



CAPACITARTE

Es ser líder de tu vida



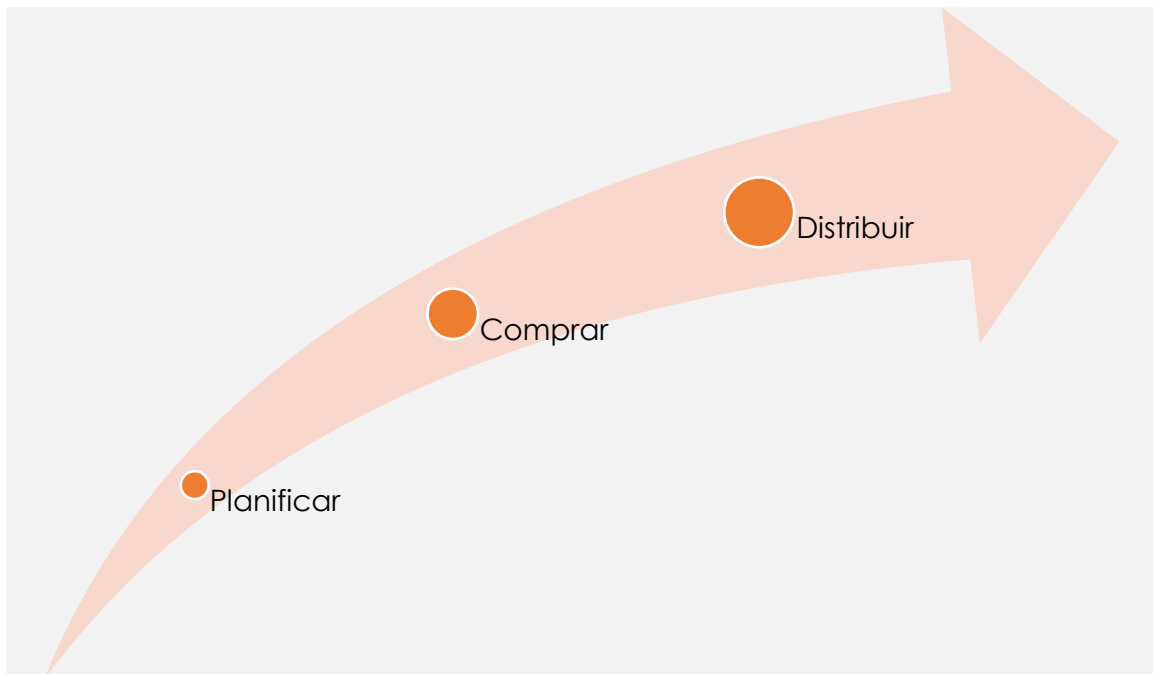
Project Management

Resumen Imprimible

Módulo IX – Gestión de las Adquisiciones

Gestión de las Adquisiciones

Gestión de Compras y Proveedores.



Estas acciones incluyen la gestión de los suministros y la demanda, la compra de materia prima y componentes, su fabricación y ensamble almacenamiento y administración de los inventarios, ingresos y gestión de órdenes, distribución a través de todos los canales, distribución final a los clientes.

Toda estas tareas pertenecen a un gestión de la cadena logística integral o cadena de abastecimiento, por eso es necesario saber de los problemas que implican intentar incluir

en la cadena logística a actores que no están dentro de la empresa, es decir, los proveedores.

Es fundamental que los proveedores sean socios en los canales de abastecimiento, mayoristas, distribuidores, minoristas y sus consumidores, como así también los proveedores de sistemas informáticos y desarrolladores de programas, por ello es clave integrarlos al proceso general.

La gestión de Compras por su parte tiene como objetivo que el flujo de materias primas y materiales sean los necesarios para que el proceso de fabricación este continuamente abastecido, manteniendo un nivel óptimo de inventarios.

