañía, que representaría la principal barrera para poder ejecutar el proyecto, sin embargo un aspecto relevante a destacar entre todas las respuestas recogidas, atañe primordialmente a que se agilicen los tiempos de ejecución y de procesamiento, esto en sí es uno de los objetivos que se persigue con el modelo propuesto. Según los dos aspectos más relevantes, que fueron destacados anteriormente, se desprenden las siguientes consideraciones,

lo primero es de suma importancia que las organizaciones con trayectoria en el rubro se vayan adaptando y flexibilizando a los constantes cambios que exige el mercado hoy en día, de tal forma de poder orientar correctamente las actividades hacia resultados exitosos, en segundo lugar es necesario que la compañía aplique factores organizativos de manera eficiente en términos de sus recursos (colaboradores, tiempos, infraestructura, etc.) y de esta manera obtener óptimos resultados de acuerdo a altos estándares, lo que se corroboró en estudios realizados previamente en empresas con actividades comerciales en el sector de Retail, de acuerdo a autores como Ortiz y Pacheco (2019). Para abordar las brechas detectadas se propone desarrollar instancias colaborativas entre los procesos y actividades relativas a la planificación de compras, en torno a diferentes focos y perspectivas orientadas a romper esquemas de resistencia frente a una nueva modalidad de trabajo, buscando al mismo tiempo un nivel gradual de aceptación a esta conducta, hasta que se pueda interiorizar por completo y en plazos relativos se pueda trabajar con mayor agilidad, optimizando los plazos estipulados según lo proyectado.

### *3.4 Variables relevantes en la eficiencia operacional*

Según las múltiples entrevistas realizadas a colaboradores de la compañía que desempeñan funciones en diferentes cargos y poseen distintos niveles de experiencia se pudo determinar en base a sus respuestas que las variables críticas y relevantes que deben ser consideradas para maximizar la eficiencia operacional en el proceso de compra de acuerdo al modelo conceptual desarrollado son, apertura del proceso para incluir mayor número de actividades, como lo son las etapas de preparación, planificación, evaluación y ejecución, considerar un mayor número de participantes en el proceso, específicamente en la etapa de evaluación, por lo que es imprescindible contar con un comité que se encargue de analizar y aprobar los planes presentados, que exista una definición clara del proceso de compra, es decir, como inicia y con qué actividad termina, también que se generen instancias de levantamiento de datos necesarios, los que posteriormente serán analizados para poder construir los planes de compra, que se entregue la información necesaria e importante al inicio de cada periodo de planificación de compra, básicamente con esto se hace mención a la información relacionada al presupuesto asignado por categoría para poder estimar una compra potencial. En síntesis, estos criterios fueron los que mayor preponderancia tomaron durante el desarrollo de las entrevistas y que sentaron las bases para poder iniciar la co-construcción del modelo conceptual.

## **4. Conclusiones**

Este trabajo establece que los lineamientos críticos y relevantes para una correcta ejecución del proceso de adquisiciones, que ayuden a mejorar la eficiencia operacional de la compañía son: (i) apertura del proceso actual a uno que considere múltiples etapas de desarrollo de las actividades, (ii) ampliar el espectro de participación a un mayor número de áreas y colaboradores, específicamente en la etapa de evaluación, (iii) poseer una clara definición de las actividades esenciales durante el desarrollo del periodo de compras, como por ejemplo, actividad de inicio y actividad de término, (iv)

contar con la mayor cantidad de datos para realizar análisis exhaustivos, como comportamiento de la demanda, inventarios, tendencias de consumo, etc., y finalmente (v) tener claridad al inicio de cada periodo de planificación, el presupuesto de gasto asignado por categoría para poder estimar el potencial de compra. En consideración de lo anterior, este trabajo propone un modelo conceptual de planificación de compra de productos. El objetivo es estandarizar el proceso de adquisición, mejorar del margen de contribución y aumentar la eficiencia operacional. En efecto las evidencias y hallazgos muestran que, de forma general, por medio del estudio del sistema actual de compras a través de entrevistas, y en base a un posterior análisis, es posible detectar que si bien existe en general de parte de los colaboradores entrevistados una percepción y nivel de entendimiento aceptable respecto de la operación actual del proceso de compras en la empresa y de la relevancia e impacto que este tiene a nivel corporativo, particularmente no se cuenta con una definición clara de los lineamientos estratégicos, operativos y que factores o elementos claves deben ser considerados para lograr el éxito del proceso en términos de eficacia y eficiencia, ya que se observaron distintas nociones y elementos que a juicio de cada entrevistado es más importante tomar en cuenta al momento de realizar una planificación y proyección de compra, mostrando diferencias entre unos y otros en base sus respuestas, manifestando señales evidentes de una falta de alineación al interior del equipo de la gerencia comercial.

