

Elaborar el plan de compras

Breve descripción:

Las compras son una actividad fundamental de las empresas, con ellas se puede gestionar productos y sus constantes cambios; este proceso de ventas es primordial para la producción como para la comercialización. Los coordinadores logísticos son los encargados de planear la logística en donde se entiendan las necesidades de todos los departamentos de la empresa sin sobresaltos previniendo sobrecostos y tiempos.

Agosto 2023

Tabla de contenido

Introducción.....	4
1. Compras conceptos generales.....	6
1.1. Sistemas integrales de compras.....	6
1.2. Políticas	8
1.3. Función de las compras en los procesos logísticos.....	10
1.4. Selección de proveedores.....	11
1.5. Negociación con proveedores.....	13
1.6. Alianzas estratégicas.....	15
2. Gestión de compras.....	16
2.1. Funciones de la gestión de compras	18
2.2. Gestión de proveedores.....	19
2.3. Acuerdos y alianzas comerciales con proveedores	21
2.4. Costos de comprar	23
2.5. Gestión de compras y su relación con otros procesos logísticos	25
3. Gestionar las compras según requerimientos de la entidad	25
3.1. Estrategia de compras	26
3.2. Generación del pedido - requerimiento.....	28
3.3. Adquisición de la orden	31

3.4. Elaboración del plan de compras	33
3.5. “Stock” de inventarios de materia prima y suministros	34
3.6. Reabastecimiento	36
4. Relacionamiento con proveedores	37
5. Promesa de servicio	40
5.1. Concepto	40
5.2. Niveles de servicio	42
6. Evaluación de la gestión de compras	44
6.1. Certificación y evaluación de proveedores	45
6.2. Concepto de “benchmarking”	48
6.3. Herramientas para evaluar proveedores	51
6.4. Indicadores de gestión aplicados a la evaluación del proceso logístico de abastecimiento	53
Síntesis	57
Glosario	58
Referencias bibliográficas.....	60
Créditos.....	61

Introducción

Las ventas y la calidad son elementos fundamentales para el crecimiento de una empresa, pero las compras también juegan un papel preponderante en su realidad. Se invita a ver el siguiente video, el cual nos ayudará a comprender la importancia estratégica de las compras y cómo pueden contribuir al éxito empresarial en todos sus aspectos:

Video 1. Introducción



[Enlace de reproducción del video](#)

Síntesis del video: introducción

Es común pensar que el crecimiento de las empresas está relacionado únicamente con la calidad de un producto y su aceptación en el mercado. En la

actualidad las empresas deben centrar su foco de atención en el proceso de compras, ya que esta influencia directamente su proceso financiero, productivo y comercial.

Las compras implican procesos de selección y evaluación de proveedores, los cuales deben cumplir ciertas condiciones. Esto se denomina negociación y se requieren parámetros como:

- Calidad de las materias primas para que los productos generados a partir de ellas sean buenos y no sean devueltos o rechazados.
- La garantía de todo lo que se vende mientras estén los productos en vida útil.
- Un precio que refleje la inversión, trabajo y utilidad justa del proveedor, sin tácticas de manipulación.
- El tiempo de entrega de cada producto según lo pactado entre empresas o entre la empresa y el consumidor.
- La disponibilidad de productos y planificación precisa de compras en cada etapa del proceso, las cuales son claves para mejorar costos y agilizar la fabricación y comercialización.
- El tiempo de pago, que afecta la cadena productiva y comercial de las empresas. Comprender su importancia y gestionarlo adecuadamente es crucial para evitar pérdidas y problemas en el flujo de efectivo.

Como conclusión, las ventas y la calidad son importantes, pero no son el único factor que hace crecer una empresa.

En este componente formativo se abarcarán los aspectos a tener en cuenta para realizar una compra efectiva, en el momento indicado sin sobrepasar los límites de “stock” y asegurándose de no dejarlo vacío.

1. Compras conceptos generales

Las compras son las adquisiciones de las empresas, se trata de suministrar de manera estable y frecuente materiales, bienes o servicios, para garantía de todos los recursos que necesarios en la cadena de producción. Estos bienes o servicios deben conseguirse en las cantidades necesarias solicitadas por cada parte de la empresa, teniendo en cuenta tiempo, costo y previendo las necesidades básicas, evitando trámites de sobre costos y urgencias de última hora. Algunos de los conceptos más importantes se refieren a continuación.

1.1. Sistemas integrales de compras

El proceso de decisión de compra comienza con una clara definición e identificación de las necesidades de una empresa y conduce a un contexto general en el que se toman las decisiones, dentro del cual se trabajan alternativas posteriores. A toda esa referencia se le llama SIC (Sistema Integral de Compras) y se puede revisar a continuación con el paso a paso:

- 1. Reconocimiento de la necesidad:** cada departamento de la empresa debe detectar o reconocer la necesidad de adquirir un producto o servicio para la gestión de sus operaciones, este departamento emite una solicitud de

compra, que es un documento interno enviado informando la necesidad al departamento de compras o en su defecto al encargado.

2. **Evaluación y selección del proveedor:** el departamento de compras recibe y analiza los requisitos considerando las condiciones económicas (precio, cantidad de descuento, costo, etc.), crédito (condiciones, tasas de interés) y otros factores (tiempo de entrega, calidad) para encontrar posibles proveedores. En esta etapa, el comprador debe recopilar toda la información de todos los proveedores que se considere necesaria para respaldar el análisis y la toma de decisiones.
3. **Evaluación de alternativas:** con base en la información recopilada, el comprador elige lo que es más conveniente para el negocio y decide las opciones de compra adecuadas y las ofertas para lograr un consenso en beneficio de todos.
4. **Seguimiento del pedido:** una vez que el pedido se envía al proveedor para su revisión, siempre se realiza un seguimiento del pedido y se puede ver cómo avanza la preparación de la mercancía solicitada o según lo programado o no e inclusive si ya está en camino el envío.
5. **Recepción de la mercancía:** cuando la mercadería llega al área de recepción de la empresa compradora, los documentos se verifican y ajustan y la cantidad y calidad de los artículos recibidos son consistentes con los especificados en el pedido. Si todo es correcto, proceda a importar.
6. **Seguimiento y control poscompra:** la gestión de productos o servicios debe mantenerse durante los ciclos posteriores de suministro y consumo o uso

para detectar defectos que puedan estar sujetos a facturación posterior a la compra.

1.2. Políticas

Una política de compras es un plan o base que ayuda a la toma de una decisión, son directrices para establecer criterios de abastecimiento, requisitos de todo tipo, trabajo con proveedores, condiciones de envío, condiciones de pago, precompra y otros aspectos básicos en el funcionamiento de cada empresa. En conjunto, estas políticas de compras forman parte del plan de compras y de cómo las empresas obtienen todos los productos y servicios que necesitan para operar productos de limpieza, herramientas, maquinaria, tecnología, equipos, materias primas, etc.

Las políticas de compras deben contemplar preferiblemente los siguientes aspectos:

- A. Fuentes de abastecimiento:** solicitar materiales de acuerdo con los requisitos de la empresa y dejar por escrito las condiciones en las que existe o debe existir competencia entre proveedores. Debe considerarse una mejor práctica de igualdad de oportunidades en el proceso de compra. También especifica los requisitos que deben cumplir los proveedores, como solidez y solvencia financiera. Identifica la ubicación de la fuente y las acciones que la empresa debe tomar para asegurar un flujo continuo de material.
- B. Especificaciones de la mercancía:** asegurar de que el producto que se compró cumpla con las especificaciones y características requeridas para el proceso.

C. Lineamientos de precio y calidad: el primer paso es establecer un rango de precios y calidad para sus objetivos de planificación de compras. El siguiente paso es establecer los criterios para lograr estos objetivos.

D. Procedimientos: todos los procedimientos relacionados con las adquisiciones pueden desarrollarse individualmente, pero es importante tener políticas específicas para gestionar todos estos procesos. Las políticas de compra más comunes incluyen las siguientes características:

- Requisitos y características del pedido proporcionados por el proveedor.
- Seguimiento de pedidos.
- Reciba del almacén de acuerdo con el método de gestión de inventario.
- Control débil de recepción de producto.
- Categorizar documentos y validar acciones para resolución futura.

E. Condiciones de pago y entrega: las condiciones de pago al proveedor deben tener prioridad sobre los planes financieros de la empresa, por lo que la política de compras es muy importante en esta etapa.

F. Investigación y desarrollo: la función a largo plazo es innovar y buscar nuevos materiales y proveedores para mejorar la calidad de los procesos y reducir los costes.

G. Compras recíprocas: en la mayoría de los casos, puede considerar el intercambio de bienes o servicios entre el proveedor y la empresa. Cada política debe establecer todas las condiciones para estos intercambios.

H. Ética: principios de conducta ética y mecanismos transparentes de lucha contra la corrupción y otros males que todas las partes de la empresa deben seguir para los proveedores.

