

UNIDAD 2. GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO



Buscar los mejores proveedores para la organización, garantiza un fuerte vínculo de rentabilidad y responsabilidad.

Tabla de contenido

UNIDAD 2. GESTIÓN DE ABASTECIMIENTO.....	1
Introducción	3
Objetivos	3
Objetivo general.....	3
Objetivos específicos	3
2.1 Gestión de abastecimiento	5
2.1.1 Gestión de las relaciones con los proveedores	7
2.2 Proveedores	9
2.3 Planeación del abastecimiento	12
2.3 Sistema de compras	14
2.3.1 Etapas del proceso de compras	16
Resumen	19
Bibliografía	20

Introducción

Dentro del marco empresarial, es frecuente encontrar cómo las estrategias competitivas están centradas en la gestión de calidad, en sus procesos productivos y en las innovadoras actividades comerciales, olvidando en algunos casos, que el garantizar un óptimo abastecimiento desde el punto de vista logístico como financiero, permite sembrar con bases sólidas los procesos consecuentes de la cadena de valor.

Cuando se hace mención a garantizar el abastecimiento desde el punto de vista logístico como financiero, significa que se debe propender por conservar la disponibilidad de los insumos y materiales requeridos para la operación, sin poner en riesgo el soporte financiero por medio de un elevado nivel de inventarios que conduzca a la reducción del capital de trabajo de la organización.

Se busca que el abastecimiento se realice en los tiempos requeridos, de acuerdo a la planificación de los procesos productivos y estrategias y ciclos comerciales, características de la oferta de insumos y de los mercados de oferta y demanda.

Por lo anterior, en esta unidad se presenta la gestión del abastecimiento, los proveedores, la planeación del abastecimiento y el sistema de compras; teniendo en cuenta, el desarrollo anterior relacionado a la logística.

Objetivos

Objetivo general

Identificar y destacar la importancia estratégica de las funciones logísticas realizadas por las organizaciones y sus proveedores, quienes comprometen la gestión, los recursos y las operaciones para satisfacer la demanda de los clientes al interactuar dentro de la cadena de suministro.

Objetivos específicos

- Reconocer el valor estratégico que tiene la gestión de abastecimiento dentro de las decisiones de la cadena de suministro y su impacto en la rentabilidad de la misma.
- Proporcionar los elementos necesarios para el proceso de preselección, selección y evaluación de proveedores, dada la importancia e interacción con la

programación de operaciones y su compromiso de satisfacer la demanda de los clientes.

- Priorizar la utilización de herramientas técnicas en las decisiones del abastecimiento y su impacto en los resultados para el cumplimiento de las metas y estrategias organizacionales generadoras de valor.

2.1 Gestión de abastecimiento



Figura 2.1 Planear, optimizar y minimizar costos, son algunos de los objetivos de la gestión de abastecimiento.

La gestión del abastecimiento es la labor logística mediante la cual se adquieren los productos, bienes y servicios que se requieren para la adecuada operación del sistema de producción y las áreas de apoyo de la empresa.

Objetivos

- Realizar un programa de abastecimiento acorde con la planeación de la producción y las operaciones de la empresa, procurando minimizar los costos asociados.
- Elegir proveedores confiables que cumplan los requerimientos técnicos, financieros, administrativos y de calidad establecidos por la empresa.

- Optimizar el flujo de materiales.
- Responder a las exigencias de la demanda de los clientes.
- Buscar alianzas estratégicas con proveedores.
- Anticipar los posibles impactos generados en cambio de precios o flujo de materiales.
- Determinar un programa de mejoramiento continuo que se encargue de evaluar permanentemente a los proveedores en cuanto a calidad, servicio y precio.
- Minimizar los riesgos por daños, pérdidas y obsolescencia de los productos.

Funciones

- Calcular las necesidades: consumo, reemplazo, *stock* de seguridad y proyectos nuevos.
- Planear la adquisición: cantidades, fechas y presupuesto.
- Hacer seguimiento: asegurar la recepción y verificar la calidad de materiales y mantener información técnica actualizada.
- Buscar los productos: buscar los proveedores.
- Comprar o adquirir: mantener continuidad de abastecimiento, pagar y negociar precios justos, negociar términos de pago, asegurar calidad, buscar proveedores alternativos, mantenerse actualizado.
- Vender o desechar productos obsoletos.
- Estudiar y anticipar el mercado.
- Evaluar a los proveedores.