Los tres elementos básicos que generalmente son requeridos por los clientes, son, por lo tanto, los que la empresa debe solicitar a sus proveedores. Estos por lo general son:

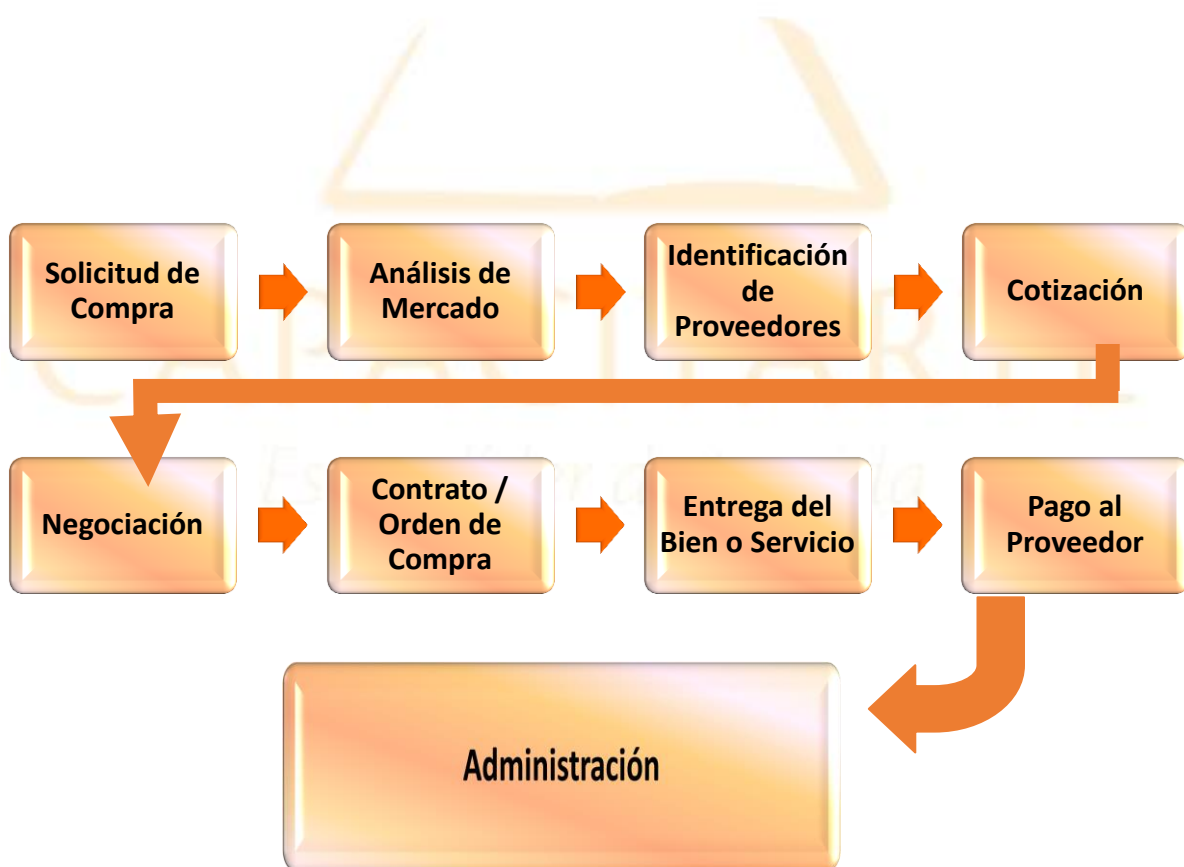
- La calidad del producto/servicio
- El plazo de entrega.
- El precio.

El Proceso de Compras

En los tiempos que corren, la globalización, es un nuevo desafío para las empresas, debido a que han planteado un entorno altamente competitivo, en el que, el desarrollo tecnológico demandan procesos con tiempos de ciclos más cortos, mejor aprovechamiento de recursos, y un manejo de información ágil y confiable para que las empresas proveedoras de productos y servicios puedan competir y convertirse en líderes en el segmento de la industria en el que se desarrollan.

Por ello que la implementación de procesos eficientes, llevan a un proceso de compra eficiente, por lo tanto para el análisis correspondiente, podemos decir que, el proceso de compras, se puede dividir en etapas, que incluyen en primer lugar la solicitud de

necesidad de bien o servicio que recibe el sector de Compras, por el cual procede a la búsqueda y selección del proveedor, para ello debe realizar un estudio del mercado del bien o servicio e identificar potenciales vendedores, una vez identificados, se procede a solicitar cotización, luego vienen las etapas de negociación, cuando las partes se ponen de acuerdo, se instrumenta un contrato o una orden de compra, por el cual el proveedor se compromete a la entrega del bien o servicio dentro de un plazo establecido, a cambio de un pago equivalente al monto acordado en el contrato. Se entiende por administración de las compras a la evaluación, auditorías, sistemas, controles, que llevan a la eficiencia del proceso.