1.3. Función de las compras en los procesos logísticos

La definición más racional de una propuesta es la cantidad de bienes o servicios que vende el vendedor. Estos bienes y servicios pueden ser cualquier cosa que se les ocurra. Para seguir siendo competitivos y obtener ingresos satisfactorios en el mercado, es necesario administrar materias primas y productos a precios bajos que permitan requisitos de calidad y servicio. Para este trabajo se requieren unos objetivos que hacen de este proceso un proceso de gran importancia, como se puede ver a continuación:

Objetivos de las compras

Los objetivos fundamentales de toda compra pueden resumirse del modo siguiente:

- Mantenga la continuidad del suministro.
- Hágalo con una mínima inversión en acciones.
- Evite la duplicación, el desperdicio y la obsolescencia de materiales y productos.
- Mantenga el nivel de calidad de un material o producto de acuerdo con la idoneidad para su uso previsto.
- Compre materiales o productos a precios bajos que coincidan con la calidad y el servicio que necesita.

- Mantenga la competitividad de la empresa y mantener un margen de utilidad en términos de costos de materias primas.

Importancia de las compras como una tarea necesaria

La importancia del proceso de compra radica en:

- Asegurar una fuente continua de materias primas para promover el área de producción de la empresa.
- Intervenir directamente en el movimiento de producción y las funciones temporales de la organización, ya que gestiona directamente la ciclicidad de los argumentos.
- Controlar estrictamente la gestión de inventario para evitar cargas financieras al fijar el precio de los productos.
- Determinar la calidad de los materiales adquiridos para la producción, comercialización y productos de acuerdo con las características de la demanda.

1.4. Selección de proveedores

Se entiende como proveedor a aquella persona física o jurídica que provee o suministra profesionalmente de un determinado bien o servicio a otros individuos o sociedades, como forma de trabajo o actividad económica, esperando un beneficio a cambio que puede ser económico o en especie. Esta cláusula puede aplicarse tanto a los bienes o servicios destinados a ser procesados y vendidos, como a las materias primas para su posterior modificación en elementos de producción.

En las empresas, el departamento de compras suele ser responsable de seleccionar diferentes proveedores junto con su tratamiento. Se entiende que todo departamento de compras debe ser transparente a los ojos de la selección de sus proveedores y de esa forma evitar las opciones de corrupción que se presentan en dado caso que algunos oferentes o proveedores quieran pasar por sobre los procesos con preventas.

Criterios para seleccionar al proveedor

Kottler, P. & Keller, K. (2016) definen la segmentación de proveedores como “el proceso de dividir a un proveedor en grupos con diferentes necesidades, características o comportamientos” construyendo relaciones para crear valor agregado. Para seleccionar correctamente un proveedor de servicios, se deben considerar varios elementos como, por ejemplo:

Figura 1. Características para seleccionar correctamente un proveedor



Aspectos para seleccionar un proveedor. Ver documento anexo **Aspectos para seleccionar un proveedor**, ubicado en la carpeta de anexos, con la finalidad de conocer los aspectos más importantes que se deben tener en cuenta para esta importante labor en la vida de una empresa.

1.5. Negociación con proveedores

Según Montoya (2010) hay “muchos aspectos y consideraciones al momento de elegir uno o más proveedores. La elección no depende de una sola variable, sino únicamente de la combinación para lograr estos conjuntos para brindar una buena relación comercial específica y oportuna”, por eso se requiere un listado de criterios. Entre los principales criterios a negociar se pueden tener en cuenta:

- a. La seriedad en sus argumentos y cotizaciones.
- b. La trayectoria y conocimiento en el medio.
- c. La confianza que inspire por sus antecedentes.
- d. La imagen de sus marcas.
- e. Su capacidad de producción.
- f. Sus recursos técnicos y las actualizaciones tecnológicas.
- g. Sus recursos financieros.
- h. Sus apoyos publicitarios.
- i. La puntualidad en la entrega.
- j. El tiempo de entrega.
- k. Sus condiciones (descuentos, forma de pago, despacho, devoluciones, averías, reclamos).

- l. La claridad en sus estrategias de comercialización.
- m. Sus precios.
- n. La calidad de sus productos y su gente.
- o. La estructura y profesionalismo de su fuerza de ventas.
- p. Sus servicios de posventas.
- q. La rapidez y voluntad para atender oportunamente sus requerimientos.
- r. La asesoría en la comercialización de sus productos.
- s. Su ubicación geográfica.
- t. La naturaleza del proveedor (fabricante, representación, agente, distribuidor).

Los nuevos proveedores que buscan registrar proveedores existentes en el mercado a menudo utilizan esto como su estrategia principal para ofrecer precios más bajos y condiciones de pago especiales, pero no se identifica ningún comprador. Hay que tener mucho cuidado si las condiciones son más atractivas que las normales. Los compradores experimentados encuentran estas dos variables (precio y condiciones) muy importantes para hacer una buena compra, mientras que otros factores se mencionan como importantes y deben ser considerados al momento de tomar una decisión.

La clave consiste, simplemente, en observar los criterios mencionados para seleccionar los proveedores.

1.6. Alianzas estratégicas

Se trata de un acuerdo formal entre dos o más empresas para lograr un conjunto de intereses privados y comunes basados en el intercambio de recursos con resultados inciertos.

Este es un plan de acción estratégico que define cómo utilizar estos recursos para obtener una mayor ventaja competitiva en los mercados desarrollados.

Las alianzas estratégicas son un método que cada vez utilizan más empresas para compartir recursos abundantes y crecientes en una empresa y recursos escasos en otra. Se ha establecido tanto financiera como personalmente, a nivel nacional e internacional en los campos de comercio, ingeniería, tecnología, fondos, inversiones, reputación y sistemas de distribución. Basados en lo que relaciona Ariño (2007), se debe analizar la posibilidad de una alianza estratégica al:

- **Reducir costes y obtener economías de escala:** en sectores donde los costes fijos son altos, es necesario tener un volumen suficiente que permita a la empresa ser competitiva.
- **Crear la estrategia:** los motivos estratégicos de cada empresa deben aclararse durante las negociaciones previas con alianzas o asociaciones. Como llevar a cabo importantes operaciones conjuntas, regulaciones gubernamentales y liderazgo de alianzas.
- **Ganar acceso a nuevos mercados:** cuando una empresa quiere ingresar a un nuevo mercado, carece de los conocimientos básicos de las relaciones y la infraestructura necesaria para lograr una buena eficiencia de distribución de productos con los clientes.

- **Ganar acceso a nuevas tecnologías:** las empresas a menudo confían en socios tecnológicos para actualizar o mejorar las tecnologías utilizadas en la producción de sus productos. No puede pagarlo y, a menudo, no tiene los recursos económicos necesarios.
- **Bloquear a la competencia:** las alianzas estratégicas con socios específicos pueden dificultar que los competidores se fortalezcan a través de alianzas con socios.
- **Desarrollar capacidades nuevas:** para enfrentar desafíos competitivos, las empresas pueden necesitar ciertas habilidades de las que carecen y que pueden aprender de sus socios.
- **Reducir riesgos:** algunos proyectos requieren inversiones que pueden amenazar la salud económica y financiera de la empresa debido a su tamaño y riesgos.
- **Cumplir con requisitos gubernamentales:** continúa siendo de importancia en algunos casos particulares.

2. Gestión de compras

Las compras son más que relacionar insumos con dinero, esto es lo que más se confunde dentro de los departamentos de compras, como se presenta a continuación:

- A. Logística del aprovisionamiento:** incluye el proceso de compra y almacenamiento de productos, materias primas, materiales, piezas y componentes, desde el inicio del proceso de producción desde el proveedor hasta el fabricante.

- B. Compra, almacenamiento y gestión de inventarios:** la gestión de adquisiciones abarca compras, almacenamiento y gestión de inventarios, optimizando los sistemas logísticos para un funcionamiento eficiente y efectivo.
- C. Compras:** la compra, como una función comercial intrínsecamente más limitada, tiene como objetivo garantizar que la empresa obtenga los bienes y servicios que necesita, y que la cantidad requerida se suministre de manera oportuna con calidad y precio.
- D. Las adquisiciones:** son procesos esenciales para establecer relaciones sólidas con proveedores. Las empresas los ven como aliados estratégicos y buscan construir relaciones basadas en confianza y beneficios mutuos. La elección adecuada de proveedores es crucial para el éxito. La selección y evaluación cuidadosa es vital, junto con un proceso de compra eficiente para optimizar la cadena logística.

Un proceso de compras eficiente es esencial para el éxito de cualquier intermediario. Las tendencias actuales en la gestión de compras son:

- 1. Investigar a los proveedores y buscarlos de forma activa.** Es una amplia búsqueda de los mejores proveedores. Por tanto, no hay que esperar a los proveedores, sino que hay que desarrollar un trabajo de investigación activo sobre varios criterios.
- 2. Aumentar la información sobre los productos, costes y proveedores que maneja el departamento de compras.** Para identificar correctamente el requerimiento y escoger correctamente los proveedores.

3. **Disminuir el número de proveedores.** Para reducir los costos de compra y de gestión sin que esto afecte los ingresos ni salidas de la empresa, se recomienda ganar productividad todo el tiempo.
4. **Aumentar las compras a cada proveedor.** Tener más poder de negociación para ser un buen comprador e incluso ser deseado como comprador por otros proveedores que faciliten la consecución de los recursos.
5. **Cooperar y coordinarse con el proveedor para disminuir costes.** La colaboración con los proveedores es esencial para obtener el producto al menor costo y de manera oportuna.