Es necesario comprender que la gestión de abastecimiento también denominada proveeduría es una parte fundamental para el andamiaje de una empresa, pues desde allí es donde se activa el manejo de inventarios, la programación, la producción y demás acciones que van a dar como resultado la satisfacción de las necesidades del consumidor.

Por ello, es importante propender por un cambio en la ideología de los empresarios, en la cual, de forma tradicional al proveedor, se le ve como un agente externo que poco o nada tiene que ver con el éxito de la organización, pero que al analizar con un poco más de profundidad, se logra dimensionar que su rol es el de un aliado estratégico o quizá el socio del negocio.

Por lo anterior, es importante comenzar con una labor enfocada a la construcción de dichas sociedades, que permita la tranquilidad en el abastecimiento, la garantía con respecto a los productos y/o materias primas, la programación adecuada de los inventarios, el conocimiento claro de los tiempos de respuesta y sobre todo, la tranquilidad de saber que se trabaja con un socio que propende por el bien común y por la realización adecuada del abastecimiento.

2.1.1 Gestión de las relaciones con los proveedores



Figura 2.2 Es elemental mantener excelente comunicación y relación con los proveedores.

“Es oportuno relacionar el modelo SRM (Supplier Relationship Management), el cual está basado en un flujo constante de información y que integra tanto variables de mercado como algunos datos propios de los modelos de planeación de producción MRP, que permiten que el proveedor establezca sus provisiones ante la demanda.

Beneficios del SRM

Al lograr alianzas estratégicas con proveedores, las dos partes pueden hacer programaciones y planeación conjunta, lo cual de la mano de la sinergia de sus fortalezas, les permitirá un indiscutible beneficio reflejado en costos. Algunos de los puntos que de allí se derivan son:

- **Disminución de los niveles de inventario de seguridad para los dos partes:** esto se presenta, puesto que al darse paso a una relación de confianza entre las partes, se comparte información y de este modo cada uno puede planear con la suficiente anticipación sus inventarios, sin tener que incurrir en mayor *stock* de seguridad que genere costos de almacenamiento físico y financiero.
- **Estandarización de las calidades a trabajar:** partiendo de esas nuevas relaciones estrechas, se puede suponer que el proveedor logrará conocer de primera mano cuáles son las expectativas con respecto a la calidad que tiene la empresa compradora y de ese modo, enfocar sus procesos hacia la satisfacción y cumplimiento de las mismas.
- **Reducción de costos de control de calidad:** puesto que las estrategias de SRM conducen a la aplicación de las entregas certificadas, la empresa compradora no está en necesidad de hacer exhaustivas revisiones a los productos o materiales recibidos, logrando pasar a un muestreo aleatorio o emprender un plan de confianza con el proveedor. Se comprende que hay casos en los cuales, por el tipo de insumo es obligatorio el control de calidad.
- **Reducción de devoluciones:** en concordancia con el punto anterior, para lograr dicho nivel de efectividad en las entregas, no se pronostica un significativo volumen de productos que se devuelven por no cumplir calidades, cantidades o especificaciones que han sido demandadas. Ello conduce a la eliminación casi total de la logística de reversa, la cual termina generando costos de ineficiencia que son cargados al producto demandado.
- **Determinación de los plazos de entrega:** partiendo de las estrategias de colaboración que suponen el compartir información entre las partes que permitan hacer una planeación conjunta, se logra determinar para los dos agentes (demandante y ofertante) un cronograma aproximado para las entregas de los insumos o materiales, conduciendo a que al interior de cada una de las organizaciones, se pueda hacer también la programación de los recursos físicos, humanos, documentales y financieros ligados a cada entrega.
- **Economías a escala, aprovechamiento de los medios productivos y de transporte:** al planear los volúmenes y plazos de entrega, el proveedor podrá hacer una mejor planeación con respecto a los lotes de producción y a los equipos de transporte más adecuados que le permitan optimizar los costos. Es así, como se determinan unos lotes estándar de pedido, los cuales permitirán al comprador un mejor insumo para la planeación de la recepción y almacenamiento de los materiales recibidos.
- **Simplificación de los flujos de comunicación y negociación:** dadas las relaciones cercanas y colaborativas por parte de los agentes, se puede pasar de prácticas lentas y dispendiosas como la solicitud de cotizaciones a posibles proveedores (enfocándose primordialmente en el factor precio) a la transmisión de pedidos apoyados en sistemas EDI (Intercambio Electrónico de Documentos), los cuales dejan de lado la excesiva documentación y burocracia que en algunos casos se presenta para dejar en firme una orden de compra. Esto se apoya en negociaciones previas de precio, con las cuales en cada pedido no se entra a negociar según las condiciones fluctuantes del mercado, permitiendo de paso la elaboración de una estrategia de costos para las dos partes que les de base para el cálculo de aspectos comerciales y financieros.