Los Objetivos del Departamento de Compras

Entonces podemos identificar los objetivos que se deben lograr a través de la gestión de Compras:

- Flujo de materias primas, materiales, insumos o servicios de acuerdo a la demanda de producción
- Obtener precios convenientes para la organización
- Asegurar que la calidad y la cantidad sea las adecuadas
- Asegurar que el nivel de Stock sea el conveniente a la empresa
- Analizar la posibilidad de productos sustitutos o mejores
- Mantener los niveles de adquisición y stock en niveles adecuados.
- Adaptarse a las políticas ambientales, analizando productos de acuerdo a la legislación.

Con estos objetivos, para diagramar una estrategia de compras debemos implementar una serie de tareas que ayuden al logro de resultados, de acuerdo a los siguientes ítems:

- La negociación, es un proceso fundamental, definir como se hará, es fundamental para lograr acuerdos a largo plazo.
- La selección de los proveedores, es otro punto que debe detallarse, basándose principalmente en la necesidad de nuestros clientes.
- La evaluación de los proveedores, para aplicar una política de mejora continua y para poder descartar a los que no pueden cumplir con los requerimientos necesarios.
- La gestión de compras, debe iniciarse por el profundo conocimiento de los productos que se necesitan comprar, para poder saber el abanico de posibilidades que habilitan una mejor negociación y en definitiva provee el producto justo a producción.

- Saber cuál es la demanda, me permite tener anticipadamente que voy a vender a futuro y esto me permite saber que materias primas, materiales, insumos o servicios voy a necesitar a futuro, esto amplia mis posibilidades de negociación y de implementar estrategias de compra.

La evaluación de proveedores.

Para que un proveedor sea parte de la cadena de suministro no alcanza con el proceso de selección, solo es el inicio, porque una vez seleccionado un proveedor, debe satisfacer una serie de criterios de calificación del producto, acordado previamente entre las partes.

La definición de estos criterios deben ser acordados claramente en el contrato, por lo tanto, tendremos la certeza de una correcta selección cuando se refleje en los resultados del proceso de evaluación que debe estructurarse y realizarse a cada proveedor seleccionado.

Los métodos y criterios que se utilizarán para evaluar a cada proveedor, por supuesto dependen de una serie de elementos que deben ser adaptados para que la evaluación sea eficaz..

Planilla de Evaluación de Proveedores

Factor	Porcentaje asignado	Valor asignado A	Proveedor A	Valor Asignado B	Proveedor B
Garantía de Servicio	20%	3	0.60	4	0.80
Tiempo de Entrega	20%	4	0.80	2	0.40
Mantenimiento	20%	2	0.40	3	0.60
Precio	15%	3	0.45	3	0.45
Representación del Proveedor	25%	2	0.50	3	0.75
Total	100%	5	2.75	5	3.00

Entonces, si queremos desarrollar una evaluación de acuerdo a los criterios aceptados por las partes, como por ejemplo.

- Garantía de Servicio
- Tiempo de entrega
- Mantenimiento
- Precio
- Representación del proveedor

A cada criterio, le asigno un Porcentaje ponderado, de acuerdo a lo pactado oportunamente.

- Garantía de Servicio 20 %
- Tiempo de entrega 20%
- Mantenimiento 20 %
- Precio 15%
- Representación del proveedor 25%

Luego a cada criterio, le asigno una nota de desempeño para cada proveedor que va de 1 a 5 (esto es indistinto y depende de cada evaluación).

El paso siguiente consiste en multiplicar los porcentuales por la puntuación asignada por cada criterio.

Por último, realizo la sumatoria para cada proveedor y obtengo el resultado final.

Los resultados del proveedor A 2,75 y el del proveedor B 3,00, nos da la información necesaria para tomar acciones, sabiendo que el número a lograr es 5, tenemos que trabajar junto a los proveedores para lograr mejorar la performance, mediante informes puntualizando en que se debe mejorar y dando plazos para una próxima evaluación.

Las Auditorías es una herramienta útil para la evaluación de los proveedores con el objetivo de verificar como se interpretan los criterios en común a ambas partes. Este se convierte en un requisito ineludible en el caso de sub-contratación por parte del proveedor a terceras empresas y cuyos procesos afecten la calidad del producto o servicio.

De acuerdo a los resultados obtenidos los proveedores se agrupan en categorías que se emplean como base para la adjudicación de contratos o para la realización de compras

Esta categorización se mantiene actualizada a través de la evaluación periódica, o sea el proceso de evaluación es constante, se mantiene con la reevaluación del grado de cumplimiento del proveedor con los criterios que tienen la mayor ponderación. A partir de este proceso continuo, se determina si algún proveedor debe cambiar de categoría o si deben llevarse a cabo cambios de proveedor.