2.1. Funciones de la gestión de compras

La compra es un elemento estratégico, no una actividad más de la empresa, su objetivo es asegurar a los mejores proveedores con los mejores productos y servicios al mejor valor total. Dicho esto, la gestión de compras tiene por objetivo adquirir los bienes y servicios que la empresa necesita, garantizando el abastecimiento de las cantidades requeridas en términos de tiempo, calidad y precio.

Las funciones que cumple la gestión de compras son fundamentalmente:

- A. **Función adquisición:** esta primera función se refiere a comprar materias primas y proveedores; datos indirectos; accesorio; máquinas, equipos, herramientas, muebles, etc.; papelería; servicios (por ejemplo, fletes) necesarios para otras actividades comerciales.
- B. **Función apoyo a las operaciones bidireccional:** la función de soporte de operaciones comerciales es garantizar un flujo constante y continuo de

materiales a la empresa. También se considera que se tendrá un impacto en estos entornos, asegurando y controlando los recursos necesarios para mantener los procesos operativos.

Por lo tanto, la empresa promedio obtiene materiales, componentes y productos que se convierten y venden, o que proporcionan valor de los proveedores. Los productos manufacturados se envían a través de una red logística para agregar valor a lo largo del tiempo.

- C. Función de flujo estable y continuo de materiales:** mantener niveles óptimos de inventario dentro de la instalación, asegurar un suministro adecuado de líneas de producción o mantener altos niveles de servicio al cliente, ya sean materias primas, repuestos o productos básicos, conduce a altos niveles de competencia y suministro. Es esencial asegurar los esfuerzos del área de mercadeo para asegurar altos niveles de competitividad.
- D. Función de valoración y evaluación objetiva de proveedores:** para lograr un flujo de material óptimo, es necesario establecer una evaluación continua de proveedores con un conjunto de criterios de evaluación. Suponga que el producto requerido es técnicamente adecuado. Después de la evaluación inicial, se debe considerar una revisión continua de los criterios de cada proveedor.

2.2. Gestión de proveedores

Apoyados en el concepto de Sangri (2016), se puede decir que la gestión de proveedores es un proceso de varios pasos mediante el cual los compradores inician y desarrollan relaciones con los proveedores de bienes y servicios necesarios para sus

operaciones y misiones diarias. Los primeros pasos para gestionar una relación con un proveedor desde la perspectiva del comprador son:

1. **Averiguar todos los posibles lugares de suministro:** este comentario lo basamos en que el área de compras debe conocer el o los lugares donde existen proveedores para la materia prima, componentes e insumos necesarios, es decir, tener a disposición otras opciones por si falla uno de ellos.
2. **Adquirir información necesaria para aprobar a los posibles proveedores:** el área de compras conoce todo lo relacionado específicamente con la fabricación de materias primas. Así puede permitirse procesar su pedido a tiempo, según las especificaciones.
3. **Elegir el proveedor:** investigar y analizar para determinar condiciones, clasificar según diversos factores cuantitativos y cualitativos y atraer pedidos de acuerdo con la política de la empresa.
4. **Evaluación de riesgo:** realizar la debida diligencia en función de la naturaleza de la participación del proveedor.
5. **Examinar y tener datos directos con los proveedores elegidos:** el área de compras no debe tener intermediarios y siempre debe tratar directamente con los proveedores.
6. **Corroborar con el proveedor las especificaciones que necesita la empresa:** el cumplimiento de la especificación, en particular las políticas de la empresa, requiere una comunicación clara y directa con los proveedores.

2.3. Acuerdos y alianzas comerciales con proveedores

Cada vez son más comunes las relaciones de confianza comercial entre los proveedores y los clientes a las que se les llama acuerdos, como se refiere a continuación:

- A. Acuerdo cliente y proveedor:** en muchos tipos de compañías se están implementando acuerdos de servicio entre el cliente y el proveedor, como un avance significativo en la generación de relaciones comerciales basadas en la confianza, en la mutua complementariedad y en el mejoramiento progresivo de ambas partes, para generar un bienestar común. Este tipo de relaciones genera sinergias adicionales que permiten, en el tiempo, constituir verdaderas alianzas estratégicas. Se trata de relaciones sensibles en el desarrollo de las compañías y su cadena de valor.
- B. Evolución en las relaciones:** esta evolución en las relaciones que puede mantener una empresa con sus proveedores hacia la formación de alianzas estratégicas. Estas surgen entre el comprador y el proveedor, donde se establecen, estipulan o pactan las especificaciones, condiciones, restricciones o concesiones, para la compra-venta de los bienes que necesita o requiere la empresa.
- C. Cooperación con proveedores:** las causas de esta tendencia pueden ser muy variadas como lo enuncian García, Marco, Molina y Quer R., D (1999) ya que relaciona tres motivos principales que llevan a una empresa a cooperar estratégicamente con sus proveedores:
 - 1. Las presiones competitivas del entorno.
 - 2. La importancia de los inputs a comprar para el producto.

3. Los recursos y capacidades de la empresa.

D. Capacidades de la empresa: las capacidades de la empresa son consideradas para brindar apoyo a los proveedores en la mejora de productos y procesos, estos serían los motivos desencadenantes de la alianza, la cual permite a su vez mejorar la productividad a corto plazo (reducción de inventarios, productos defectuosos, etc.), así como conseguir beneficios estratégicos o ventajas competitivas a más largo plazo (aumento de la cuota de mercado, mayor velocidad en el desarrollo de nuevos productos, mejoras en la calidad, en la estructura de costes, etc.). Quizás una de las mayores ventajas sea el acceso a la tecnología del socio, ya que la alianza permite a una empresa tener un proveedor tecnológicamente avanzado que le puede ayudar en el desarrollo de sus productos.

Entre el proveedor y el cliente se inician los acercamientos y se hacen varias visitas de manera secuencial para finalmente llegar a ser aliados estratégicos, así:

- A. Acuerdo de expectativas:** una vez que se establecen estas relaciones y la confianza, se establece la integración entre el proveedor y el comprador. Debe haber una asociación entre ellos dos para que puedan evaluar conjuntamente sus expectativas para el desarrollo y mejora de la relación.
- B. Acuerdos de servicio:** el ideal de una relación estructurada entre un cliente y un proveedor es un contrato formal (oferta comercial), que describe cómo se ejecuta un contrato de servicio. Se debe gestionar las relaciones comerciales para garantizar una liquidez complementaria superior (como órdenes de compra, contratos, pólizas).

C. Relaciones gana - gana: el concepto más avanzado de un contrato de servicio es establecer una relación de beneficio mutuo entre un cliente y un proveedor. Cuando ambas partes entienden que un conflicto de intereses es claramente un esfuerzo programado en conjunto para encontrar alternativas y validar valores y acuerdos que les permitan avanzar de manera significativa.

2.4. Costos de comprar

Ninguna actividad que se realiza en las organizaciones es gratuita, en el trabajo logístico los costos logísticos están dispersos en varias actividades, lo cual dificulta su adecuada identificación y análisis; sin embargo, se propone trabajar en los siguientes costos como básicos:

Costos logísticos:

Son costos incurridos por una empresa u organización para asegurar un cierto nivel de servicio a sus clientes y proveedores. Según (Ballou, 2005), existen varias clasificaciones. Estos son los costos de distribución, los costos de adquisición física y los costos de servicio al cliente.

Para el caso que nos compete, en relación a las compras, se estimaran los costos según los suministros físicos:

Costos de suministro físico:

Son costos que tienen que ver con transporte de bienes de suministro o insumos, costo de inventarios de bienes de suministro o insumos, costo de procesamiento de pedidos, costo de almacenamiento, costo de administración y gastos generales

asociados a los costos de suministro. Hay que tener en cuenta que este costo posee categorías similares al de los costos de distribución y en ambos casos es necesario ejercer control.

Dentro de los costos de suministro físico encontramos:

- **Costo de pedidos:** se incluyen todos los costos necesarios para reponer suministros o productos. Estos costos deben tener en cuenta los costos laborales (personal de compras y almacén), los costos inmobiliarios (espacio y mantenimiento de oficinas y almacenes), deudas, costos de adquisiciones, enlaces, recepción de bienes y cheques. Según organizaciones internas, algunas empresas dividen estos costos en costos fijos y costos variables.
- **Costo de almacenamiento:** los elementos de esta categoría son el valor promedio de inventario, primas de seguros, impuestos a la propiedad, costos laborales, costos de uso o espacio, costos de envejecimiento y costos de mantenimiento.
- **Costos de administración logística:** en este costo se identifican tres grupos de actividades asociadas a la administración de los inventarios: **tareas relacionadas con las entradas** (generación de etiquetas de ubicación, identificación de los productos recibidos, control de calidad y cantidad de los insumos y bienes recibidos, etc.), **tareas relacionadas con las salidas y expediciones** (elaboración de listas de empaque, remisiones, edición de órdenes de extracción, y órdenes de “picking”, control de calidad para las expediciones, entre otros), y **tareas asociadas con el control de existencias** (por ejemplo, conteos físicos del inventario).

