



Gestión de Compras y Abastecimiento

Introducción

Históricamente los procesos de negociación y compras se realizaban de manera informal y su principal objetivo era obtener el mayor ahorro posible. A partir de la década de los 80, comenzaron a surgir las principales teorías de cadena de suministro, que cambiaban la visión de un proceso que se definía como netamente transaccional a uno de gestión estratégica, dando las herramientas para optimizar el uso de los recursos de la compañía e impactar sus objetivos estratégicos.

El proceso de compras y abastecimiento involucra todos aquellos procesos administrativos y las operaciones necesarias para asegurar que una organización pueda ganar competitividad a partir de todos los productos y servicios que requiere de fuentes externas. Esto es clave para gestionar la integración de la empresa en la cadena de abastecimiento.

Para lograr un alto grado de madurez en el proceso de compras de bienes y servicios, es importante impactar cuatro variables relevantes:

- El modelo de servicios de compras y abastecimiento
- Las políticas que dan los lineamientos y definen las principales actividades que se deben realizar
- Las personas que participan en la cadena de abastecimiento (roles y responsabilidades)
- Los habilitadores tecnológicos que apalancan el proceso y permiten gestionar adecuadamente los recursos

En este contenido, abordaremos el comportamiento de estas variables a lo largo de la cadena de suministro, la cual está enmarcada en dos subprocesos: la gestión estratégica y la gestión táctica. [Ver figura 1.](#)



Figura 1. Subprocesos del proceso de abastecimiento



Los procesos de compras de todas las organizaciones por lo general se activan por:

- Consumo de bienes y servicios: abastecimiento permanente de los insumos utilizados para la producción del producto o prestación del servicio que ofrece la organización.
- Análisis del gasto: clasificar el gasto de la compañía según las compras realizadas, para identificar posibles eficiencias a través de proceso de negociación.
- Proyectos: la mayoría de los grandes proyectos a realizar durante el año, activan procesos de compra o adquisición de bienes o servicios.
- Cambios normativos o regulatorios: para dar cumplimiento a la normatividad interna de la compañía o externa (entes regulatorios) es posible que se definan actividades de compra no programadas.

1.1. Categorías de materiales / Servicios

Las necesidades deben ser segmentadas en pequeños grupos de materiales/servicios afines llamados categorías. Existen a nivel internacional varias taxonomías definidas por diferentes instituciones para gestionarlas como lo son UNSPSC, ANSI, entre otras. Esto permite definir una estrategia de compras por cada categoría, según el riesgo y el monto, como se define en la matriz de Kraljic. A continuación, se encuentra una versión ajustada para su mejor entendimiento:

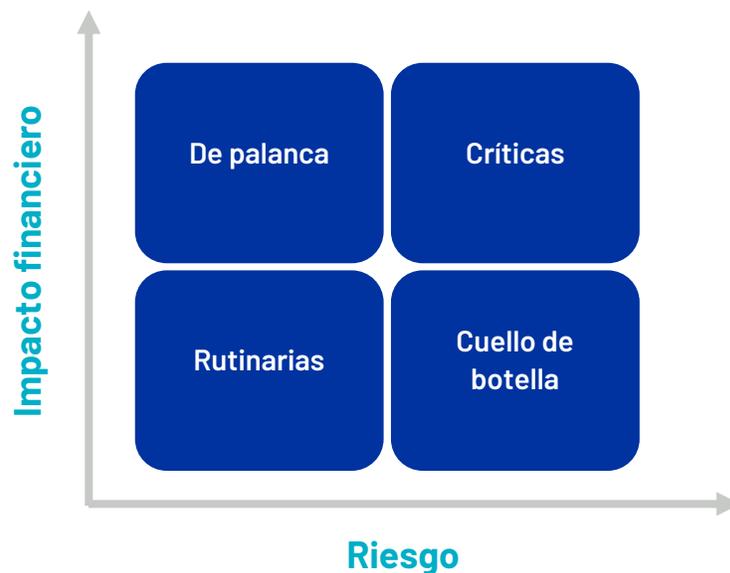


Figura 2 Categorías de materiales/Servicios

Categorías Críticas:

Son productos o servicios cruciales para la prestación. Se caracterizan por alto riesgo de suministro debido al escaso número de proveedores y el alto impacto en la prestación del servicio en caso de desabastecimiento.