- **Reducción de costos financieros:** comprendiendo que se parte de estrategias colaborativas que suponen algo similar a una sociedad para las partes, no se recomienda aplicar la vieja práctica de “trabajarle la plata a los proveedores” para apalancarse en ellos y evitar por esta vía que se requiera un mayor capital de trabajo. La lógica sugiere que, a mayor tiempo se demore el comprador en pagar, mayor será el incremento que le ha hecho el proveedor al precio del producto para compensar el “bloqueo” de sus recursos monetarios.
- **Integración y colaboración en los procesos logísticos:** la colaboración supone estandarización y facilidad para la interacción entre las partes, permitiendo por esta vía el uso de cajas, canastillas, estibas, vehículos y demás factores que permitan ser utilizados y aprovechados de forma eficiente por los dos agentes. Dentro del marco de esta integración, se puede apreciar en el caso del sector *retail* el cada vez más creciente uso del *Cross Docking* para lograr mayor eficiencia en los procesos de abastecimiento y distribución.
- **Eliminación de ventas perdidas:** el cumplimiento entre las partes conduce con certeza a la mayor eficiencia para la satisfacción de las demandas por parte de los clientes, y por esta vía, un mejor aprovechamiento de los factores involucrados con las actividades comerciales y de mercadeo” (Mendoza).

2.2 Proveedores



Figura 2.3 Un proveedor es un actor trascendental para la gestión de suministro, porque abastece las empresas para el desarrollo de sus actividades.

“Es importante señalar, que antes de lograr beneficios producto de las alianzas estratégicas con proveedores, es necesario pasar por un sólido proceso de preselección y selección:

Preselección

La preselección de proveedores tiene por objeto, hacer un filtro entre los diferentes proveedores para lograr determinar quiénes reúnen los factores mínimos para poder ser un proveedor confiable y que garantice unos estándares mínimos para el trabajo.

Para la preselección se establecen una serie de criterios de “obligatorio cumplimiento”:

- Legalidad de la constitución de la empresa.
- Experiencia mínima en la comercialización de los materiales.
- Capacidad de respuesta.
- Garantías mínimas.
- Certificaciones y/o normas técnicas obligatorias.
- Dependiendo de las necesidades de la empresa, el tipo de producto del cual se van a abastecer y el uso que se le vaya a dar a estos, cada organización va estableciendo el grupo de criterios que le parezcan pertinentes para estructurar el filtro citado.
- En este filtro, es necesario que las empresas candidatas cumplan el 100% de los requisitos para poder pasar al filtro de selección. Cabe anotar que para este caso, las respuestas únicamente pueden ser dos: “cumple” o “no cumple”.
- De esta forma, se comprende que el proveedor que supere este filtro, cumple con los requerimientos básicos y no tener que emprender un proceso de selección y de puntaje de cada factor con proveedores que no tuviesen las competencias suficientes.

Selección

Para el proceso de selección se trabaja con las empresas que hayan cumplido al 100% con los requisitos de la preselección. En esta fase, se estructura una matriz para asignar puntuaciones bajo parámetros establecidos en conjunto, por las diferentes áreas de la empresa que pueden tener algún tipo de interés relevante en la decisión de compra.

