

Gestión de Adquisiciones



TENDENCIAS ACTUALES

INSTITUCIÓN
REDITADA
STIÓN INSTITUCIONAL Y
ACENCIA DE PREGADO

6 AÑOS
OCTUBRE 2016
OCTUBRE 2022

Ciclos de vida de BBSS
más cortos

Rápida tasa de
cambio tecnológico

Globalización
de los mercados

Creciente
competencia

Mayor diversificación
y
Variedad de BBSS

Competidores
más agresivos

Consumidores
más exigentes



DISEÑAR UNA ESTRATEGIA LOGÍSTICA:
DIFERENCIADA POR LA CREACIÓN DE
VALOR Y UNA VENTAJA COMPETITIVA
SUSTENTABLE

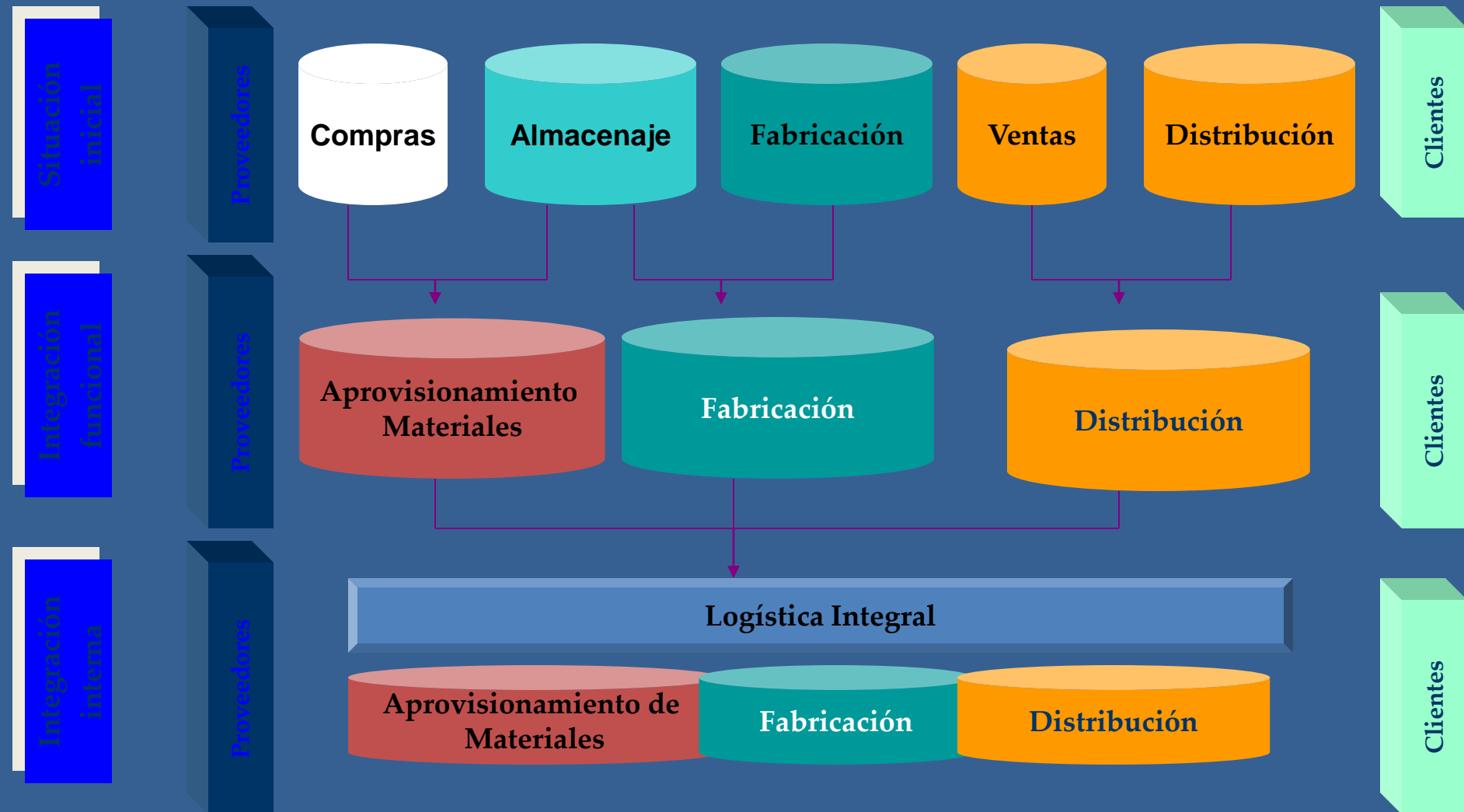
INTRODUCCIÓN

En la actualidad no existe ninguna empresa, que garantice la calidad en los bienes y servicios que ofrece, sin contar con **Proveedores capacitados**, los cuales suministren insumos que satisfagan los **requisitos de relación** entre **Precio – Calidad**.

Por lo cual se debe introducir la calidad en la gestión de compras, estableciendo con los proveedores los siguientes aspectos:

- Relaciones de **mutua confianza y entendimiento**.
- Evaluar la **capacidad organizativa, económica y técnica en las ofertas**.
- Se efectuará la selección en base a **Criterios Adecuados**, los cuales aseguren la obtención de suministros que cumplan con los requisitos del demandante o cliente de una manera continua y permanente.

EVOLUCIÓN DEL APROVISIONAMIENTO



Gestión de adquisiciones

Es el conjunto de operaciones que realiza la empresa para abastecerse de los materiales necesarios. Comprende la planificación y la gestión de las compras, el almacenaje de los productos, procurando que se realice en las mejores condiciones y al menor coste posible.

En las Empresas Productivas es el Proceso de adquisición y almacenamiento de productos desde los proveedores pasando por una transformación hasta el Cliente final.

En Empresas de Servicios se observa en la adquisición de productos terminados utilizados para satisfacer las necesidades del Cliente final.