Dicho esto, este proyecto contribuye a la comprensión de los factores claves que inciden en un modelo de compras que permita a la compañía tomar decisiones estratégicas que eficiente las operaciones en todos sus niveles, y que al mismo tiempo este sea percibido desde la mirada de los usuarios, es decir, los colaboradores, como un aporte real de calidad y valor agregado al cumplimiento de los objetivos corporativos y que al mismo tiempo sea un factor diferenciador en la gestión y toma de decisiones respecto de la competencia y que permita a la organización maximizar su margen operacional.

Para abordar las brechas detectadas se proponen las siguientes acciones futuras:

- Elaborar un programa de capacitación en procesos y prácticas de compras importadas.
- Diseñar un plan de lineamientos estratégicos al interior de la gerencia comercial de la compañía que dé cuenta de los objetivos corporativos.
- Examinar las ideas generadas por los participantes del proceso.
- Desarrollar instancias colaborativas entre los procesos y actividades relativas a la planificación de compras.

## 5. Referencias

- Díaz-Martínez, M. A., Cruz-Méndez, A. L., & Ruiz-Domínguez, H. S. (2018). *Instrumento de diagnóstico y autoevaluación para medir las condiciones organizacionales hacia la nueva revolución industrial 4.0. RIIIT. Revista internacional de investigación e innovación tecnológica*, 6(35), 0-0.
- Espinoza Haro, C. M. (2016). *Reducción de costos en el área de consumo masivo & retail enfocado a las compras del año 2015 con proyección al 2016 en Ransa Comercial SA.*
- Huaquisto Puma, A. E. (2017). *La gestión de abastecimiento en los procesos técnicos de adquisición de bienes y servicios en la municipalidad distrital de Cuyocuyo, periodos 2015-2016.*
- Moreno, M. R. M. (2009). *Evaluación financiera y operacional: aplicada en PyMEs hoteleras. Revista escuela de administracion de negocios*, (65), 31-48.
- Martinic, R., & Stecher, A. (2020). *Experiences of Retail-store Workers in Chile. An Approach from Dube's Sociology. Convergencia*, 27.
- Medina Giacomozzi, A., Sepúlveda Labra, E., & Rojas Caridi, S. (2009). *Estrategias corporativas de crecimiento de los grupos económicos en Chile. Estudios gerenciales*, 25(113), 37-53.
- Moheno, A., Magaña, M. E., & Moreno, D. (2012, July). *Adquisición de bienes mediante subasta electrónica a la inversa Acquisition of property through electronic auction in reverse. In 6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management (pp. 1492-1499).*
- Pérez Quintero, L., Carrera Ortega, J., & García Pérez, A. M. (2018). *Eficacia como constructo multidimensional en la determinación de estrategias de informatización empresarial. Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 26(2), 354-369.
- Puerta-Ramírez, J. E., Giraldo-García, J. A., & Tabares-López, M. L. (2019). *Evaluación de la Arquitectura de Negocio a través del Análisis de Factores Críticos para el Desempeño de una Organización. Información tecnológica*, 30(2), 33-44.
- Diez, J., & Abreu, J. L. (2009). *Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso. Revista daena (International journal of good conscience)*, 4(2).
- Riquelme, C., & Albornoz, C. (2011). *Modelo de negocio de las empresas pertenecientes a la industria del retail en Chile.*
- Pérez, Á. B. B. (2017). *Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. Dominio de las Ciencias*, 3(3), 19-28.
- Ramírez Cáceres, M. E. (2016). *Procedimientos para la alineación estratégica de los procesos y la estructura organizativa a la estrategia empresarial (Master's thesis, Universidad de Holguín, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios de Gestión Organizacional).*
- Moreno, Ó. A. V. (2014). *Gestión de compras eficientes y sostenibles: modelo para la gestión de la cadena de suministro y para romper paradigmas. Punto de vista*, 5(8).
- Parra, L. I. C. (2014). *Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. En-*

*Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad, (2), 129-146.*

Viveros, N. L. H., & Camargo, F. F. (2020). *Administración colaborativa: el nuevo desafío para el administrador de empresas, como líder en las organizaciones. Journal of business and entrepreneurial studie, 4(2).*

Ortiz Zarabia, M., & Pacheco Tejada, A. X. (2019). *Factores de Agilidad como Ventaja Competitiva en las Empresas Pymes del Sector Textil de la Provincia de Arequipa en el año 2017-20*

HERRERA-VIDAL, G., & MARRUGO-CERMEÑO, H. (2017). *Modelo de planificación para la cadena de aprovisionamiento en una empresa del sector plástico. Revista Espacios, 38(53).*

Barquet, E. A. G., & Machado, O. J. A. (2017). *El estudio de casos: una metodología efectiva para la investigación empresarial. Revista Espacios, 38, 51.*

Hernández, H. A., & Barrera, A. E. P. (2018). *Validación de un instrumento de investigación para el diseño de una metodología de autoevaluación del sistema de gestión ambiental. Revista de investigación agraria y ambiental, 9(1), 157-164.*

Stecher, A., Godoy, L., & Aravena, A. *Sindicalismo y vida cotidiana en el Retail: Experiencias de dirigentes de base en Chile Unionism and everyday life in Retail: The experiences of grassroots union leaders in Chile.*

de Suárez, G. C., García, R. J. Q., Figuera, J. R., & Benítez, J. (2009). *Impacto de las tecnologías de la información en la transformación de las organizaciones. Revista de formación gerencial, 8(2), 177-194.*

Stecher, A., Godoy, L., & Toro, J. P. (2010). *Condiciones y experiencias de trabajo en la sala de venta de un supermercado. Explorando los procesos de flexibilización laboral en el sector del retail en Chile. Polis. Revista Latinoamericana, (27).*

Martínez, J., Majó, J., & Casadesús, M. (2006). *El uso de las tecnologías de la información en el sector hotelero. In Proceedings of the VI Congress TURITEC: Turismo y tecnologías de la información y las comunicaciones. Málaga: University of Málaga. Retrieved November (Vol. 22, p. 2012).*

#### **4 CONCLUSIONES GENERALES**

Este trabajo establece que los lineamientos críticos y relevantes para una correcta ejecución del proceso de adquisiciones, que ayuden a mejorar la eficiencia operacional de la compañía son: (i) apertura del proceso actual a uno que considere múltiples etapas de desarrollo de las actividades, (ii) ampliar el espectro de participación a un mayor número de áreas y colaboradores, específicamente en la etapa de evaluación, (iii) poseer una clara definición de las actividades esenciales durante el desarrollo del periodo de compras, como por ejemplo, actividad de inicio y actividad de término, (iv) contar con la mayor cantidad de datos para realizar análisis exhaustivos, como comportamiento de la demanda, inventarios, tendencias de consumo, etc., y finalmente (v) tener claridad al inicio de cada periodo de planificación, el presupuesto de gasto asignado por categoría para poder estimar el potencial de compra. En consideración de lo anterior, este trabajo propone un modelo conceptual de planificación de compra de productos. El objetivo es estandarizar el proceso de adquisición, mejorar del margen de contribución y aumentar la eficiencia operacional. En efecto las evidencias y hallazgos muestran que, de forma general, por medio del estudio del sistema actual de compras a través de entrevistas, y en base a un posterior análisis, es posible detectar que si bien existe en general de parte de los colaboradores entrevistados una percepción y nivel de entendimiento aceptable respecto de la operación actual del proceso de compras en la empresa y de la relevancia e impacto que este tiene a nivel corporativo, particularmente no se cuenta con una definición clara de los lineamientos estratégicos, operativos y que factores o elementos claves deben ser considerados para lograr el éxito del proceso en términos de eficacia y eficiencia, ya que se observaron distintas nociones y elementos que a juicio de cada entrevistado es más importante tomar en cuenta al momento de realizar una planificación y proyección de compra, mostrando diferencias entre unos y otros en base sus respuestas,

manifestando señales evidentes de una falta de alineación al interior del equipo de la gerencia comercial.