2.5. Gestión de compras y su relación con otros procesos logísticos

La definición del proceso de gestión de compras incluye la labor logística, no se puede decir que sea un error esa afirmación, pero sobre el papel organizativo y funcional de las empresas, se trata de dos segmentos diferenciados por sus tareas y posición en la cadena de suministro; así pues, se puede definir que:

- A. Gestión de compras:** es la negociación y adquisición de bienes o servicios para una empresa, mediante el desarrollo de una metodología y estrategia capaz de administrar y gestionar todos los elementos que forman parte de este proceso (negociación de precios, financiamiento de las compras, control de inventario etc.).
- B. Logística:** la gestión logística planifica, implementa y controla el flujo de almacenamiento desde su lugar de origen hasta el punto de consumo. En otras palabras, más sencillas, se encarga de organizar el proceso de envío y entrega física de las compras realizadas.

En cuanto a la posición en la cadena de suministro, la labor del gestor de compras se incluye en la primera mitad de esta cadena de suministro, la otra mitad integra la funcionalidad y las tareas propias del área de logística. Cuando la empresa puede acceder y hacer las compras de productos y servicios efectuadas en tiempo y forma deseada, se habla de una correcta gestión de compras y logística.

3. Gestionar las compras según requerimientos de la entidad

En definitiva, un proceso de compra exitoso permite a una empresa presupuestar, auditar y pensar en todas las decisiones de compra desde el principio de

la necesidad, creado para aprovechar al máximo sus recursos, además del ahorro de costos; un proceso de compra eficiente permite a las empresas mejorar las relaciones y la comunicación con los proveedores, realizar evaluaciones de desempeño y operaciones de cumplimiento de contratos, optimizar los riesgos financieros y auditorías de gestión y este ciclo de suministro. Es su responsabilidad como gestor o coordinador logístico hacer que todo sea más eficiente para la empresa.

3.1. Estrategia de compras

Para cualquier organización, la compra es una actividad profesional y altamente calificada. Alcanzar los objetivos de una gestión de adquisiciones exitosa requiere habilidades analíticas y racionales; esto da como resultado que la cantidad, calidad, precio, tiempo, lugar y compra de los productos o servicios del proveedor sean justos o consistentes con el beneficio máximo de la empresa y es la motivación de los proveedores para seguir haciendo negocios con los clientes.

El diseño adecuado de la estrategia de compras no solo promueve el desempeño de la región, sino que también contribuye a su posición como elemento estratégico en el logro de las metas generales de la organización. La estrategia de compras se puede definir como: Un plan que respalda y alinea las estrategias comerciales generales mediante la optimización del gasto externo, la actividad de compras y otras contribuciones de valor.

Al desarrollar una estrategia de compras, considere los siguientes factores:

1. Entorno mercado de oferta:

- Estrategia por tipología de compras.
- Conocimiento de los proveedores.

- Gestión única de proveedores.
- Desarrollo proveedores clave.
- Innovación en búsqueda de proveedores.
- Estrategia con países de bajo costo.

2. Entorno posicionamiento función:

- Responsabilidades de gestión y toma de decisiones.
- Relaciones con proveedores estratégicos y estrategias de contratación por categorías de compra.
- Plan anual de compras: Acciones y objetivos.
- Compromiso de la dirección.
- Código de conducta en compras.

3. Entorno organizativo área de compras:

- Relaciones y campo de influencia del área de compras.
- Estructura de soporte: Perfiles, software, Recursos.
- Desarrollo y capacitación del equipo.
- “Outsourcing” proceso de compras.

4. Entorno de control ciclo del gasto:

- Principios sólidos de control del ciclo del gasto.
- Mejora continua y auditoria de procesos operativos.
- Gestión de procesos estratégicos de compras y gestión de suministros.
- Evaluación y adjudicación de contratos.

En cada caso, se definen las áreas implicadas y sus respectivas funciones con el objetivo de incrementar la aportación de compras a la cuenta de resultados de la empresa, ¿qué se busca con esto entonces? Se busca:

- Mejorar el nivel de competitividad de la compañía.
- Establecer una relación óptima con los usuarios y proveedores estratégicos.
- Mejorar los niveles de ahorro en costos.

En definitiva, el plan estratégico de compras define los primeros pasos para transformar compras en una fuente de servicios internos que mejore la competitividad de su empresa.

3.2. Generación del pedido - requerimiento

Un proceso de compras, consiste en una serie de pasos y etapas que se deben llevar a cabo en una empresa antes de adquirir un producto o servicio necesario para cumplir una meta u objetivo. Se trata de un procedimiento formal que garantiza que los recursos se utilicen de manera transparente, de acuerdo a un presupuesto y un orden establecido.

En la siguiente tabla puede verificar la relación de los diferentes departamentos y el departamento de compras; algunas empresas no cuentan con todos estos departamentos, pero en general se exponen los departamentos para tener en cuenta lo que está haciendo el departamento en su labor misional:

Tabla 1. Proceso para el requerimiento de un pedido

Departamento	Función	Objetivo
Mercadeo	Análisis de la demanda final	¿Qué quieren los consumidores, usuarios o clientes?
Compras y abastecimiento	Conversión de la demanda en requerimientos específicos	Determinación de las materias primas, materiales, formas, elementos, productos terminados necesarios para abastecer la demanda final.
Compras y abastecimiento	Análisis de “stocks” disponibles en la empresa	De las materias primas, materiales, etcétera, que necesitaremos para abastecer la demanda, ¿qué cantidad tenemos en la empresa?
Compras y abastecimiento	Elaboración del plan de compras	¿Qué debemos comprar? ¿Cuánto necesitamos comprar? ¿En qué momento lo necesitamos?

Departamento	Función	Objetivo
Compras y abastecimiento	Investigación de los proveedores	¿Quiénes venden lo que necesitamos? Solicitud, recepción y evaluación de las ofertas de los proveedores.
Compras y abastecimiento	Evaluación de una posible sustitución o evaluación de nuevos insumos	¿Existen otras alternativas, además de las usuales, a las que podemos recurrir para adquirir lo que necesitamos?
Compras y abastecimiento	Selección de los productos a comprar	Selección de los proveedores.
Compras y abastecimiento	Acuerdos con los proveedores	Determinación de la clase, precio, calidad, cantidades, condiciones, plazos de entrega, etc.
Financiero	Colocación de órdenes de compra	Tramitación administrativo-contable; registros.

Departamento	Función	Objetivo
Compras y abastecimiento	Seguimiento de los pedidos	Vigilancia del cumplimiento de las fechas y condiciones de entrega.
Almacenamiento	Recepción	Comprobación de que las mercancías recibidas coincidan en clase, calidad, cantidad, etc., con las solicitadas.
Almacenamiento	Almacenaje	Colocación en los depósitos y almacenes de la empresa.

Nota. Adaptada de Publishing (2007).

3.3. Adquisición de la orden

Una orden de compra (también conocida como pedido de compra, nota de pedido o requisición de compra) es un documento emitido por el comprador para solicitar mercancías al vendedor; en esta se detalla la cantidad a comprar, el tipo de producto, precio y condiciones de pago, y forma de entrega. El vendedor deberá conservar el documento original y el comprador el duplicado.

Es útil para el comprador para saber el tipo y la cantidad del gasto y para el vendedor para poder preparar el pedido y hacer facturas en caso de aceptar el pedido. Cuando el proveedor acepta dicha orden de compra, existe inmediatamente un contrato entre las dos partes y por eso es necesario tener en cuenta que los contenidos y la importancia de la orden se hacen fundamental para la buena gestión de cobranza; por eso se recomiendan los siguientes aspectos a tener en cuenta:

A. Contenido de la orden de compra: las diferentes partes de la orden de compra se detallan a continuación:

- Datos de contacto y dirección del comprador (emisor de la orden de compra).
- Datos de contacto y dirección del proveedor.
- Fecha y lugar de emisión del pedido.
- Nombre, cantidad, precio y descripción de los productos que se van a comprar.
- Términos de pago (modo de pago) y de entrega del pedido (cuándo y cómo se recibirá el producto).
- Coste total del pedido y costes de envío.
- Firma autorizada.

B. Importancia de la orden de compra: entre los pros para utilizar órdenes de compra, los más importantes son:

- **Certeza:** ambas partes quedan protegidas en caso de que el proveedor no cumpla con su parte enviando los productos ordenados, o que el comprador no pague la cantidad establecida.

- **Optimización:** agiliza la gestión del inventario y el control de las finanzas.
- **Envío más rápido y eficiente:** la orden de compra precisa la fecha de envío en la que el comprador recibirá el pedido, adecuándose así a sus necesidades.

3.4. Elaboración del plan de compras

Un plan de compras es una herramienta que sirve:

Para definir las necesidades de insumos (bienes, servicios y obras) de una organización en un período de tiempo determinado. Mediante este proceso se determina: qué necesita la organización, cuánto necesita, cuándo lo necesita y los recursos con los que cuenta para adquirirlo. (Mercado, 2018).

Por eso es necesario para la formulación de plan de compras hacer la toma de los datos históricos de consumo, los cuales sirven como referencia del comportamiento de cada una de las adquisiciones realizadas por la empresa.

El plan de compras se elabora teniendo en cuenta los principios de economía, imparcialidad, eficiencia, necesidad y efectividad, con el fin de garantizar el adecuado funcionamiento de la empresa y dentro de los parámetros de cantidad y oportunidad.

Ventajas de hacer un plan de compras:

1. **Precios competitivos para los compradores.** Oportunidad de adquirir la materia prima al mejor postor, con la calidad requerida y al menor precio.
2. **Menores costos administrativos.** Se realizan menos actividades de compra y, por tanto, menos papeleo, órdenes de compra, coordinaciones (ya sea

vía telefónica, correo electrónico u otra), menos revisiones de la entrega del producto o servicio, etc.