Las **Funciones de la Gestión de Adquisiciones** son:

- Adquirir los materiales necesarios para la elaboración o comercialización de los productos.
- Gestionar el almacenaje de los productos, manteniendo los stocks mínimos de cada material.
- Controlar los inventarios y los costes asociados a los mismos.

Los **Objetivos del Aprovisionamiento** son:

- Calcular las necesidades de la empresa logrando un inventario suficiente para que la producción no carezca de materias primas y demás suministros.
- Minimizar la inversión en inventarios, estableciendo un sistema de información eficiente.
- Cooperar con el departamento de compras.

•Importancia del Aprovisionamiento en la empresa

- Aumento en la incidencia en los costos de adquisición.
- Diversidad y crecimiento exponencial de proveedores.
- Exigencias crecientes de servicio por parte de los clientes.
- Necesidad de aumentar la rotación y disminuir los costos financieros.
- Aumento en la complejidad de gestión de la cadena de aprovisionamiento.
- Oportunidades ofrecidas por las tecnologías de la información.
- Nuevas oportunidades de aprovisionamiento en mercados lejanos.

• Sistema de Adquisiciones

Es asegurarse de que un producto o servicio sea entregado en el momento y lugar preciso, en condiciones y estados adecuados y al mínimo costo económico.

Diseño de un Sistema de Adquisiciones

Es la combinación entre el **flujo de materiales, productos y servicios** con el flujo de información.



Flujo de Materiales, Productos o Servicios

Dispone de tres subsistemas:

1. Aprovisionamiento (Compras + Gestión de stocks)
2. Producción.
3. Distribución (Almacenaje + Transporte)

En el diseño de un sistema logístico de Aprovisionamiento se deben contemplar la integración de los 3 subsistemas simultáneamente para la adecuada optimización del resultado global.