Recomendaciones para la negociación:

- Enfocarse en realizar una alianza estratégica que garantice vínculos estrechos, participación temprana del proveedor, integración vertical y orientación a generar valor a largo plazo.
- Al tener una relación forzosa (ejemplo: único proveedor en Colombia que ofrece este bien o servicio) defina contratos a largo plazo para garantizar suministro, intente negociar condiciones de precio que al menos no sean peores que las conseguidas por los competidores, para estos productos o servicios es necesario tener un plan de contingencia.

Categorías de Palanca:

Son productos o servicios que son fáciles de encontrar en el mercado, se cuenta con muchos proveedores lo cual facilita cambiar de proveedor y por lo general los productos están estandarizados porque el riesgo de suministro es bajo, sin embargo, el impacto para el negocio es alto al igual que el volumen de compra, por lo que se recomienda construir una relación de largo plazo ya que es común que el proveedor quiera cooperar por ejemplo en el desarrollo de nuevos productos.

Recomendaciones para la negociación:

- Entender el poder de negociación que se puede tener con los proveedores, conocerlos, solicítale información de los productos o servicios que ofrecen, conocer los precios que manejan, de manera que puedan ser comparados.
- Desarrollar los proveedores para que logren ser más competitivos
- Segmentar los precios por parámetros e identificar como exigir unos más competitivos
- Centralizar las compras
- Realizar contratos marco
- Realizar contratos a corto plazo que faciliten el cambio del proveedor si hay fallas en el suministro

Categorías Cuello de Botella:

Son productos o servicios de bajo costo y de bajo volumen de compra para el proveedor, hablando en términos financieros, que por lo general solo pueden ser adquiridos con un proveedor o un número limitado de proveedores, además tienen un impacto relativamente alto en la prestación del servicio en caso de desabastecimiento.

Recomendaciones para la negociación:

- Se debe garantizar el suministro reduciendo la dependencia de proveedores únicos, haciendo contratos a largo plazo, implementando la gestión del inventario por el

proveedor manteniendo reservas adicionales, buscando proveedores potenciales o implementando planes de contingencia.

- Es muy importante incrementar la influencia que tiene la empresa en el proveedor para disminuir el riesgo latente.

Categorías rutinarias:

Son productos o servicios fáciles de comprar, se tiene amplia oferta en el mercado y tienen un impacto relativamente bajo en la prestación del servicio.

Recomendaciones para la negociación:

- Agrupar proveedores pequeños en proveedores mayores y/o agrupar las compras de varios solicitantes para reducir complejidad en la gestión y mejorar costos.
- Buscar mercados cercanos, estandarización y reducción de referencias.
- Reducir el tiempo dedicado y dinero gastado en estos productos.
- Normalizar los productos para conseguir procesamiento eficiente.
- Implementación de contratos marco y catálogos electrónicos

La clasificación en categorías permite no solo definir la estrategia de negociación y relacionamiento con el proveedor, sino también permite priorizar las negociaciones para la creación del Plan de Abastecimiento Anual, el cual es un plan concreto con un horizonte de tiempo que puede variar entre 6 meses y 1 año y debe contener:

- Los bienes y servicios que se requieren con cantidades y montos aproximados.
- Modalidad de compra: alquiler, compra, nacional o importado.
- El momento en el cual se requiere.

El plan de abastecimiento debe ser dinámico, que debe estar en permanente actualización de acuerdo con las necesidades de la compañía. Realizar un adecuado proceso de planeación, permite a las compañías gestionar sus recursos y dar respuesta oportuna.