- 3. Compras oportunas.** Tener lo que necesitamos para cuando lo necesitamos. Esto implica ser capaz de responder a los requerimientos de nuestros usuarios con la mayor prontitud posible, lo que evidentemente aumenta su satisfacción.
- 4. Adecuada distribución de la carga de trabajo de los recursos humanos en el tiempo.** Al contar con un buen Plan, es posible programar y distribuir en el tiempo los procesos de adquisiciones de manera de evitar la ocurrencia de períodos con grandes sobrecargas de trabajo.
- 5. Enfrentar mejor las situaciones de crisis.** Tener ordenados y planificados los recursos de manera de saber de cuales disponemos para otras actividades.
- 6. Menores costos de inventario.** Un adecuado plan será posible definir pedidos con un tamaño y con una frecuencia que permita disminuir los “stocks” y sus costos asociados.
- 7.** El ordenar y programar las compras permite no tener que realizar importantes compras urgentemente.
- 8.** Permite ayudar a conseguir los objetivos estratégicos de la institución.
- 9.** Tener un registro histórico.
- 10.** Controlar y transparentar los gastos.

3.5. “Stock” de inventarios de materia prima y suministros

El inventario es una fuente de materias primas y el escenario principal es facilitar la continuidad de la producción y satisfacer las necesidades del cliente. En un sistema

de fabricación, el inventario actúa como regulador o amortiguador entre el período final de un período y el índice de inicio del período siguiente.

Se entiende por gestión de inventarios la organización, planificación y gestión de los conjuntos de inventarios propiedad de una organización.

El inventario, por otro lado, es un conjunto de bienes que mantiene una empresa. Este producto es un producto crudo o terminado listo para ser enviado. En otras palabras, es un producto relacionado con el proceso productivo de la organización.

Existen diferentes tipos de inventario, según el tipo de demanda que cada negocio necesita para avanzar de manera eficiente. Algunos se clasifican como inventarios de materias primas, trabajos en proceso y productos terminados:

- A. Inventario de materia prima:** estos son materiales o suministros esenciales que se convierten para trabajar en proceso o productos terminados a través de la fabricación, fabricación o construcción. Un cuidadoso inventario de materias primas puede alimentar el siguiente eslabón de la cadena.
- B. Inventario de productos en proceso:** durante este cambio, un activo se utiliza para fabricar otros productos en forma de trabajo o productos terminados. Cuando las materias primas se convierten, su valor en relación con los costos de producción aumenta.
- C. Inventario de productos terminados:** estos son, como sugiere el nombre, productos que han completado la conversión y están listos para enviar. Por lo tanto, a menudo se trasladan del área de producción al almacén.

3.6. Reabastecimiento

El reabastecimiento se refiere al proceso de mover hábilmente productos y materias primas a través de la cadena de suministro, manteniendo los niveles de inventario adecuados y, en última instancia, trasladarlos al punto de venta.

Cuando se trata de la gestión de inventarios, es fundamental que las empresas cuenten con procesos claros en la cadena de suministro para satisfacer la demanda y maximizar las ganancias. Por lo tanto, el reabastecimiento es una parte importante de un plan de inventario óptimo y debe tenerse en cuenta:

- Rotación de inventarios.
- Costos de mantenimiento de inventarios.
- Compruebe la capacidad de almacenamiento.
- Conocimiento de clasificación ordinal.

Por otro lado, el exceso de inventario puede generar problemas comerciales tales como costos de almacenamiento excesivos, productos desperdiciados o dañados y costos de mano de obra asociados con la gestión de inventario.

Factores clave a considerar en el reabastecimiento

Los tres principales factores que las empresas deben tener en cuenta en la planificación de reabastecimiento son:

- 1. Previsiones fluctuantes:** la forma más cercana en que una empresa puede predecir el futuro es hacer predicciones fundamentadas basadas en datos históricos. La predicción está asociada con la clarificación del comportamiento. Los cambios en el mercado causados por problemas

económicos, los cambios en la demanda de los clientes y la situación de los proveedores pueden causar problemas y afectar la previsión.

2. **Optimización del espacio:** el reabastecimiento del inventario también se ve afectada por la disponibilidad de un almacén u otro espacio de almacenamiento. Pueden surgir problemas tales como costos de envío excesivos y desperdicio si los gerentes no brindan suficiente espacio para almacenar y mover el inventario.
3. **Nivel de “stock” existente:** el no proporcionar información precisa y en tiempo real sobre los niveles de inventario de la empresa puede resultar en retrasos en el reabastecimiento o interrupción de los planes de reabastecimiento. El seguimiento regular del inventario es importante porque las empresas pueden capturar con precisión la información del inventario existente para saber exactamente lo que necesitan.

4. Relacionamiento con proveedores

Las relaciones en una empresa cada vez son de mayor cuidado, inclusive se habla de “marketing” relacional, relaciones intraempresariales, interempresariales y los proveedores no se quedan por fuera; ya que una buena relación empresa-proveedor debe buscar lo mejor para todas las partes interesadas siempre buscando una convivencia de ganar-ganar. Para cada empresa lo mejor es poder buscar todos o la mayor parte de los siguientes ítems:

- Proveedor eficiente que ofrece más que necesidades comerciales específicas, brindando resultados y retornos sobresalientes. Una buena

relación proveedor-cliente mejora la calidad final de un producto o servicio.

- La selección de proveedores debe realizarse mediante un enfoque y un proceso analítico, en lugar de utilizar únicamente factores como la accesibilidad.
- En la secuencia de pasos que debe aplicar, es importante conocer a su proveedor potencial, antecedentes, cliente, tarifas y responsabilidades que su empresa asume en cada paso.
- Los proveedores son una parte excelente de una guía paso a paso para su negocio.
- Puede aumentar la competitividad y la rentabilidad seleccionando un proveedor especializado para cada proceso y estableciendo un plan de desarrollo de procesos sistemático.
- Las organizaciones tienden a distinguir entre efectos y no efectos, así como tipos de imágenes que iluminan el conocimiento de la marca de una empresa.
- El objetivo es estar informado durante el proceso de negociación y evitar futuros fracasos.
- Dos agentes mantienen una relación independiente pero mutuamente beneficiosa que mejora su capacidad de agregar valor a su identidad corporativa.
- Elección de un proveedor eficiente. La característica principal es la rapidez con la que se ejecuta el proceso.
- Los pedidos retrasados significan dinero perdido y clientes perdidos.

- Este resultado no ocurre solo si la organización es responsable de vender productos físicos. Lo mismo ocurre con las empresas de servicios, ya que la incomodidad del cliente condiciona su fidelidad.
- El tiempo es un factor importante para elegir un buen proveedor, pero no es solo una lista limitada. Los proveedores realizan entregas en tiempos inimaginables, pero los pedidos pueden ser inexactos.
- Por lo tanto, el proveedor puede designarlo como un testigo experto que se anticipa a sus necesidades.
- Las relaciones con los proveedores deben ser absolutamente productivas y mutuamente beneficiosas. Sin duda, el propósito de la comunicación entre la organización y el proveedor es conocer el estado de cada fase que está siguiendo el distribuidor.
- Los medios utilizados para mantener la comunicación directa entre las partes están respaldados por tecnología y requieren una comunicación mutua entre las partes.
- Las organizaciones deben ser conscientes de los requisitos potenciales y monitorear sus requisitos para prevenir tales complicaciones.
- Se debe considerar el potencial de ahorro de costos para que la organización logre ahorros al continuar con el nivel de calidad que proporciona y con el apoyo de la distribución.
- Es importante que los proveedores establezcan estándares que puedan brindar a sus clientes la confianza que necesitan, lo que resultará en productos de mejor calidad comercial a precios más bajos y seguros más bajos.

En otras palabras, la capacidad de elegir proveedores de pago en función de sus propias necesidades estará dispuesta a competir dentro de los parámetros operativos sin permitir restricciones en su actividad.

5. Promesa de servicio

El servicio al cliente y la logística están íntimamente conectados. Por un lado, puede aprender sobre el servicio al cliente como medidas para proporcionar un producto o servicio específico; del mismo modo, si está hablando de logística, se referirá cada una de estas acciones para proporcionar el producto o servicio al cliente en las condiciones requeridas.

El servicio al cliente y la logística, incluida una oferta de negocios, es tan importante como el producto en sí mismo o el servicio en sí. Recuerde que es inutilizable tener un producto excelente si no llega al cliente en las mejores condiciones (especialmente en relación con el lugar, el informe solicitado de tiempo y las condiciones óptimas). Por lo tanto, el servicio al cliente y la logística de comandos son un aspecto que es tan importante como el producto o el servicio en sí, porque es el que permite que la distribución se realice correcta y satisfactoriamente.

5.1. Concepto

La promesa de servicio al cliente se ha denominado como un proceso de satisfacción total, el cual puede describirse simplemente como “el proceso integral de cumplir con el pedido de un cliente”. Está inmersa la logística cuando se efectúa una compra y entra en juego la necesidad comercial.