- Para definir una Estrategia en el Área de Adquisiciones se debe:

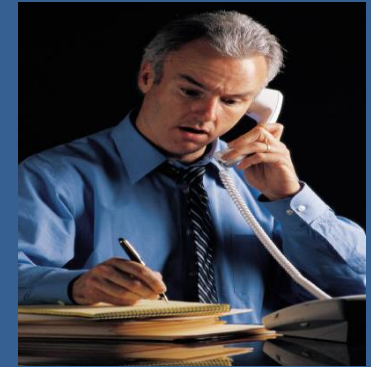
Realizar en **conjunto con todos los departamentos de nuestra Empresa.**

Estrategias que podemos utilizar:

- Identificación y Análisis del Mercado Potencial
- Selección de Proveedores confiables
- Selección de Ofertas: Costo – Calidad
- Economías de escala

Áreas de la Gestión de Adquisiciones

- Compras
- Almacenamiento
- Gestión de inventarios



Departamento de Compras

El departamento de compras es el encargado de adquirir los productos y gestionar los servicios necesarios para el buen funcionamiento de la empresa, para que ésta pueda conseguir los objetivos marcados.

Para ello se tiene en cuenta:

- Los presupuestos elaborados por el departamento financiero.
- Las necesidades de materia prima y servicios del departamento de producción.
- Los cálculos realizados por el personal de la gestión de stock y de almacén.
- Las ventas previstas por el responsable del departamento comercial.

•Objetivo del Departamento de Compras:

Los objetivos son 3:

- Recibir las solicitudes de los materiales necesarios.
- Buscar los proveedores adecuados.
- Realizar las gestiones para que lleguen a los inventarios de la empresa.

Para obtener estos objetivos es necesario que:

- La calidad de los materiales ha de ser la adecuada para los fines a los que se destina.
- El plazo de recepción de los materiales ha de ser el oportuno, para que estén disponibles cuando se necesitan.
- Se ha de buscar la mejor relación **calidad-precio** que exista en el mercado.

Además el departamento de compras debe:

- Analizar las tendencias del mercado, en un intento por anticiparse a los cambios de precio.
- Estudiar los métodos de almacenamiento de la empresa.
- Buscar soluciones para mejorar los costes de la organización.

•Operaciones previas a las Compras

Análisis de las necesidades

Recepción de Solicitud

Solicitud de oferta a los proveedores

Análisis de las ofertas del mercado

Selección de proveedores



•Decisiones de compra

Se debe dar respuestas a las siguientes preguntas:

- ¿Donde comprar?
- ¿Como comprar?
- ¿A quien comprar?
- ¿En que condiciones comprar?

Indicadores en las decisiones de compra

- Precio
- Calidad
- Condiciones de pago
- Plazos de entrega

Técnicas para tomar decisiones de compra

Como señala el principio de Pareto “Hay unos pocos valores críticos y muchos insignificantes, los recursos deben concentrarse en los valores críticos y no en los insignificantes”

• Participantes en el Proceso de Compra

Todos los participantes en el proceso de compra se clasifican en diferentes grupos, conforme a la función que desempeñan en la decisión, estos son:

1.- **Influyentes:** Personas o elementos que en forma explícita o implícitamente son parte del proceso, estos son:

Distribución

Promoción

Precio

2.- **Decisor:** Es aquel quien decide que debe adquirirse como, cuando, y donde conviene hacerlo.

3.- **Comprador:** Persona que realiza la compra o adquisición del bien o materia prima.

4.- **Usuario:** Quien o quienes consumen o utilizan el producto o servicio.

5.- **Evaluator:** Es aquel que entrega una opinión de valor respecto de la decisión de compra.

•Políticas de Compra

Existen 2 tipos de políticas según sea el rubro de la Empresa, estas son:

Políticas impuestas externamente: Estas son políticas de compra en la cual el sector externo a la empresa impone sus condiciones para comprar. Los poderes ejecutivo, legislativo y judicial, establecen ciertas conductas que las empresas deben hacer suyas, por ejemplo Leyes y Decretos.

Políticas formuladas internamente: Estas son políticas de adquisición propias de las empresas.

Ejemplo:

Formulación de políticas de producción

Formulación de políticas financieras

Formulación de políticas de Compras

•Flujo de Compras

El ciclo de las compras puede variar bastante dependiendo del tipo de empresa:

1.- Empresas Industriales (actividad transformadora) cumplen 3 funciones básicas:

- Aprovisionamiento de materias primas y otros materiales.
- Transformación de los materiales en productos terminados, aptos para la venta.
- Distribución y venta de los productos fabricados.

