



CAPACITARTE

Es ser líder de tu vida



Logística y Distribución

Módulo II – Abastecimiento – Gestión de Compras

- Gestión de Compras
 - Ciclo
 - Proceso
 - Objetivos
 - Estrategia
- Proveedores
 - Búsqueda
 - Selección
 - Negociación
 - Contratación
 - Evaluación
- Sistemas de compras
 - Indicadores de compras

La gestión de compras

La cadena de abastecimiento es la relación mancomunada de esfuerzos para producir y distribuir un producto terminado, comenzando desde el proveedor de los proveedores hasta el cliente de los clientes.

Debemos resumir a la logística en cuatro acciones

1. planificar,
2. comprar,
3. hacer y,
4. distribuir.

Es fundamental que los proveedores sean socios del proceso general. La planificación debe ser fundamental para la implementación de un sistema logístico. Es el primer escalón para poder anticiparse a problemas en el proceso.

La adquisición de materias primas, insumos y servicios integran la cadena de suministro de una empresa, influyendo en forma importante en los costos y por ende en los beneficios. La gestión de compras es una de las tareas más importantes en la cadena de suministros.

Ciclo de Compras.

Es el proceso básico que acontece desde el momento en que se detecta una necesidad, posteriormente se procede a buscar quién será el mejor para abastecerlo, luego se continúa con la compra efectiva y por último se realiza el análisis de los resultados y la evaluación de lo que se compró.

1. La identificación de necesidades de compra debe ser planificada. Las mismas pueden ser materias primas, materiales, insumos o servicios y son el primer paso para empezar la búsqueda de los encargados de provisión.
2. El sector de Compras debe comenzar la búsqueda y selección de los proveedores. Para ello se deben haber planificado los procesos y normas, para poder actuar eficientemente y analizar periódicamente con el objetivo de detectar posibles oportunidades de mejora.
3. La implementación de la gestión de compras, es imprescindible para elegir las fuentes de información que permitan lograr ubicar proveedores de suministros. En esto se basa la búsqueda de proveedores, que una vez encontrados pasan a la etapa de registro, negociación y contratación.
4. Por último se encuentra el monitoreo de resultados y Evaluación de los mismos.

Se debe evaluar la actuación del proveedor con la empresa cubriendo los siguientes puntos:

- Todas las incidencias y reclamaciones a proveedores deben quedar registradas en los sistemas de información de la empresa en el momento en que sucedan para poder analizar dicha información a posteriori.
- Estas incidencias debe tener una clasificación por tipos.
- Análisis del servicio prestado por los proveedores contrastándolo con las incidencias.
- Las incidencias deben ser notificadas a los proveedores.

Los Objetivos del Departamento de Compras

- Un Flujo de materias primas, materiales, insumos o servicios de acuerdo a la demanda de producción.
- La obtención de precios convenientes para la organización.
- Calidad y cantidad adecuada
- Un nivel de Stock conveniente para la empresa.
- La posibilidad de generar productos sustitutos o mejores.
- La adaptación a las políticas ambientales también conforma el objeto de la gestión de compras.

En vista de estos objetivos y, para diagramar una estrategia de compras eficiente, debemos implementar una serie de tareas que ayuden al logro de resultados.

- A. Saber cuál es la demanda
- B. Solicitud de Compra
- C. Análisis de Mercado

- D. Identificación de Proveedores
- E. Cotización
- F. Negociación
- G. Contrato / Orden de Compra
- H. Entrega del Bien o Servicio
- I. Pago al Proveedor
- J. la evaluación de los proveedores

La selección de proveedores

La selección de proveedores juega un papel importante en la gestión de compras, porque aquí es el comienzo de la cadena logística.

La selección de los proveedores adecuados es un proceso complejo que debe hacerse con la premisa de lograr abastecer en tiempo y forma a la cadena de suministro. Es importante generar y ofrecer un manto de confianza en el abastecimiento a largo plazo. Los puntos a tomar en cuenta en adición al precio, calidad y plazos de entrega, pueden ser, los productos y servicios ofrecidos por el proveedor; la organización; el nivel de servicio técnico que ofrecen; la responsabilidad que tiene el proveedor en el proceso; la disponibilidad de recursos y referencias que disponen; entre otros puntos importantes que podemos remarcar.

Podemos armar un procedimiento de búsqueda y selección, de acuerdo a 2 procesos:

- I. la búsqueda de candidatos mediante Internet, prensa, radio y televisión, publicaciones especializadas, ferias y exposiciones, asociaciones empresariales y

profesionales; bases de datos públicas y privadas, anuarios económicos, entre otras fuentes.