Por lo anterior, al hablar de la promesa de servicio al cliente y logística se suelen distinguir las siguientes fases:

- A. Aprovisionamiento y gestión de inventario:** en esta fase es donde la empresa logística es responsable de recibir las acciones necesarias para cumplir la demanda de solicitud de pedidos realizados. Es decir, es estable siempre que pueda poner las necesidades de los clientes primero. Esto significa que, además de la oferta de inventario, la compañía debe conocer de manera específica la posición exacta de cada producto.
- B. Almacenamiento:** tan pronto como se haya realizado el suministro de productos e inventarios, se genera la oferta, que está garantizada hasta que salga al público con cantidades exactas.
- C. Ejecución de la compra:** es la fase en la que se ha producido el contrato comercial con el cliente, es ahí en donde se define de quién es la responsabilidad del transporte y de los envíos, la mayoría de veces depende de la empresa a pesar de que el cliente pague por el producto pero se puede tener clientes que vayan a la tienda y saquen su producto, desde ese momento la responsabilidad es compartida con más peso en el cliente.
- D. Transporte:** esta es la fase que incluye toda la promesa de servicio al cliente y logística, ya que el producto sale de almacenes hasta que llegan a los clientes finales. En este momento, es importante que el producto esté en cualquier momento y que la trazabilidad del momento pueda crecer constantemente desde el momento en que proviene del campamento hasta que llegue a las manos del cliente. Además, esta fase es esencial

para una distribución lógica de los paquetes, que se lleva a cabo de la manera más efectiva posible de las posibles rutas de distribución de las mercancías.

E. Recepción y servicio posventa: en esta última fase, el producto finalmente llegó a las manos del cliente y se considera llenado por el proceso de logística. Sin embargo, se debe recordar que el cliente generalmente tiene la oportunidad de devolverla o cambiarla después de la entrega favorable del producto. En este caso, el servicio posventa se incluiría en la continuación de la última fase logística.

5.2. Niveles de servicio

En la cadena de suministro, el nivel de ciclo de servicio es la probabilidad esperada que no alcance una situación de falla durante el próximo ciclo del tanque, por lo que es la probabilidad de no perder ventas que la compañía pueda participar en un tiempo. La duración del ciclo es implícitamente el tiempo de entrega y representa el grado de satisfacción del cliente.

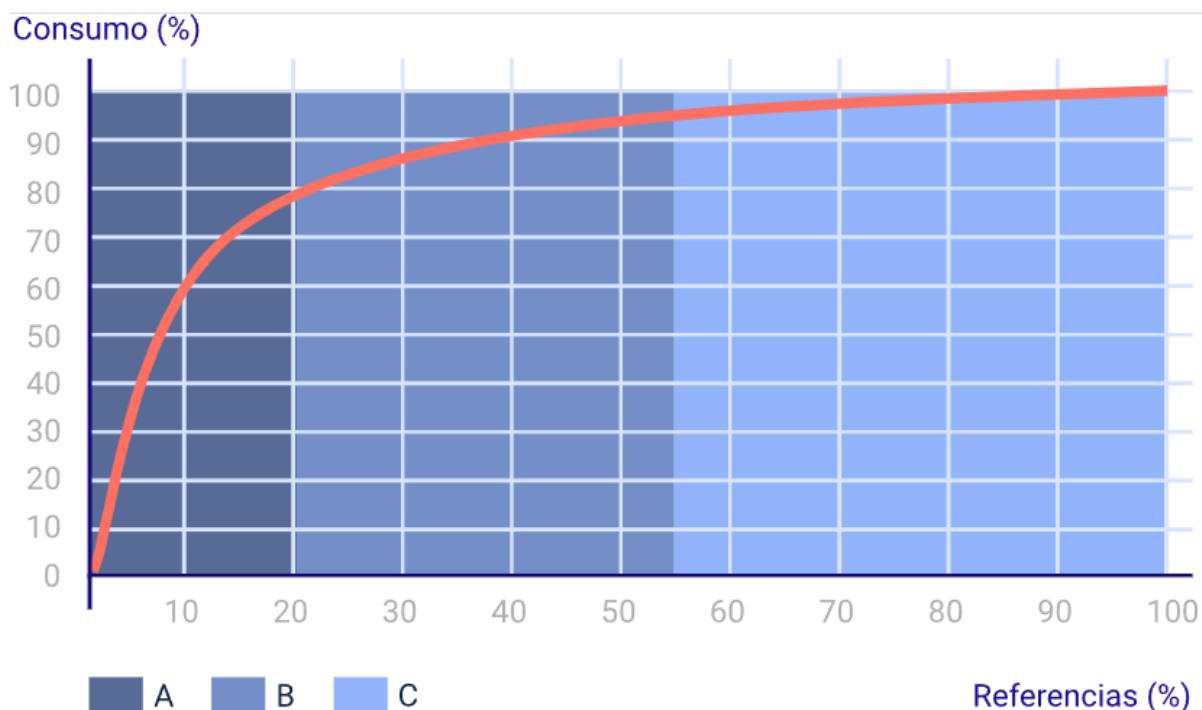
Un alto nivel de operación incluye un gran esfuerzo logístico en todos los enlaces de la cadena. La optimización del nivel de servicio es esencial para que el nivel definido se respeta sin exceder los costos de inventario. Como resultado, el nivel de servicio de compensación se presenta entre los costos de inventario y los costos debido a la falta de acciones.

Desde el punto de vista del método de análisis ABC basado en la idea de que la ganancia genera un producto, este debe ser más importante y es esencial que este producto sea tanto para el minorista como para sus clientes. Esta hipótesis

generalmente genera resultados razonables, aunque existen excepciones significativas y proporciona una forma conveniente de clasificar los productos en función de su respectivo volumen de ventas. Cada categoría se le asigna su nivel de servicio.

Una partición ABC típica sería como la siguiente:

- **Artículos A:** en cantidad, suelen ocupar **el 20 % de los inventarios**, pero son los que más rotación experimentan y, por tanto, tienen una importancia estratégica. Las referencias A son los productos en los que la empresa tiene invertido más presupuesto y generan el 80 % de los ingresos, por lo que es prioritario evitar las roturas de “stock”. Los productos de mayor importancia, categoría A, deberían estar asociados a un mayor nivel de servicio.
- **Artículos B:** comprenden la **franja de rotación media y suelen representar, en cantidad, el 30 % de los inventarios**. Estos artículos se renuevan con menos velocidad, por lo que su valor y relevancia es menor frente a los productos A.
- **Artículos C:** son los más numerosos, llegando a suponer **el 50 % de las referencias almacenadas**. Sin embargo, también son los menos demandados por parte de los clientes.



6. Evaluación de la gestión de compras

En la cadena de suministro, los proveedores juegan un papel muy importante para asegurar el éxito de su negocio, dependiendo de la calidad de sus productos y servicios, y por supuesto, del éxito de su negocio, desempeño de sus productos y servicios. La evaluación es, por tanto, un asunto muy importante y debe realizarse con los parámetros que mejor se adapten a sus necesidades, pero los costos asociados a esta gestión no deben pasarse por alto.

La empresa debe realizar una evaluación del proveedor de forma continua para asegurarse de que no se desvíe del objetivo del cliente. Como resultado, hay una serie de herramientas que puede considerar utilizando los parámetros adecuados para sus

necesidades comerciales. Por ejemplo, tiempo de respuesta, costos del servicio, calidad del producto, innovación, etc.

6.1. Certificación y evaluación de proveedores

Las empresas y organizaciones de todo el mundo, deben tener todo su sistema de calidad con base en las normas ISO.

"Son un conjunto de normas orientadas a ordenar la gestión de una empresa en sus distintos ámbitos. La alta competencia internacional acentuada por los procesos globalizadores de la economía y el mercado y el poder e importancia que ha ido tomando la figura y la opinión de los consumidores, ha propiciado que dichas normas, pese a su carácter voluntario, hayan ido ganando un gran reconocimiento y aceptación internacional". ISO, 2021

ISO 9001

Es una norma internacional que toma en cuenta las actividades de una organización, sin distinción de sector de actividad. Esta norma se concentra en la **satisfacción del cliente** y en la **capacidad de proveer productos** y servicios que cumplan con las exigencias internas y externas de la organización.

Figura 2. Requisitos Norma ISO 9001 para las compras



Nota. Adaptada de ICONTEC (2000)

ISO 9001:2015

Es la base del sistema de gestión de la calidad. Es un estándar internacional que se enfoca en todos los elementos de la gestión de la calidad que las empresas necesitan para construir sistemas efectivos que les permitan controlar y mejorar la calidad de sus productos o servicios.

Los clientes se inclinan por los proveedores que cuentan con esta acreditación porque de este modo se aseguran de que la empresa seleccionada disponga de un buen Sistema de Gestión de la Calidad.