Por lo cual es necesario aquilatar al máximo la relación calidad-precio.

2.- Empresas Comerciales (aprovisionar y distribuir):

En empresas mayoristas, el aprovisionamiento directamente del fabricante, mientras que en las detallistas el proveedor puede ser fabricante o distribuidor mayorista.

En empresas mayoristas, la distribución se dirige a través de empresas detallistas, y en el caso de éstas, directamente al consumidor final.

Por lo cual es esencial en estas empresas el coste de los productos, dada la fuerte competencia existente entre ellas.

3.- Empresas de Servicios:

Los bienes que adquieren son para llevar a cabo la actividad que realizan, no se almacenan.

La variable principal es la satisfacción de las necesidades de los clientes.

•Relación del Departamento de Compras con Otros Departamentos



•Algunos Indicadores del Departamento de Compras:

- Valor de compras totales / Ventas totales comparadas con el año anterior
- Total de compras/Número de compras
- Porcentaje de compras rechazadas
- Porcentaje de paralización de la producción por falta de materia prima
- Inventario/Ventas
- Costo promedio de Orden de compra
- Tiempo promedio de entrega de pedidos
- Número de orden por mes en comparación con el año anterior

•Ejemplo del Desarrollo del Proceso de Compra en una Empresa



•Desarrollo del Proceso de Compra en Instituciones Públicas, Portal Chile Compra o Mercado Público (Plataforma Electrónica)

Este procedimiento comienza desde que la necesidad es publicada a través de la plataforma electrónica, la que dependiendo del monto y la prioridad previamente definida (Programadas, Imprevistas y Urgente), es posible determinar los periodos de publicación.

Todo este proceso es regido por la Ley 19886 promulgada el 29 Agosto del 2003.

Solicitudes de Compra

Este documento debe ser llenado, autorizado y aprobado a fin de permitir la entrega de bienes almacenados o la compra de bienes inexistentes en las bodegas de la empresa o que son ajenos al inventario.

CONFECCIONES TELY, S.A.		
Ruc. 129391-9283		
REQUISICIÓN DE COMPRA		No: 0001
DEPTO QUE SOLICITA: <u>PRODUCCIÓN</u>		
FECHA DEL PEDIDO: <u>05/01/2004</u> FECHA DE ENTREGA: <u>28/01/2004</u>		
CANTIDAD	UNIDAD	ARTÍCULOS
1,500	yardas	Tela blanca 60% algodón y 40% poliester
300	yardas	Tela amarilla 60% algodón y 40% poliester
10	rollos	Hilo blanco core 40 kobav 40
2	rollos	Hilo amarillo core 40 kobav 40
7000	Unidad	Botones blancos N° 18
1,400	unidad	Botones amarillos N° 18
1,200	unidad	Etiquetas

Elaborado Por: _____ Autorizado Por: _____ Recibido Por: _____

Imprenta San Sebastian, Managua - Nicaragua Tel: 283 3843 Fax: 283 7364

Las Solicitudes de compra deben estar autorizada por la Gerencia.

Orden de Compra

La importancia de este elemento radica en su función como detonador del proceso de abastecimiento en la compra de materiales y proporciona continuidad al ciclo comercial.

Calidad de información contenida en la orden de Compra

Los principales errores detectados en el manejo de la información son:

- Errores en precios y descuentos
- Administración y manejo de promociones
- Emisión de órdenes de productos no ordenables
- Generación de órdenes con códigos inexistentes para nuevos productos
- Duplicidad en el envío de las órdenes de compra
- Errores en las fechas de vigencia de las órdenes
- Errores en descripciones y nomenclatura utilizada en la orden

Todo estos errores tiene un costo que impacta de manera directa en el proceso comercial.

1.- Recepción de la Solicitud

Se recepciona la Solicitud o requisición de compras hechas al departamento de abastecimiento, la cuales indicaran:

- ¿Quién hace la solicitud o requisición?
- ¿Qué es lo que se necesita?
- Cantidad de existencia en el inventario del producto (para evitar compras innecesarias)
- ¿Cuántas unidades necesita?
- Para cuándo debe estar disponible los artículos
- ¿Quienes autorizan la compra?