También es importante destacar que:

- Se indagó información específica sobre el sistema de planificación y de adquisiciones vigente de la compañía retail, para entender la manera en que se realiza el proceso de compra y estimación de demanda de los productos.
- Se analizó las variables críticas que influyen e impactan en un modelo de compras eficiente para la empresa del rubro retail, obtenidas en base a las respuestas recogidas mediante la aplicación del instrumento de entrevista, con el fin de determinar los elementos necesarios para la validación del modelo conceptual propuesto.
- Se propuso un modelo conceptual de adquisiciones para la compañía de retail, con el objeto de lograr maximizar sus márgenes de contribución en sus operaciones.

Dicho esto, este proyecto contribuye a la comprensión de los factores claves que inciden en un modelo de compras que permita a la compañía tomar decisiones estratégicas que eficiente las operaciones en todos sus niveles, y que al mismo tiempo este sea percibido desde la mirada de los usuarios, es decir, los colaboradores, como un aporte real de calidad y valor agregado al cumplimiento de los objetivos corporativos y que al mismo tiempo sea un factor diferenciador en la gestión y toma de decisiones respecto de la competencia y que permita a la organización maximizar su margen operacional.

#### **4.1 Propuesta para trabajos futuros**

Como continuación de este trabajo de tesis, hay varias líneas de desarrollo que quedan pendientes, y en las que es posible continuar trabajando; algunas de ellas, están más directamente relacionadas con este trabajo de tesis y son el resultado de preguntas que han ido surgiendo durante el proceso de investigación, como otras

que son más tangenciales a la investigación. A continuación, revisaremos trabajos futuros que pueden investigarse como conclusión de esta investigación:

- Estudiar y diseñar un plan de lineamientos estratégicos al interior de la compañía que dé cuenta de los objetivos corporativos y medir el impacto de esté en la planificación comercial de la empresa.
- Examinar y abordar las ideas generadas por los participantes del proceso de entrevistas y que no lograron ser analizadas en este estudio.
- Implementar el modelo conceptual propuesto, en la empresa retail como también en otras compañías del sector, lo que permitiría corroborar su eficacia y adecuar la herramienta propuesta.
- Se debe considerar otras empresas pertenecientes al rubro retail, con el fin de poder generalizar los resultados.
- Se podría tener en cuenta a otros actores o áreas de la compañía para complementar los criterios utilizados en el modelo conceptual propuesto.
- Ampliar la investigación, dada la cantidad de datos recogidos, para facilitar el posterior análisis e interpretación, evitando una dilatación del tiempo invertido en el proceso.

## **5 REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS**

- Díaz-Martínez, M. A., Cruz-Méndez, A. L., & Ruiz-Domínguez, H. S. (2018). Instrumento de diagnóstico y autoevaluación para medir las condiciones organizacionales hacia la nueva revolución industrial 4.0. *RIIT. Revista internacional de investigación e innovación tecnológica*, 6(35), 0-0. Espinoza Haro, C. M. (2016). Reducción de costos en el área de consumo masivo & retail enfocado a las compras del año 2015 con proyección al 2016 en Ransa Comercial SA.
- Huaquisto Puma, A. E. (2017). La gestión de abastecimiento en los procesos técnicos de adquisición de bienes y servicios en la municipalidad distrital de Cuyocuyo, periodos 2015-2016.
- Moreno, M. R. M. (2009). Evaluación financiera y operacional: aplicada en PyMEs hoteleras. *Revista escuela de administracion de negocios*, (65), 31-48.
- Martinic, R., & Stecher, A. (2020). Experiences of Retail-store Workers in Chile. An Approach from Dubet's Sociology. *Convergencia*, 27.
- Medina Giacomozzi, A., Sepúlveda Labra, E., & Rojas Caridi, S. (2009). Estrategias corporativas de crecimiento de los grupos económicos en Chile. *Estudios gerenciales*, 25(113), 37-53.
- Moheno, A., Magaña, M. E., & Moreno, D. (2012, July). Adquisición de bienes mediante subasta electrónica a la inversa Acquisition of property through electronic auction in reverse. In 6th International Conference on Industrial Engineering and Industrial Management (pp. 1492-1499).
- Pérez Quintero, L., Carrera Ortega, J., & García Pérez, A. M. (2018). Eficacia como constructo multidimensional en la determinación de estrategias de informatización empresarial. *Ingeniare. Revista chilena de ingeniería*, 26(2), 354-369.