Se debe garantizar un flujo de información oportuna con el proveedor, por lo que tras cada evaluación este recibirá informes donde de manera clara y coherente conozca de su desempeño. Esta información detallada puede ser muy útil para resolver problemas recurrentes, vigilar el desempeño de un proveedor a largo plazo e investigar problemas de rendimiento de los problemas en el campo.

Un sistema de calificación para los proveedores más simple podría ser calificando las entregas a tiempo o a destiempo. Entre los problemas más frecuentes que se encuentran al desarrollar un sistema de calificación, radica en que los datos que se requieren, por lo general, se encuentran regados en varios departamentos y hasta en varias organizaciones, situación que debe corregirse hasta que se tenga el sistema de calificación para los proveedores más eficaces y proporcione el valor justo de la actuación del proveedor (16).

Para establecer relaciones de colaboración duraderas, es necesario, en primer lugar, evaluar de manera permanente a los mejores proveedores, en función del nivel de desempeño integral que estos ofrezcan en torno a los criterios que la estrategia de operaciones de la organización y su cliente considere importantes.

La evaluación de los proveedores es un proceso que permitirá establecer cuáles son los proveedores que están mejor posicionados para satisfacer los requisitos relacionados con las características de calidad del producto, el plazo de entrega y el precio. Los criterios a emplear para la evaluación dependen de lo que la empresa establece o considera que son prioritarios, así como la ponderación relativa de los mismos. En un principio se consideró que el único criterio valedero para definir una compra es el precio,

existen aún defensores del mismo, para los que el refrán “lo barato sale caro” no vale cuando se trata de adquirir materias primas, insumos o servicios.

Sistemas de Gestión de Compras

Los sistemas de Gestión de Compras facilitan los procesos de compras y permiten lograr eficacia en el conjunto de tareas que involucran la gestión de compras.

Para ello, los sistemas de planificación de recursos empresariales ('ERP', por sus siglas en inglés, enterprise resource planning) son sistemas de información que integran y manejan negocios asociados con las operaciones de compra, de producción y de distribución de una compañía en la producción de bienes o servicios.

En la Gestión de Compras define tareas como:

Gestión de pedidos. De acuerdo al movimiento interno de una empresa, los diferentes departamentos formulan solicitudes de compra de acuerdo a las necesidades en forma habitual, sobre todo si esta empresa se maneja con múltiples proveedores. Estas solicitudes deben seguir los procedimientos correspondientes de acuerdo a lo estipulado internamente por la empresa, por lo que deben ser validadas correctamente, evaluar los proveedores, efectuar la compra, gestionarse la recepción, cumplir los controles de calidad y distribuirlos en los diferentes almacenes con capacidad suficiente en el momento de la compra.

Un ERP online permite llevar una gestión ordenada, facilitando la comunicación entre el Departamento de Compras, y todas las áreas involucradas, sea, el área de calidad y el almacén para que la información fluya de manera diaria.

Gestión de albaranes. Se entiende por albarán a todo documento mercantil que acredita la entrega de un pedido. Una vez que se ha realizado el pedido, y si la compra

implica entrega de material, con los albaranes se puede efectuar el control y llevar una gestión correcta de almacén.

En aquellos casos en los que la entregas no sean por el total del pedido, el sistema ERP nos ayudara a tener controlada la diferencia y saber con exactitud, no sólo lo que nos han entregado, sino también lo que queda pendiente, mejorando la gestión de disponibilidades y previsiones.

Gestión de facturas de compra. El sistema ERP, también es útil para el control de la recepción de facturas y albaranes y todo tipo de documentación relacionada con las compras, remitos, certificados de calidad, sanitarios, etc. Si la documentación se incluye en el sistema, digitalizándola y archivando los elementos físicos, evitará que la documentación fiscal y comercial llegue a perderse o esté dispersa en diferentes departamentos. Unificándolo todo en el entorno online, lograrse una mayor eficiencia en la gestión de las facturas recibidas.

Otro elemento importante que permite el sistema, es la obtención de estadísticas de compras on-line, para la toma de decisiones gerenciales.