- II. una vez identificados los posibles candidatos a ser proveedores de mi empresa, se le solicita según el caso información sobre condiciones económicas, técnicas, el servicio de posventa y antecedentes comerciales. Este proceso, en algunas empresas se cumple mediante el registro de proveedores.

Para formalizar el procedimiento de selección, se pueden realizar las siguientes gestiones, siempre de acuerdo a las políticas internas de la empresa:

- La licitación, un procedimiento legal y técnico de invitación a los proveedores para que, conforme a las bases preparadas a tal efecto llamadas pliego de condiciones, formulen propuestas de entre las cuales se elige y acepta la más ventajosa.
- La Invitación, un procedimiento administrativo de **excepción a la licitación pública** que permite a las dependencias, unidades administrativas, órganos desconcentrados y entidades realizar un procedimiento para adquirir, arrendar o contratar invitando a por lo menos tres oferentes a presentar diversas propuestas. Estos actos tienen en esencia las mismas formalidades de una licitación; a excepción de que no son procedimientos públicos en los que pudiera participar cualquier interesado. La participación está sujeta a la invitación que las áreas convocantes realicen, no a términos; y para estar en posibilidad de continuar con el procedimiento resulta necesario que una vez abiertos los sobres que contienen la documentación legal-administrativa y técnica se tengan por lo menos tres propuestas que cuantitativamente cumplan con la totalidad de los requisitos.
- Contratación Directa es un proceso mediante el cual se solicita cotización a un solo proveedor, de acuerdo a las normas de contratación de proveedores internos de la empresa.
- Las gestiones de promoción del proveedor son ofertas especiales, convenientes a la empresa y permiten obtener en mejores condiciones el bien o servicio necesario.

Los principios en los cuales se debe basar la selección del proveedor son:

- ✓ Control de la calidad del producto: debe ser una responsabilidad compartida entre la empresa y el proveedor. El proveedor debe respetar las condiciones de calidad que necesita el cliente y hacer el control necesario tal como sucede en la empresa.
- ✓ Independencia: una colaboración entre procesos y sistemas para el abastecimiento, deben ser procesos independientes y respetarse recíprocamente.
- ✓ Información: la empresa tiene la responsabilidad de suministrar al proveedor todos los datos necesarios, en forma clara y correcta sobre el bien o servicio que se necesita; proporcionando al proveedor las pautas precisas para lograr el producto final.

Con el cierre de la negociación y el acuerdo de partes y antes de entrar en procesos de fabricación, compras, etc., tiene lugar la formación del contrato. Se debe celebrar conforme a los puntos acordados entre la empresa y el Proveedor donde además deben constar cantidades, calidad, precio, condiciones de entrega y forma de pago.

- El Proveedor tiene la responsabilidad de suministrar una calidad que sea satisfactoria para la empresa, y también tiene la responsabilidad de entregar datos necesarios y actualizados a solicitud de la misma.
- La empresa debe realizar el pago correspondiente de acuerdo a lo acordado en el contrato.
- La Empresa y el Proveedor deben acordar previamente un método de evaluación de los artículos, que sea aceptable y satisfactorio para ambas partes.

- La empresa y el Proveedor deben incluir en su contrato, sistemas y procedimientos, que les permitan solucionar en forma rápida y pacífica las posibles discrepancias cuando surja cualquier problema.
- La Empresa y el Proveedor deben estar al día en el control de las actividades comerciales, pedidos, planeación de la producción, de los inventarios, trabajos de oficina, y sistemas, de tal manera que no haya problemas en la fluidez entre las partes para lograr una relación cordial y efectiva.

La evaluación de proveedores

Para que un proveedor sea parte de la cadena de suministro no alcanza con el proceso de selección, este es solo el inicio. Una vez seleccionado un proveedor, se 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 dependen de una serie de elementos que deben ser adaptados para que la evaluación sea eficaz. La utilización de métodos cuantitativos son los más recomendados, así como los sistemas de ponderación de tareas empleados para establecer un orden de prioridad con relación a los criterios establecidos. Se determina el puntaje para cada proveedor de acuerdo a las respuestas obtenidas y a la ponderación realizada, obteniéndose así el número que permite medir el rendimiento y, que puede ser utilizado para plantear mejoras.

Planilla de Evaluación de Proveedores

- I. Establecer criterios de evaluación
- II. A cada criterio, se le asigna un Porcentaje ponderado, de acuerdo a lo pactado oportunamente.
- III. Luego se le otorga una nota de desempeño para cada proveedor que va de 1 a 5, dependiendo de cada evaluación
- IV. Se multiplican los porcentuales por la puntuación asignada por cada criterio.
- V. Se realiza la sumatoria para cada proveedor y se obtiene el resultado final.