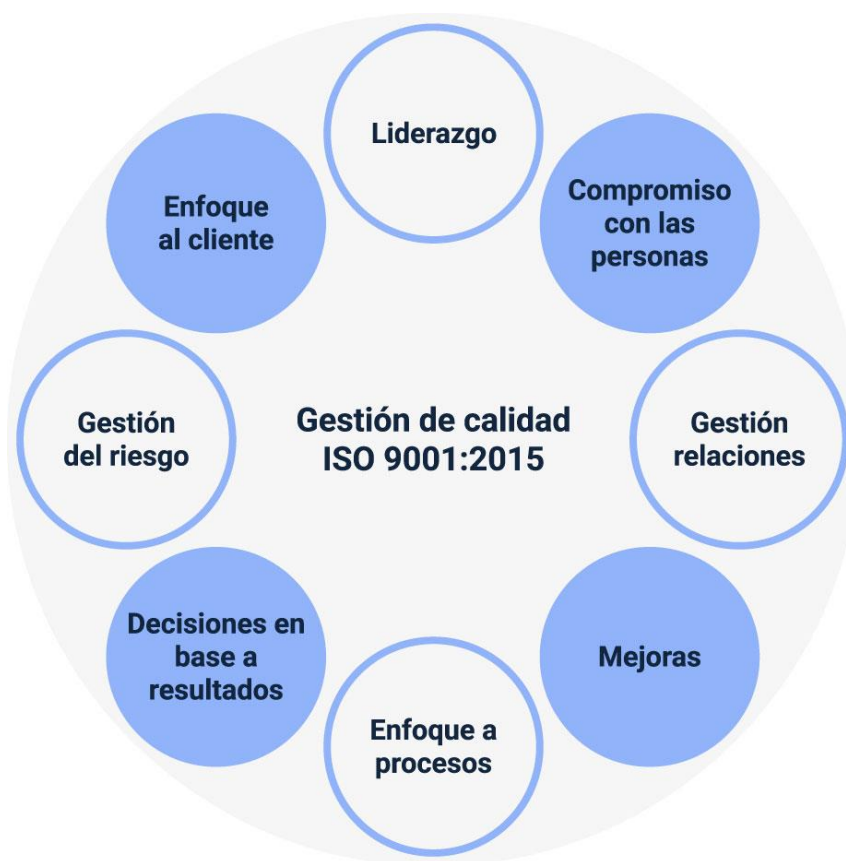
Al hacerlo, se identifica la capacidad de proporcionar productos y servicios que satisfagan las necesidades de nuestros clientes y los requisitos legales y reglamentarios aplicables para mejorar la satisfacción del cliente a través de la evaluación de la satisfacción del cliente, el progreso y el cumplimiento del proceso.

ISO 9001: 2015 se encarga de los requisitos básicos para un sistema de gestión de la calidad enfocado a una organización que requiere:

- Demostrar capacidad de producción con productos y servicios que se encuentran con todos los requisitos legales y reglamentarios del cliente.
- Mejorar la satisfacción del cliente o experiencia de usuario con la aplicación del sistema, en este sistema se incluye las mejoras continuas y la garantía de conformidad para con los clientes junto con la normatividad y reglamento de cumplimiento a cabalidad de las misiones empresariales.

La norma ISO 9001: 2015 presenta requisitos que son genéricos y buscan ser aplicables de manera transversal a las organizaciones sin importar su campo de acción, su tipo, su tamaño o de los servicios que presta o productos que vende.

Figura 3. Ciclo de gestión de la calidad ISO 9001:2015



Nota. ISO (2021)

6.2. Concepto de “benchmarking”

Es un proceso continuo para comparar el producto, servicio o flujo de trabajo de una gran empresa con su producto, servicio o flujo de trabajo.

El punto no es imitar la presencia de competidores, sino sumar innovación y aprender qué hacen los líderes de la empresa para lograrlo. Se refiere a personas destacadas en las áreas que se quiere mejorar y se estudia sus estrategias, métodos y tecnologías para mejorar y adaptar la empresa para lograr un alto nivel de competencia.

“Benchmarking” **NO** es:

- Un evento que se realiza una sola vez.
- Un proceso de investigación que da respuestas sencillas.
- Copiar, imitar, espionaje.
- Rápido y fácil.
- Una moda.

Tipos de “benchmarking”

Para Espinosa (2021), dentro del “benchmarking” se pueden destacar cuatro niveles de implementación:

- **“Benchmarking” interno:** se lleva a cabo dentro de la misma empresa. En este proceso se identifica un departamento o área como ejemplo a seguir para lograr buenos resultados en ese departamento o área para tomar medidas con otros departamentos internos dentro de la empresa. Esta es la tarea más fácil que puede hacer para una empresa estructurada de cierto tamaño y la que requiere menos recursos, ya que la información proviene de la propia empresa.
- **“Benchmarking” funcional:** identifica las mejores prácticas de la empresa en el área que desea mejorar. Esta empresa no tiene por qué ser un competidor o un colega. Esto es muy eficaz porque no es un rival directo, no es una organización, por lo que no hay problemas de seguridad y la información necesaria para la investigación se sugiere con frecuencia.

- **“Benchmarking” competitivo:** busca medir los productos, servicios, procesos y características de nuestros principales competidores para nuestro negocio y esforzarnos por detectar y lograr mejores mejoras que nuestros competidores.

Etapas de “Benchmarking”

Para diseñar y hacer correctamente un proceso de benchmarking, se recomienda llevar a cabo los siguientes pasos:

A. Planeación:

- Identificar objeto de estudio.
- Identificar compañías comparables.
- Determinar los métodos de recolección de datos y hacer levantamiento.

B. Recolección de datos: la recopilación de datos es fundamental para el “benchmarking”, de ello dependerá en gran medida el éxito o el fracaso de todo el proceso. Podemos obtener datos de diferentes fuentes: interna, asociaciones profesionales o investigaciones propias, entre otras.

C. Análisis:

- Determinar la brecha actual.
- Proyectar futuros niveles de desempeño.

D. Integración:

- Comunicar conclusiones (validación de resultados).
- Establecer metas funcionales (por proceso o área con los responsables).

E. Acción:

- Desarrollar planes de acción.
- Poner en práctica y supervisar la ejecución de planes de acción.
- Fijar nuevamente metas del “benchmarking”.

F. Seguimiento y mejora:

- Posición de liderazgo alcanzada.
- Prácticas completamente integradas en los procesos.

6.3. Herramientas para evaluar proveedores

La evaluación de proveedores es un término utilizado por muchas empresas y organizaciones para evaluar y aprobar proveedores actuales y potenciales a través de una serie de evaluaciones.

Para realizar dicho proceso se encuentran las siguientes herramientas:

Modelo Carter 10 C's

Para la Consultora QuestionPro (2020) “una de las mejores formas de realizar esta evaluación es crear un formulario o formato de evaluación de proveedores”. Esta evaluación consta de una serie de preguntas basadas en parámetros como capacidad, capacidad, consistencia, calidad, conocido como Carter Model 10 C, para confirmar que la oferta es el mejor proveedor de su clase (o de su industria).

Este formulario de evaluación es esencial para monitorear y medir el desempeño de los proveedores para ayudar a las empresas a reducir costos, analizar riesgos y mantener márgenes, con el fin de mejorar continuamente el desempeño comercial.

Estas son las 10 C's del modelo de Carter:

1. **Capacidad:** ¿El proveedor tiene la capacidad para entregar lo que ofrece?
2. **Competencia:** ¿El proveedor puede completar la tarea en un periodo de tiempo determinado?
3. **Consistencia:** ¿El proveedor ofrece resultados constantes?
4. **Control del proceso:** ¿El proveedor ofrece flexibilidad y tiene un control sistemático sobre su proceso?
5. **Compromiso con la calidad:** ¿Existe un sistema establecido por el proveedor que verifique la gestión de la calidad?
6. **“Cash” (efectivo):** ¿El proveedor es independiente financieramente o trabaja con la participación de terceros?
7. **Costo:** ¿Los productos y servicios que ofrece son rentables?
8. **Cultura:** ¿El proveedor tiene buena cultura laboral y una buena reputación en el mercado?
9. **“Clean” (limpio):** ¿El proveedor tiene licencia legal para realizar el trabajo que te ofrece?
10. **“Communication efficiency” (eficiencia en la comunicación):** ¿El proveedor cuenta con los medios de comunicación necesarios para responder a las consultas que se le hacen?

Método MOORA

Para García, Romero & Canales (2010), la existencia del “método de Optimización multi-objetivo por análisis de radio proporción (MOORA, por sus siglas en inglés), el cual fue introducido por primera vez en el 2006 por Brauers y Zavadskas, genera otra perspectiva en el proceso de evaluación de proveedores”. La idea básica de este proceso es calcular el ingreso total de cada opción como la diferencia entre los

beneficios totales normalizados según los criterios de coste y beneficio. Antes de comenzar, es importante tener en cuenta que todos los atributos están bien definidos y que todos estos atributos deben medirse o evaluarse en función de cada opción.

Las métricas son aspectos de la calidad del servicio, el cumplimiento de los plazos y la gestión. Estos son criterios importantes para el desempeño de los proveedores en cada grupo de proveedores de servicios. Estas columnas o atributos deben ponderarse de acuerdo con las necesidades comerciales, por lo que cada columna o atributo se multiplica por su respectiva ponderación o importancia para obtener una matriz de valores de ponderación normalizados.