2.- Análisis de la Compra

Se efectúa el análisis de las posibles fuentes de abastecimiento "proveedores potenciales" como puede ser:

- Realizando una investigación de los archivos disponibles que se tengan en compras.
- Pedir cotización de precios a cada uno de los proveedores así como fechas de entrega y embarque.

3.- Análisis de Cotizaciones de Compras

Realizar el análisis de las cotizaciones de los proveedores en término de precios, descuentos, entregas, embarques, solvencia, calidad del trabajo, entre otros factores.

4.- Selección del proveedor y elaboración de la O/C

Se selecciona la mejor alternativa, mejor proveedor, por lo cual se debe estar seguro de que en la orden exista toda la información del artículo, número de orden, firmas, cantidad, precio, fecha de entrega, descuentos y condiciones de pago.

5.- Seguimiento de la compra

Seguimiento del pedido, esto implica realizar comprobaciones ocasionales para chequear el progreso, el estatus de cumplimiento del pedido.

6.- Recepción de Materiales

Se recepciona el artículo, confrontando físicamente la Factura o Guía de Despacho con la O/C y la cantidad física solicitada.
Una vez chequeada se procede al almacenamiento en la Bodega o su despacho de inmediato al departamento solicitante.

7.- Término de la transacción

Se debe realizar un registro del inventario, la operación de compra se da como terminada y se envía el pago a los proveedores.

• Beneficios de la Economía de Escala en la Gestión de Compras

Constituyen reducciones de costos unitarios asociados a una amplia escala de compras.

Otra fuente de economías de escala es las condiciones de la industria , por tanto la habilidad la diversificación de carteras de proveedores confiables, traerá menores los costos unitarios sobre un gran volumen de compras.

El objetivo de las compras es alinearse con producción y llegar a alcanzar la escala mínima eficiente (EME) de producción, a través de lotes óptimos de compra.

• Premisas Básicas en las compras

- ¿Qué cosas compra y contrata la Empresa?
- ¿Cuánto compra y contrata?
- ¿Cuándo las compra y contrata?
- ¿Para qué plazo se compra y contrata?
- ¿Para qué y para quién se compra y contrata?
- ¿A quién se compra y contrata?
- ¿Quién más compra y contrata?

•Criterios de Clasificación de la Información en las Compras

Monto:

- Valor anual de gasto en cada bien o grupo de bienes (rubros) y servicios que requiere la organización.
- Al menos el 85% del gasto anual debe ser identificado a nivel de ítem individual.
- El resto puede ser considerado como rubros o varios.

Complejidad de la Compra:

- Competencia en el Mercado
- Dificultad de Descripción del Requerimiento
- Dificultad de Control del Requerimiento

•Tipos de Compra

•Costos asociados a un proceso de compras

- Precios y costos de adquisición
- Transporte
- Seguros
- Etc.

•Formas de pago de una compra

- Contra Factura a una cierta cantidad de Días
- Cheque
- Efectivo
- Letras
- otros

Proceso de Evaluación de Proveedores

En el procedimiento a emplear en el sistema de evaluación consta de 3 pasos:

- 1.- Elección de criterios a utilizar
- 2.- Ponderación asignada por el calificador
- 3.- Calculo de la puntuación correspondiente a cada proveedor

En los Sistemas de evaluación mas comúnmente empleados, por las empresas dedicadas a la distribución comercial se limitan a tomar en cuenta como criterios tres indicadores que son:

- Calidad
- Servicio
- Precio

Además de éstos pueden ser considerados otros factores que pueden servir para evaluar los proveedores y que pueden ser considerados para tomar decisiones respecto a los mismos.