Gestión de la contabilidad. Toda la documentación ingresada al sistema puede ser vista a la vez por todos los departamentos involucrados en la cadena de suministro, por lo tanto cuando los procesos logísticos se han efectuado el proceso contable se simplifica y automatiza, que tiene una relación muy importante con el Departamento Comercial. Algunas de esas adquisiciones podrán desgravarse, para lo cual es imprescindible que todo el proceso anterior se haya desarrollado correctamente para que contabilidad pueda llevar las cuentas al día.

Cabe destacar por último que el ERP puede ayudar también en el área financiera o de tesorería, con el que también el Departamento Comercial debe mantener una comunicación directa y constante en el entorno online.

El Sistema ERP ofrece:

- Listas de precios por proveedor con condición de pago y fecha de vencimiento
- Posibilidad de carga de hasta 6 descuentos encadenados por artículo
- Circuito de solicitudes internas de compra con niveles de autorización (hasta tres posibles: técnica, comercial y financiera) y emisión de dictamen
- Genere automáticamente solicitudes de compra cuando el nivel de stock alcanza un punto crítico
- Emita pedidos de cotización a proveedores. Adjudique las compras de acuerdo a las cotizaciones. El sistema provee un módulo de trazabilidad de compras de acuerdo a las normas ISO.
- Circuito customizable de autorización de órdenes de compra
- Chequeo de remitos y / o facturas recibidas de proveedores versus la orden de compra original. Se puede parametrizar un margen de tolerancia (en más o en menos) en las cantidades estipuladas
- Consulta y reimpresión de todos los comprobantes involucrados en el circuito de compras
- Carga de informes de recepción de mercadería. Chequeo vs remito y factura. Aprobación parcial o total del informe recepción con justificación del mismo
- Facturas de compra con carga manual / desde remitos previamente recepcionados / desde órdenes de compra pendientes de recepción
- Carga de notas de débito y crédito de proveedores

Reportes:

- Lista de precios por proveedor detallada o resumida
- Lista de precios por artículo
- Informes de solicitudes de compra
- Listado de solicitudes de compra según fecha de origen
- Reportes de solicitudes de compra por artículos

- Solicitudes de compra según artículos y proveedor
- Listados de pedidos de cotización
- Reporte de pedidos de cotización por fecha
- Informes de pedidos de cotización por proveedor
- Listado de pedidos de cotización no recepcionados según fecha / por artículo / por proveedor
- Listado de pedidos de cotización recepcionados según fecha / por artículo / por proveedor
- Listados de órdenes de compra por fecha de emisión / comprobante / proveedor / artículo
- Reportes de órdenes de compra pendientes por fecha de entrega / comprobante / proveedor / artículo
- Informes de órdenes de compra pendientes y valorizadas por comprobante / proveedor / artículo
- Listado de remitos por fecha / proveedor / artículo
- Listado de facturas por fecha / proveedor / artículo

Indicadores de Gestión

El departamento de compras de cualquier empresa, grande o pequeña, necesita tener información de gestión, esta información se obtiene a través de indicadores de rendimientos clave (KPI, por sus siglas en inglés) que ayudan a cualquier negocio a comprender sus hábitos de compra e indicar el desempeño del proveedor superior o inferior.

La utilización de sistemas de gestión, permite la obtención de indicadores, en el departamento de compras se tienen cinco grandes grupos de indicadores que miden su correcto funcionamiento:

- Indicadores de innovación, que miden los nuevos materiales o servicios utilizados y los nuevos proveedores.
- Indicadores de servicios, que miden las cantidades entregadas y el tiempo de entrega.
- Indicadores de costos, que miden el costo de los productos y servicios comprados, así como las evoluciones históricas de los costes y las causas que provocan alteraciones.
- Indicadores de calidad, que miden la calidad del producto o servicio comprado.
- Indicadores de flexibilidad, que miden la efectividad con la que los productos o servicios comprados se integran en el flujo de materiales propios de la empresa (tiempos de las entregas, flexibilidad de repuesta a los cambios de plan, etc.).
- Por otra parte, estos cinco grupos de indicadores tienen dos versiones diferentes según las visiones que persiguen:
 - Los indicadores que miden la efectividad y la eficiencia de la función de compras desde el punto de vista de sus clientes, que seguramente son los más importantes.
 - Los indicadores que miden la efectividad y la eficiencia de la función de compras desde el punto de vista interno del departamento.

Este segundo grupo de indicadores refuerza los anteriores con una atención a la dinámica interna de la función de compras, y mide las funciones propias del departamento de compras que permiten conseguir unos indicadores óptimos de atención al cliente.