2

Evolución y madurez del proceso de compras y abastecimiento

Los procesos de compras en una organización pueden pasar por varias etapas de madurez que están directamente relacionadas con los esfuerzos dirigidos para agregar valor en la consecución de los objetivos estratégicos a partir de la influencia que se logra ejercer en los proveedores de bienes y servicios:



EVOLUCIÓN DE LA GESTIÓN DEL ABASTECIMIENTO

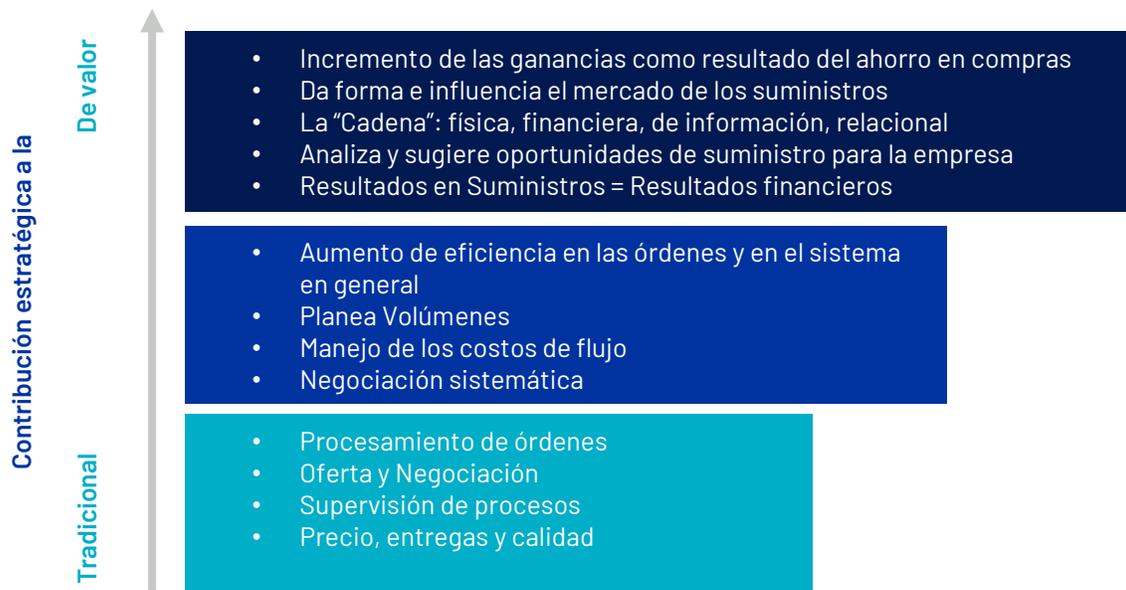


Figura 3 Evolución de la Gestión del Suministros

Durante el proceso de evolución y madurez de la gestión del suministro se utilizan con mayor o menor intensidad y frecuencia las siguientes palancas de acción para lograr los objetivos. En la medida en que las palancas se utilizan de manera más equilibrada el proceso es seguramente más maduro:

Palancas de precio: Buscan garantizar un precio competitivo en la adquisición de bienes y servicios, teniendo identificados y bajo contrato aquellos bienes y servicios que son críticos para la organización.

Palancas de costo: Ayudan a entender los componentes básicos del costo y realizar estrategias de gestión considerando el costo total de la adquisición y no solamente el costo operativo de la compra.

Palancas de demanda: Analizan e identifican ineficiencias en los procesos internos de la compañía que pueden llevar a solicitar más insumos de los requeridos.

Palancas de oferta: Identifican posibilidades y tendencias en el mercado de suministros que permitan visualizar tanto materiales como proveedores sustitutos y/o alternativos.

Palancas estratégicas: Aportar valor a los objetivos estratégicos de la compañía incorporando la función de compras y abastecimiento en los procesos de investigación, desarrollo y diseño de nuevos productos y servicios, así como en las iniciativas de innovación.

Las políticas son la guía para la toma de decisiones y para manejar situaciones repetitivas y recurrentes.

La política de abastecimiento debe contener los lineamientos para realizar compras de bienes y servicios, enmarcados en los principios corporativos y alineados con los objetivos estratégicos de la compañía. Debe involucrar todas las áreas de la compañía que intervienen en el proceso de compras y formar un equipo interdisciplinario que garantice compras equitativas y transparentes que logren suplir las necesidades de la compañía.