Se establecen varias áreas de análisis como se puede apreciar en la tabla No. 1, y a cada una de estas áreas se le dará un peso sobre 100 puntos. Estas áreas son determinadas de acuerdo a las necesidades de la organización” (Mendoza).

ÁREA	CRITERIO
Financiera e inventarios	Precio
	Plazo
	Tamaño de lote
Producción de inventarios	Calidad técnica
	Normas
	Garantía
	Tiempo de entrega
Medio ambiente	Empaques
	Embalajes
	Trasporte
Servicio	Comunicación
	Variedad de productos
	flexibilidad
Ubicación	Distancia desde la fuente
	Vías de comunicación
Relativos a la empresa	Capacidad
	Control de calidad
	Investigación y desarrollo

Tabla No. 1. Áreas de análisis.¹

Como se observa en la tabla, cada una de las áreas está compuesta por una serie de criterios seleccionados a moderación por la empresa.

Evaluación

“Es indispensable hacer seguimiento a los proveedores con los que se trabaje, por lo tanto, se recomienda generar unos formatos para ser alimentados en cada entrega (o cada pedido), para validar si el proveedor está cumpliendo con los compromisos practicados posterior a la selección.

Los formatos deberán arrojar una serie de indicadores de gestión relevantes y oportunos, los cuales se irán consolidando y la empresa dependiendo su operación, determina la periodicidad para el análisis de los mismos.

Los indicadores de gestión de proveedores aparte de tener una acción coercitiva, permiten hacer un mejor seguimiento e identificar las fortalezas y debilidades en las relaciones con el proveedor.

¹ Mendoza, L. Gestión de abastecimiento. Gerente de Sccala.

Básicamente, la evaluación de proveedores gira sobre unos puntos centrales:

- Puntualidad.
- Calidad técnica.
- Calidad en el servicio.
- Estabilidad de precios.
- Capacidad de respuesta.
- Cumplimiento con las cantidades solicitadas.
- Cumplimiento con la documentación y trazabilidad” (Mendoza).

2.3 Planeación del abastecimiento



Figura 2.4 Es importante planear y dimensionar las estrategias que se requieren para el abastecimiento.

“La labor de la selección de los proveedores es una etapa clave para la construcción de bases sólidas para el abastecimiento, pero posterior a ello hay que entrar a planear y dimensionar el impacto que va a generar en el inventario, afectando tanto la parte de la administración del inventario físico (almacenamiento) y los costos ligados al mantenimiento del mismo.

La matriz Kraljic, la cual se expone a continuación, es una estructura que permite analizar diferentes factores para poder hacer los primeros esbozos con respecto a la estrategia de abastecimiento.

La matriz Kraljic gira sobre dos ejes: la complejidad del mercado, marcándolo como alto o bajo; y el impacto en el negocio. Esto significa que un producto con complejidad del mercado baja, es

un producto del cual se puede abastecer con facilidad, dada la amplitud de oferta y facilidad de consecución de dichos productos.

En contraposición, un producto con complejidad del mercado alta, hace referencia a aquellos donde las fuentes de abastecimiento son reducidas y demandan un esfuerzo superior para poder conseguirlos.

En el eje vertical se halla el impacto en el negocio, el cual hace referencia al costo del material o insumo sobre el valor total del producto terminado.