El último tema mencionado en el ejemplo de indicadores, referente al nivel de agregación, es de extrema importancia para permitir una visión real del funcionamiento del área de compras y de las posibles medidas correctoras. Agregaciones excesivas

dificultan el seguimiento al realizar una media de diferentes factores que a menudo se compensan entre ellos, hecho que impide el análisis correcto del problema.

Para evitar esta situación, bastante común en la valoración del coste del material comprado en el producto acabado, un importante fabricante de productos de electrónica de consumo eligió tres productos representativos de su cartera (por ejemplo, los productos de más volumen de producción o sometidos a una mayor competencia por parte de otros fabricantes) y siguió la evolución del coste de las compras de forma unitaria y mensual. De esta manera pudo tener una visión real e inmediata de las acciones de sus compradores sobre el coste de venta de estos productos, y conocer el posicionamiento respecto a los costes de estos productos en el mercado.

Gestión de Adquisiciones en el Proyecto

Esta Gestión incluye los procesos de compra o adquisición de los productos, servicios o resultados que es necesario obtener fuera del equipo del proyecto.

- El comprador se transforma en el cliente y, por lo tanto, en un interesado clave en el proyecto para el vendedor.
- El equipo de dirección del proyecto del vendedor debe ocuparse de todos los procesos de la dirección de proyectos, y no sólo de los de esta área de conocimiento.
- Los términos y condiciones del contrato se transforman en entradas clave de muchos de los procesos de dirección del vendedor. El contrato puede efectivamente contener las entradas (p.ej. principales entregables, hitos clave, objetivos de costos) o limitar las opciones del equipo del proyecto (p.ej., en proyectos de diseño, se requiere a menudo que el comprador apruebe las decisiones relacionadas con los recursos humanos).

Planificar las Adquisiciones del Proyecto

Planificar las Adquisiciones es el proceso que consiste en documentar las decisiones de compra para el proyecto, especificar la forma de hacerlo e identificar posibles vendedores. Identifica qué necesidades del proyecto pueden satisfacerse de mejor manera, o deben satisfacerse, mediante la adquisición de productos, servicios o resultados fuera de la organización del proyecto, y qué necesidades del proyecto pueden ser resueltas por el equipo del proyecto.

Realizar las Adquisiciones

Efectuar las Adquisiciones es el proceso que consiste en obtener respuestas de los vendedores, seleccionar un vendedor y adjudicar un contrato. En este proceso, el equipo recibirá ofertas y propuestas, y aplicará criterios de selección definidos previamente a fin de seleccionar uno o más vendedores que estén calificados para efectuar el trabajo y que sean aceptables como tales. En el caso de adquisiciones importantes, es posible reiterar el proceso general de solicitar respuestas de vendedores y evaluar dichas respuestas.

Administrar las Adquisiciones Es el proceso que consiste en gestionar las relaciones de adquisiciones, supervisar el desempeño del contrato y efectuar cambios y correcciones según sea necesario. Tanto el comprador como el vendedor administran el contrato de adquisición con finalidades similares.

Los procesos de dirección de proyectos que se aplican incluyen, entre otros:

- Dirigir y Gestionar la Ejecución del Proyecto para autorizar el trabajo del vendedor en el momento oportuno.
- Informar el Desempeño para monitorear el alcance, el costo, el cronograma y el desempeño técnico del contrato.

- Realizar el Control de Calidad para inspeccionar y verificar la conformidad del producto del vendedor.
- Realizar el Control Integrado de Cambios para asegurar que los cambios sean aprobados correctamente y que todas las personas que necesiten estar informadas de dichos cambios efectivamente lo estén.
- Monitorear y Controlar los Riesgos para asegurar que los riesgos sean mitigados.

Cerrar las Adquisiciones

Cerrar las Adquisiciones es el proceso de finalizar cada adquisición para el proyecto. Brinda apoyo al proceso Cerrar el Proyecto o la Fase (Sección 1.6), ya que implica verificar que la totalidad del trabajo y de los entregables sean aceptables. El proceso Cerrar las Adquisiciones también implica actividades administrativas, tales como finalizar reclamaciones abiertas, actualizar registros a fin de reflejar los resultados finales y archivar dicha información para su uso en el futuro. Las reclamaciones no resueltas pueden estar sujetas a litigio luego del cierre. Los términos y condiciones del contrato pueden prescribir procedimientos específicos para el cierre del contrato.