En conjunto se debe definir un objetivo común que busque en términos generales:

- Visibilidad y clasificación del gasto
- Control y gestión del riesgo
- Conformidad operativa, contractual y regulatoria
- Facilitación y creación de sinergias con grupos de interés
- Sostenibilidad con los grupos de interés, que son la persona, grupo de personas u organizaciones que se ven impactados y/o impactan la operación de la compañía y que pueden afectar el desempeño de esta, como accionistas, clientes y usuarios, gremios y asociaciones, líderes de opinión, público interno, medios de comunicación, estado, proveedores, academia, comunidad.

Se debe definir el área encargada de realizar seguimiento y actualización de la Política y así mismo garantizar el cumplimiento de esta, definiendo estrategias de adopción y validación.

Para que la política pueda cumplir su función se debe definir un modelo de operación acorde a las necesidades actuales de la compañía y a la estructura organizacional. No existe un modelo de servicios de abastecimiento que sea aplicable a nivel global, por lo que debe ser definido cada caso de forma particular.

En términos generales existen las siguientes alternativas para definir el modelo de Abastecimiento:

Descentralizado: todos los equipos de trabajo de la compañía pueden realizar compras de bienes y servicios, siempre y cuando garanticen el cumplimiento de la política de abastecimiento.

Líder de compras: únicamente los líderes de compra de cada área están autorizados para realizar proceso de compra. Esto facilita el cumplimiento de la política de abastecimiento.

Dirección centralizada: los líderes de compra de cada área dependen directamente de una persona del equipo de abastecimiento. De esta manera se garantiza no solo el cumplimiento de la política, sino también la transferencia de conocimiento y buenas prácticas.

Centralizado: las compras deben ser únicamente ejecutadas por el equipo de abastecimiento de la compañía. No se permite realizar compras desde cada área.

Tercerizado (BPO): se cuenta con un tercero que realiza las compras según solicitud de cada área de la compañía.

4

Roles y responsabilidades

Una vez definido el modelo de operación y la Política de abastecimiento, se debe realizar una adecuada selección y formación a las personas encargadas de ejecutar los procesos de compras.

Entre los roles más comunes y relevantes se encuentran:

- El líder de categoría es la persona que cuenta con el conocimiento detallado de la necesidad y puede definir las especificaciones técnicas que se deben garantizar en el bien o servicio a comprar. También esta persona conoce las condiciones logísticas como: fechas de entrega, lugar de entrega, cantidades, equipos y medios necesarios para la entrega, periodicidad de la solicitud, garantías, etc.
- El negociador es la persona encargada de realizar el proceso de selección de proveedores para los bienes y servicios definidos por el líder de categoría. Debe garantizar el cumplimiento de las políticas internas, actuar bajo los principios corporativos y velar por la evaluación, la gestión y el desarrollo de los proveedores.
- Gestores de compras es el rol encargado de realizar las solicitudes a los proveedores, hacer seguimiento al cronograma de entregas, realizar el proceso de pagos (según acuerdos contractuales) y acompañar al proveedor en el día a día.
- Estos roles pueden ser ejecutados por una misma persona o diferentes personas según el volumen de solicitudes anuales y permiten especialización y desarrollo de capacidades del personal.
- Es importante garantizar que se cumplan las definiciones internas de conflictos de segregación de funciones, que buscan controlar y gestionar el riesgo de la cadena de abastecimiento.



5

Habilitadores tecnológicos

Para apalancar todo el proceso de la cadena de abastecimiento, existen plataformas en el mercado (tanto nacionales como extranjeras) que permiten llevar trazabilidad al proceso, desde la definición de la necesidad (teniendo en cuenta el análisis del gasto), la ejecución de los contratos y seguimiento a los proveedores, garantizando consolidación de información de manera confiable y única.

Estas plataformas por lo general permiten realizar procesos de negociaciones en línea (e-commerce) para garantizar transparencia, trazabilidad y auditabilidad de estos.