- Puerta-Ramírez, J. E., Giraldo-García, J. A., & Tabares-López, M. L. (2019). Evaluación de la Arquitectura de Negocio a través del Análisis de Factores Críticos para el Desempeño de una Organización. *Información tecnológica*, 30(2), 33-44.
- Diez, J., & Abreu, J. L. (2009). Impacto de la capacitación interna en la productividad y estandarización de procesos productivos: un estudio de caso. *Revista daena (International journal of good conscience)*, 4(2).
- Riquelme, C., & Albornoz, C. (2011). Modelo de negocio de las empresas pertenecientes a la industria del retail en Chile.
- Pérez, Á. B. B. (2017). Importancia de la dirección estratégica para el desarrollo empresarial. *Dominio de las Ciencias*, 3(3), 19-28.
- Ramírez Cáceres, M. E. (2016). Procedimientos para la alineación estratégica de los procesos y la estructura organizativa a la estrategia empresarial (Master's thesis, Universidad de Holguín, Facultad de Ingeniería Industrial y Turismo, Centro de Estudios de Gestión Organizacional).
- Moreno, Ó. A. V. (2014). Gestión de compras eficientes y sostenibles: modelo para la gestión de la cadena de suministro y para romper paradigmas. *Punto de vista*, 5(8).
- Parra, L. I. C. (2014). Los sistemas de control interno en las Mipymes y su impacto en la efectividad empresarial. *En-Contexto Revista de Investigación en Administración, Contabilidad, Economía y Sociedad*, (2), 129-146.
- Viveros, N. L. H., & Camargo, F. F. (2020). Administración colaborativa: el nuevo desafío para el administrador de empresas, como líder en las organizaciones. *Journal of business and entrepreneurial studie*, 4(2).
- Ortiz Zarabia, M., & Pacheco Tejada, A. X. (2019). Factores de Agilidad como Ventaja Competitiva en las Empresas Pymes del Sector Textil de la Provincia de Arequipa en el año 2017-20

- HERRERA-VIDAL, G., & MARRUGO-CERMEÑO, H. (2017). Modelo de planificación para la cadena de aprovisionamiento en una empresa del sector plástico. *Revista Espacios*, 38(53).
- Barquet, E. A. G., & Machado, O. J. A. (2017). El estudio de casos: una metodología efectiva para la investigación empresarial. *Revista Espacios*, 38, 51.
- Hernández, H. A., & Barrera, A. E. P. (2018). Validación de un instrumento de investigación para el diseño de una metodología de autoevaluación del sistema de gestión ambiental. *Revista de investigación agraria y ambiental*, 9(1), 157-164.
- Stecher, A., Godoy, L., & Aravena, A. Sindicalismo y vida cotidiana en el Retail: Experiencias de dirigentes de base en Chile Unionism and everyday life in Retail: The experiences of grassroots union leaders in Chile.
- de Suárez, G. C., García, R. J. Q., Figuera, J. R., & Benítez, J. (2009). Impacto de las tecnologías de la información en la transformación de las organizaciones. *Revista de formación gerencial*, 8(2), 177-194.
- Stecher, A., Godoy, L., & Toro, J. P. (2010). Condiciones y experiencias de trabajo en la sala de venta de un supermercado. Explorando los procesos de flexibilización laboral en el sector del retail en Chile. *Polis. Revista Latinoamericana*, (27).
- Martínez, J., Majó, J., & Casadesús, M. (2006). El uso de las tecnologías de la información en el sector hotelero. In *Proceedings of the VI Congress TURITEC: Turismo y tecnologías de la información y las comunicaciones*. Málaga: University of Málaga. Retrieved November (Vol. 22, p. 2012).
- Carrasco Tejada, B. C., & Tenorio Dellepiane, P. B. (2017). Propuesta de mejora en el sistema de abastecimiento de una cadena retail: tiendas de conveniencia en el 2017.
- Bayas, I. Y. G., & Martínez, M. C. (2017). La gestión de inventario como factor estratégico en la administración de empresas. *Negotium: revista de ciencias gerenciales*, 13(37), 109-129.

## 6 ANEXO: REPORTE DE PLAGIO

El reporte de posibilidad de plagio de este trabajo, con otros trabajos publicados entrega un porcentaje de similitud de: 0%



Información documento		Índice de plagio	
Documento	Tesis Francisco Carabante MIIS SCL 2020 2021 11.12.2021.docx	<b>0%</b> Texto en la web	
Tamaño	211,2 KB		
Nº palabras	4.043		
Subido el	11/12/2021		
Fuentes encontradas			
Fuente	Índice de Plagio		