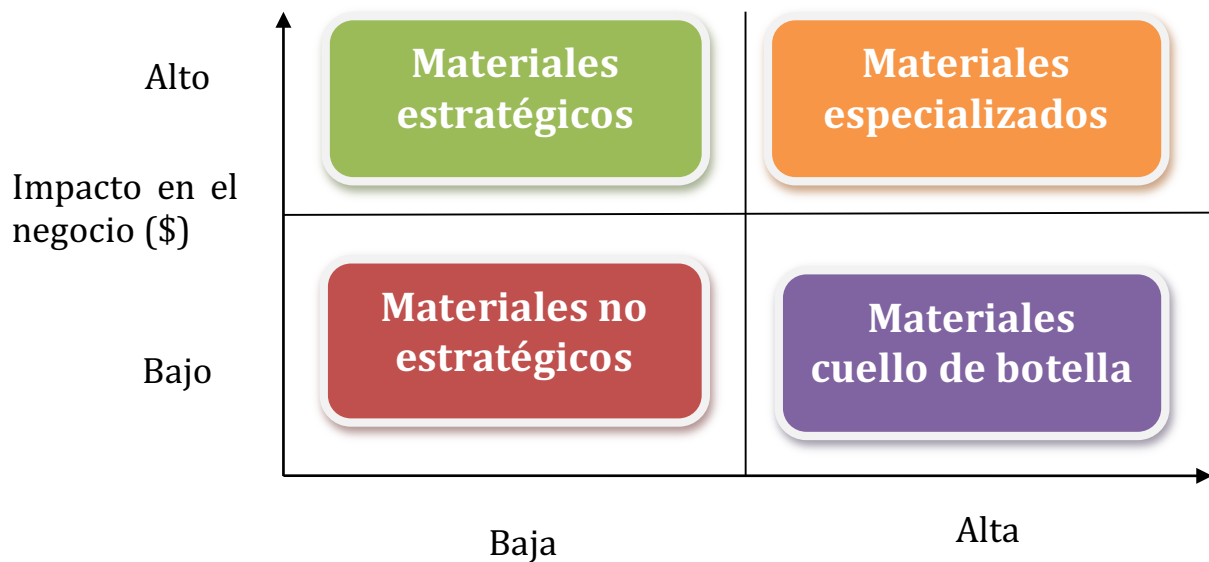


Figura 2.5 Matriz Kraljic. Complejidad del mercado².

En la matriz se establecen cuatro (4) cuadrantes:

- **Materiales no estratégicos:** estos materiales que se caracterizan por su facilidad de consecución y su bajo impacto en el negocio, suelen ser abastecidos de manera sencilla, sin generar elevados lotes de inventario. Su bajo impacto desde el punto de vista económico y su amplitud de oferta, sugiere que existen múltiples oferentes y unas características comunes, por lo que no es necesaria una mayor investigación ni labores complejas de búsqueda para las alianzas con proveedores.
- **Materiales estratégicos:** son aquellos que siendo de fácil consecución hay que planear con mayor detenimiento, dado que la participación de estos sobre el total del producto, demandan un cuidado más exhaustivo con respecto a las calidades del producto y del proveedor. Para estos casos, es pertinente el uso de las herramientas de preselección y evaluación de proveedores y si se tratase de un producto de consumo constante, se recomendaría el uso de herramientas de administración de inventarios como lo es el “lote óptimo de pedidos”.

² Elaborado a partir de Mendoza, L. Gestión de abastecimiento. Gerente de Sccala.

- **Materiales especializados:** dichos materiales son de difícil adquisición por su restringida oferta y por su elevado valor. Se comprende que estos materiales tienden a ser la clave del producto, pero es finalmente poco probable el abastecimiento en volumen por su impacto financiero. Es por ello que con los materiales especializados, después de identificar el proveedor que cumple el 100% con las expectativas, se generan acuerdos en el tiempo, los que apuntan a mantener el abastecimiento y la demanda de productos según el reloj de cada uno, y esto se solidifica con el uso de fuertes pólizas de cumplimiento. Para este caso, aparecen las pólizas de cumplimiento dado que el desabastecimiento por parte del proveedor al cliente, no puede ser reemplazado ni por otro proveedor ni por otro material en la mayoría de los casos.
- **Materiales cuello de botella:** estos materiales en realidad no tienen un mayor impacto financiero en el producto, pero su ausencia genera un entorpecimiento total para el avance del producto. Suelen ser pequeñas piezas de dimensiones especiales, etiquetas con información particular, corrugados específicos, todos ellos sin ser de elevado valor, pero sin ellos el producto no podría ser terminado y/o despachado. Para estos casos, la estrategia de abastecimiento se orienta hacia el abastecimiento en volumen, conociendo que se incurre en almacenamiento, pero su reducido tamaño y su bajo valor monetario no tienen mayor impacto sobre los costos de almacenamiento físico y financiero” (Mendoza).