6.4. Indicadores de gestión aplicados a la evaluación del proceso logístico de abastecimiento

Un factor importante al que deben prestar especial atención es el establecimiento de estructuras funcionales y operativas eficaces y eficientes para las áreas responsables de la gestión diaria del negocio para la gestión de compras. Se debe tener en cuenta que esta área controla una parte importante del presupuesto de gastos de la empresa. En la siguiente tabla se muestran los indicadores financieros y sus objetivos con los que se evidencia su importancia:

Tabla 2. Índices financieros

Indicador	Cálculo	Objetivo
Rotación de los inventarios	Ventas por año / Promedio por año del inventario	Validar el movimiento de la mercancía durante el año, se enfoca en lo que se

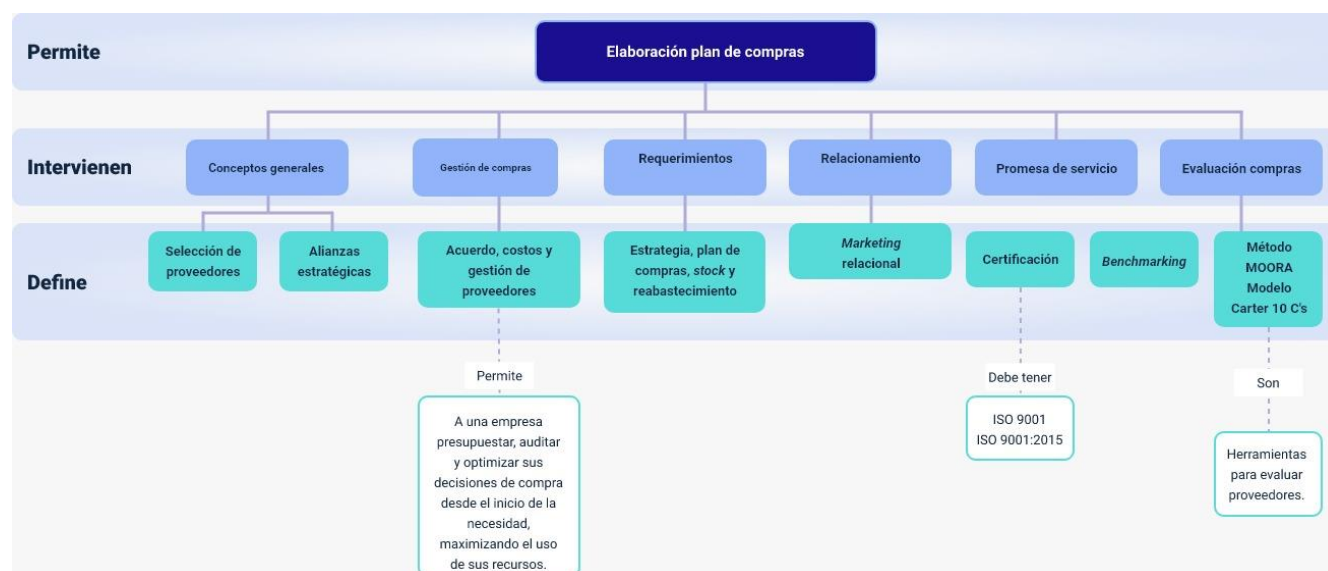
Indicador	Cálculo	Objetivo
		<p>ha vendido y se ha remplazado.</p> <p>Nota: se busca el valor ideal como el mayor valor posible en los 365 días del año.</p>
Semanas de inventario	Promedio del inventario / Cantidad media de venta semanal	Tener clara la disponibilidad de la mercancía en unidades, metraje, peso o volumen por producto en su relación de movimiento semanal.
Venta sobre las cifras del inventario	Ventas / Valor de los inventarios totales	Medir ingresos a partir de las capacidades de inventarios de la empresa, qué tanto del inventario está generando utilidad para la empresa.

Indicador	Cálculo	Objetivo
		Nota: el valor soñado es el más alto posible de ingresos.
Periodo de Maduración Económica PME	Plazo medio de los “stocks” de materias primas + Productos en curso + productos terminados + Plazo medio de cobro	Contar los días que transcurren entre fecha que los productos entran a inventario y el día de su venta, para ese día se debe tomar el día que pagan el producto especialmente en casos de ventas a crédito.
Periodo de Maduración Financiera PMF	PME - Plazo medio de pago a los proveedores	Calcular el valor del fondo de maniobra, este valor sale de la siguiente fórmula: Multiplicar los días de PME por el costo diario de la empresa.

Indicador	Cálculo	Objetivo
Plazo de “stock”	Existencias o “stock” final / Compras * 365	Medir en factor de tiempo la dinámica del “stock” de productos frente a las políticas de compra, se busca el número total de días que se encuentra un producto en “stock” hasta su venta.
Rentabilidad sobre la Inversión	Rentabilidad anual de la empresa / Valor promedio de los inventarios	Determinar la rentabilidad generada por cada peso invertido entre los inventarios. Nota: valor ideal, lo más alto posible.

Síntesis

En resumen, la elaboración de un plan de compras implica que se analicen los requerimientos, se establezcan políticas y presupuesto, se programen las adquisiciones y se valide el plan de acuerdo con la normatividad vigente. Además, se debe definir el plan de compras en función de las políticas y el presupuesto establecidos. A continuación, se presenta un esquema que aborda estos aspectos.



Glosario

Acopio: acto de acumular algo, por lo general provisiones o víveres.

Almacén: al local, espacio o lugar físico que está destinado para alojar mercancías o en el cual se venden productos al por mayor se lo designa almacén.

Aprovisionamiento: el conjunto de actividades que desarrollan las empresas para asegurar la disponibilidad de los bienes y servicios externos que le son necesarios para la realización de sus actividades.

Área de compras: el departamento de compras es el encargado de realizar las adquisiciones necesarias en el momento debido, con la cantidad y calidad requerida y a un precio adecuado.

Cadena de valor: es una herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventaja competitiva. A partir de una breve revisión bibliográfica se ampliará el concepto y su utilidad.

Precio de adquisición: es el precio que se encuentra en la factura del proveedor más todo lo que se suma para hacer que el producto llegue a destino, en este precio va incluido el costo de los impuestos, transportes y seguros; entre otros.

Preparación de pedidos: conjunto de operaciones que permiten sacar del almacén todos los artículos que forman un pedido y, eventualmente, reagruparlos antes del envío.

Proveedor: es una entidad de diverso orden que presta servicios a otras.

Remisión: es un documento utilizado para registrar la entrega y recepción de un pedido específico en una transacción o compra. Se emite cuando una de las partes entrega los productos o artículos a la otra. Por lo general, incluye una lista de los bienes entregados, con copias duplicadas para ambas partes, a fin de verificar la compra. La remisión se completa en el momento de la entrega, marcando el final de la transacción.

Referencias bibliográficas

Ariño, A. (2007). Alianzas estratégicas: opciones para el crecimiento de la empresa (I). *Estrategia Financiera*, 236, 40 - 51.

Consultora QuestionPro. (2020). *Evaluación de proveedores: Qué es y cuáles son sus beneficios*. <https://www.questionpro.com/blog/es/evaluacion-de-proveedores/>

Espinosa, R. (2021). *Benchmarking: qué es, tipos, etapas y ejemplos*. <https://robertoespinosa.es/2017/05/13/benchmarking-que-es-tipos-ejemplos>

García A., J. L.; Romero G., J.; Canales V., I. (2010). Selección de proveedores usando el método MOORA. *CULCyT: Cultura Científica y Tecnológica*, 7, 40-41, 94-105.

ICONTEC. (2000). *Sistemas de gestión de la calidad*.

Kotler, P.; Keller, K. (2016). *Dirección de Marketing*. Pearson.

Mercado, H. S. (2018). *Compras. Principios y aplicaciones*. Limusa (Noriega Editores).

Montoya, P. A. (2010). *Administración de compras: quien compra bien, vende bien*. Ecoe Ediciones.

Publishing, M. (2007). *Compras e inventarios*. Ediciones Díaz de Santos.

Sangri C., A. (2016). *Administración de compras: adquisiciones y abastecimiento*. Grupo Editorial Patria.

Créditos

Nombre	Cargo	Regional y Centro de Formación
Claudia Patricia Aristizábal Gutiérrez	Líder del Ecosistema	Dirección General
Liliana Victoria Morales Gualdrón	Responsable de línea de producción	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Rafael Rodríguez Cuéllar	Instructor, Experto temático	Regional Huila - Centro de la Industria, la Empresa y los Servicios
Luis Fernando Botero Mendoza	Diseñador Instruccional	Regional Distrito Capital - Centro para la Industria de la Comunicación Gráfica
Andrés Felipe Velandia Espitia	Revisor Metodológico y Pedagógico	Regional Distrito Capital - Centro de Diseño y Metrología
Jhon Jairo Rodríguez Pérez	Diseñador y evaluador instruccional	Regional Distrito Capital - Centro para la Industria de la Comunicación Gráfica
Gloria Lida Alzate Suarez	Adecuador Instruccional 2023	Regional Distrito Capital - Centro de gestión de mercados, Logística y Tecnologías de la información
Adriana Marcela Suarez Eljure	Diseño web	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Diego Fernando Velasco Güiza	Desarrollo Fullstack	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Lady Adriana Ariza Luque	Animación y producción audiovisual	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información

Nombre	Cargo	Regional y Centro de Formación
Laura Gisselle Murcia Pardo	Animación y producción audiovisual	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Ernesto Navarro Jaimes	Animación y producción audiovisual	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Carolina Coca Salazar	Evaluación de contenidos inclusivos y accesibles	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Lina Marcela Pérez Manchego	Validación de recursos educativos digitales	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información
Leyson Fabian Castaño Pérez	Validación de recursos educativos digitales	Regional Distrito Capital - Centro de Gestión De Mercados, Logística y Tecnologías de la Información