Las Auditorías son otra 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 en el caso de sub-contratación por parte del proveedor a terceras empresas y cuyos procesos afecten la calidad del producto o servicio.

La misión del departamento de compras es catalogar a los proveedores de acuerdo a los resultados obtenidos por los proveedores y agruparlos en categorías que se utilizan como tableros de información y sirven como base para la adjudicación de contratos o para la realización de compras. Estas categorías permiten tener claridad sobre la performance de los mejores proveedores y se deben mantener actualizadas a través de la evaluación continua, es decir, 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.

La Negociación.

Una negociación efectiva es aquella que da resultados a la empresa, pero también debe dejar conforme a la otra parte, porque una negociación que no conforme a las dos partes no será en definitiva un buen negocio; debido a que la parte que no esté

contenta con el resultado no podrá ofrecer un buen servicio o producto por mucho tiempo.

Este tipo de negociación, denominada Ganar-Ganar o negociación colaborativa, permite resultados para las dos partes y asegura en principio un buen inicio en el proceso de compra.

Negociar implica etapas:

- Preparar la negociación: informarse de todo el entorno que permita tener herramientas para mantener las expectativas y objetivos altos. Conocer con quien se negociará y qué productos necesito, como así también saber claramente cuál es mi mejor alternativa posible y cuál es mi punto de ruptura o salida.
- Ser flexible: siempre y cuando esté dentro de mi segmento de negociación. Para ello hay que contar con otras opciones o alternativas que beneficien a ambas partes, en el caso de que la primera propuesta no sea aceptada. La existencia de alternativas siempre facilita el encuentro del acuerdo. También es conveniente tener una escucha activa.
- Centrarse en el objeto de la negociación y no en las personas.
- La gestión de la información y del tiempo.
- El resultado de la negociación debe ser acordado por las partes y el logro debe permitir firmar un acuerdo a largo plazo
- En la negociación se debe evitar que los factores emocionales afecten a los racionales, evitando enfrentamientos.

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. 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.

Dentro de la Gestión de Compras se introducen tareas como:

- La 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.
- 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 se logra 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. Aquí 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 el sector de 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 entre otras cosas: 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; generación automática de solicitudes de compra cuando el nivel de stock alcanza un punto crítico; circuito customizable de autorización de órdenes de compra; Facturas de compra con carga manual; Carga de notas de débito y crédito de proveedores; lista de precios por proveedor detallada o resumida; por artículo; de solicitudes de compra; de pedidos de cotización por fecha y proveedor; entre otras múltiples acciones que el ERP puede realizar

La utilización de sistemas de gestión, permite la obtención de indicadores, en el departamento de compras, que son factores que permiten establecer el logro y el cumplimiento de la misión, objetivos y metas de un determinado proceso. En el diseño de indicadores es importante tener en cuenta los conceptos de Actualidad, Capacidad y Potencialidad:

- La Actualidad es un valor fluctuante, basado en la medición acerca de lo que se hace en el presente con los recursos y restricciones existentes.
- La Capacidad es un valor fijo, significa lo máximo que se podría hacerse con los recursos existentes y bajos las restricciones presentes. Es importante hacer explícitos los recursos y restricciones que se relacionan con la capacidad máxima.
- La Potencialidad: Es lo máximo que se puede obtener si se desarrollan los recursos y se remueven los cuellos de botella para mejorar la capacidad. Los anteriores conceptos son básicos para obtener indicadores, ya que ayudan a observar el comportamiento en el corto, mediano y largo plazo, permitiendo visualizar qué sucede en el tiempo bajo ciertas. El control de gestión se concibe sobre una empresa en funcionamiento y se basa en la continua conversión de formación clave en acción proactiva, a través de la toma efectiva de decisiones.

Es vital contar con información administrable que permita su análisis ágil. Estos indicadores pueden catalogarse en 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, es decir que se arman respecto al cumplimiento con la demanda de clientes y su efectividad. Esta es la métrica más

importantes, si pretendemos un negocio sustentable y que proporcione beneficios.

- Los indicadores que miden la efectividad y la eficiencia de la función de compras desde el punto de vista interno del departamento.
- Los indicadores de procesos y tareas del departamento de compras:
 - 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 también 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.

Estos indicadores, son refuerzos de los anteriores y en definitiva integran los elementos a medir en el armado de una métrica que permita ver el rendimiento de la cadena de suministro en función del cumplimiento al cliente.

Los indicadores deben ser herramientas que permitan saber el rendimiento del sector, y resolver errores, problemas y ayudar en la toma de decisiones estratégicas.