Entre ellos podemos considerar:

- Descuentos
- Embalajes
- Flexibilidad
- Faltantes en la entrega
- Transporte
- Experiencia anterior
- Capacidad de supervisión
- Validez de la oferta
- Localización
- Calidad de la gestión

•Tipos de Evaluación

Evaluación Técnica (Cualitativamente)

Empresa	Fortalezas	Debilidades
A		
B		
C		
D		
E		

Evaluación Económica

Debe estar **basado en la rigurosidad económica** y debe considerar al menos:

- Desagregar la oferta en componentes claros y comparables.
- Tomar en consideración costos económicos (o Costos de Oportunidad).
- Referentes económicos (Competencia).
- Costos de Obsolescencia (Ciclo Vida).
- Evitar posibilidad de Oferta por intuición.

•Factores claves en la selección del proveedor

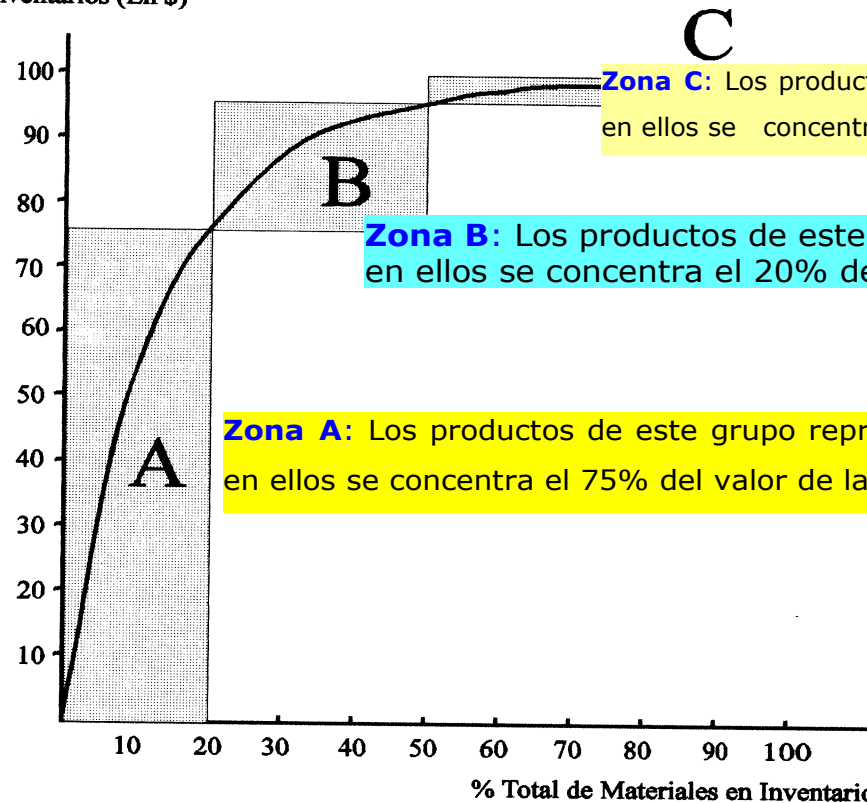
- Calidad del bien o producto
- Confianza en las entregas
- Plazo de entrega del producto
- Continuidad
- Flexibilidad
- Nivel tecnológico
- Capacidad de reacción
- Precio

Una de las técnicas cuantitativas mas sencilla y utilizada para realizar clasificaciones es el **método ABC** (Análisis de Pareto o regla 20/80)

CLASIFICACIÓN DE	CRITERIOS PARA CLASIFICAR:
Productos	Costo, beneficio, volumen de ventas, de compras, etc.
Proveedores	Volumen de compras, calidad, condiciones de pago, retrasos en los plazos de entrega, etc.
Inventarios	Demanda, Costo, Volumen de ventas, tipo de materiales, movimiento de los productos, características físicas, etc.
Clientes	Volumen de compras, forma y ciclo de pago

Análisis ABC

% del Valor Total
de Inventarios (En \$)



C
Zona C: Los productos de este grupo representan el 50% del total y en ellos se concentra el 5% del valor de las compras

B
Zona B: Los productos de este grupo representan el 30% del total y en ellos se concentra el 20% del valor de las compras

A
Zona A: Los productos de este grupo representan el 20% del total y en ellos se concentra el 75% del valor de las compras

Figura 1 Clasificación ABC de Materiales

FIN