2.3 Sistema de compras

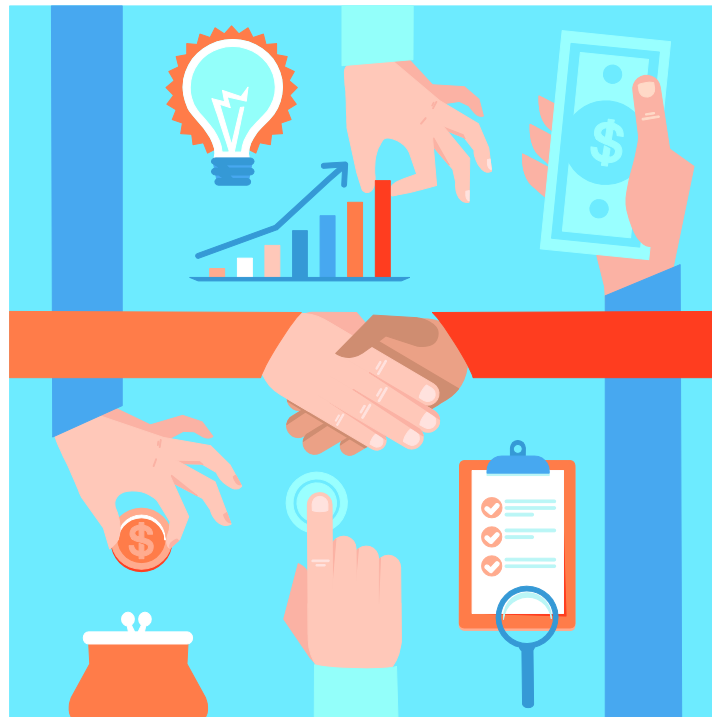


Figura 2.6 Dentro del seguimiento a los procesos de compra, son muy importantes los proveedores así como la evaluación de los costos.

En el sistema de compras es trascendental suministrar y dar seguimiento a los procesos de compras (nacionales e internacionales), desde el momento en que un departamento de la empresa (usuario) realiza una solicitud de compra, hasta que el producto ha sido recibido por este.

Se deben tener en cuenta los siguientes factores

- Recepción de bodegas en inventario.
- Evaluación de costos.
- Proveedores.
- Tiempos de entrega de los pedidos.
- Necesidades del usuario.

Así mismo, se deben tener en cuenta unos objetivos concretos para que un sistema de compras sea desarrollado en completo orden:

- Mantener continuidad en el abastecimiento.
- Inversión mínima compatible con seguridad y beneficio económico.
- Evitar duplicaciones, desperdicios, inutilizaciones.
- Obtener costos bajos acordes con la calidad y el servicio.
- Mantener niveles de calidad.
- Mantener posición competitiva de la empresa.

Funciones de un sistema de compras

- Crear y mantener un registro actualizado de proveedores.
- Generar y dar seguimiento a las solicitudes de compra.
- Recibir las solicitudes de compra provenientes de los usuarios y encargados de otros departamentos.
- Elaboración de cotizaciones por proveedor para la actualización de tiempos de entrega y costos de los artículos.
- Generar y dar seguimiento a las órdenes de compra.
- Generar las órdenes de compra.
- Realizar órdenes de compras utilizando múltiples monedas.
- Agilizar la recepción de la mercadería.

- Realizar los procedimientos de costos de las órdenes de compras (costeo estimado y costeo real).
- Realizar la planeación de compras para un periodo dado.
- Permitir la elaboración de un plan de compras.

2.3.1 Etapas del proceso de compras



Figura 2.7 Las etapas del proceso de compras direccionan, organizan y facilitan la gestión de abastecimiento.

Inicio

El origen del proceso de compra en las empresas, está determinado por la necesidad de satisfacer una solicitud o demanda del cliente interno (cualquier área de la empresa, pero principalmente el área productiva o la que desarrolla la actividad económica de la empresa), ya sea de bienes o servicios. Igualmente, se puede generar el proceso cuando dentro de las políticas de la empresa está establecido que debe mantenerse un nivel de inventario predeterminado por los consumos calculados, en este caso las empresas

deben contar con una programación de compras y adquisiciones a corto, mediano y largo plazo.

Formalización de la solicitud

Generalmente las empresas tienen ya establecido los requisitos formales que deben cumplir las solicitudes de bienes o servicios.

Específicamente, se puede considerar un formato de requisición, en donde deben identificarse perfectamente los ítems solicitados, la cantidad o frecuencia (en caso de servicios) y las aprobaciones correspondientes en este punto, es muy importante verificar que las solicitudes cuenten con una asignación presupuestal, o en caso contrario con la debida autorización.

Análisis de proveedores

Una de las etapas más fundamentales del proceso de compras, se refiere a un estudio detallado de proveedores que ofrecen los bienes o servicios requeridos.

Solicitud de cotizaciones

Una vez seleccionados los proveedores que cumplen con los requisitos de calidad, cumplimiento y capacidad productiva, se hace una solicitud formal para cotizar productos o servicios requeridos. Sin embargo, la práctica más común consiste en que se llega a acuerdos, convenios o contrato de suministro o abastecimiento con el proveedor, gracias a los cuales se concretan precios de venta, términos de negociación y condiciones de despacho aplicables para periodos de tiempo determinados. En este caso, no se requiere solicitud de cotización de la elaboración de un pedido con cargo al convenio o contrato establecido.

Aprobación de cotización o factura pro-forma

Cuando se ha evaluado debidamente la cotización recibida o la factura pro-forma remitida por el proveedor, con base en las políticas adoptadas por la empresa y éstas cumplen con los requisitos, se formaliza la aceptación de las mismas mediante la generación de una orden de compra, que debe conservar las características y condiciones de la cotización o la factura pro-forma.

Por lo general, las empresas cuentan con formatos establecidos para detallar las especificaciones de los ítems, los precios, cantidades, firmas de aprobación y autorización, especificación de términos de negociación y de entrega.

Procesamiento de la orden de compra y de despacho

El proveedor de acuerdo a sus políticas internas y a los acuerdos preestablecidos, debe evaluar y tramitar las órdenes de compra recibida y preparar los despachos correspondientes.

Al igual que en los puntos anteriores, es fundamental garantizar la calidad de las comunicaciones entre comprador y proveedor y agilidad y eficiencia en el sistema de respuesta de ambas partes. (Retroalimentación permanente).

Gestión logística

El entorno cada vez más competitivo del mercado, ha hecho que el éxito de la gestión en las áreas de compras y adquisiciones no sólo dependan de la capacidad de respuesta de los proveedores, sino también de los sistemas de distribución física y la logística, aplicados para que los bienes o servicios desde su origen a su destino se cumplan en el menor tiempo posible y en las condiciones requeridas. Las empresas pueden optar por la creación de un área interna que asuma ésta función o por utilizar los servicios de intermediarios especializados.

Aspecto financiero

El proveedor y el comprador deben haber llegado a un acuerdo en cuanto a los términos comerciales. Esto se refiere básicamente, a definir si se efectúan pagos anticipados, contra entrega, créditos a cierto plazo, entre otros, o si se requieren documentos que soporten o garanticen los pagos, los términos de validez de las ofertas, descuentos especiales y todos aquellos puntos que incidan en la negociación, que deben estar contemplados previamente en las políticas de las empresas.

Resumen



Figura 2.8 La gestión de abastecimiento permite satisfacer las necesidades de los clientes.

Las compras afectan directamente los costos logísticos y el nivel de servicios para los clientes, por esta razón es importante mantener proveedores confiables que garanticen el flujo de materiales y por ende el cumplimiento de la demanda de los clientes, tanto en cantidad como en tiempo.

Un efectivo proceso de preselección, selección y evaluación de proveedores permite desarrollar una alianza estratégica con los mismos y de esta manera obtener beneficios en la gestión de abastecimiento; por ejemplo, reducción de inventarios de las dos partes, cumplimiento de la planeación de producción y el más importante: satisfacer las expectativas del cliente.

Bibliografía

Ávila, S. (2010). *Guía práctica: logística y distribución física internacional*. Bogotá: Legis S.A.

Ballou, R. H. (2004). *Logística y administración de la cadena de suministro*. México: Pearson Prentice Hall, quinta edición.

Johnson, F., Leenders M., Flynn A. (2012). *Administración de compras y abastecimientos*. México: Mc Graw Hill, décimo cuarta edición.

Mendoza, L. L. *La gestión del abastecimiento, motor para el desarrollo de la cadena de valor*. Sccala – *supply chain consulting & logistics administrator*.