

# **CAPITULO I**

## **GENERALIDADES**

### **COMPRAS**

#### Definición

Es el acto de obtener el producto o servicio de la calidad correcta, al precio, tiempo y lugar pactado.

Actualmente la palabra compras, se puede relacionar con los siguientes términos: adquisiciones, aprovisionamiento o materiales, control de inventarios y almacenes.

#### Objetivos de las compras

Para mantener una posición competitiva en el mercado y obtener beneficios satisfactorios, hay que gestionar materiales o productos al precio más bajo que permitan las exigencias de calidad y servicio.

Los objetivos fundamentales de toda compra pueden resumirse del modo siguiente<sup>1</sup>:

1. Mantener la continuidad de abastecimiento.
2. Hacerlo con la inversión mínima en existencia.
3. Evitar duplicidades, desperdicios e inutilización de los materiales o productos.
4. Mantener los niveles de calidad de los materiales o productos, basándose en lo adecuado de los mismos para el uso a que se destinan.
5. Adquirir materiales o productos al precio más bajo posible compatible con la calidad y el servicio requeridos.
6. Mantener la posición competitiva de la empresa y conservar el nivel de sus beneficios en lo que a costos de material se refiere.

#### Proceso de compras

---

<sup>1</sup> Mercado, Salvador (2003). "Compras. Principios y aplicaciones". Cuarta Edición, Limusa, Grupo Noriega Editores, México D.F., México.

La ISO en el apartado 7.4.1 dice: “La organización debe asegurarse de que el producto adquirido cumple los requisitos de compra especificados. El tipo y el grado del control aplicado al proveedor y al producto adquirido debe depender del impacto del producto adquirido” (ISO 9001:2008); por tal motivo hay que definir el proceso de compra a seguir para la correcta adquisición de bienes (ver grafico 1).

Gráfico 1: Proceso de compra



En el gráfico anterior se describe el proceso de compras que inicia con la fase de la requisición, que no es más que el pedido efectuado al proveedor para satisfacer la demanda de compra, posteriormente el proveedor envía cotización donde especifica la cantidad a pagar, forma y plazo de pago. Con la información anterior se procesa la orden de compra, para proceder a la recepción de materiales, realizando un control de calidad a los productos o mercancías recibidas; en el caso que estos no cumplan con las condiciones establecidas en la orden de compra se realizara la devolución o rechazo. Una vez aceptado el pedido se procede al pago del mismo.

## PROVEEDORES

### Definición

Son todos aquellos que le proporcionan a la organización los recursos materiales, humanos y financieros necesarios para su operación diaria.

Según la ISO 9000, proveedor, es aquella organización o persona que proporciona un producto.

Los proveedores son parte esencial de la empresa y por consiguiente es necesario establecer un programa de calidad, que permita conocer técnica y comercialmente a los proveedores potenciales, con el fin de que el proceso de selección sea adecuado para establecer relaciones basadas en la confianza que garanticen el cumplimiento de los requisitos exigidos; para el cumplimiento de estos objetivos se emplean los procedimientos de selección, evaluación y calificación de proveedores.

## Registro de proveedores

“La organización debe establecer un procedimiento documentado para definir los controles necesarios para la identificación, el almacenamiento, la protección, la recuperación, la retención y la disposición de los registros”. (ISO 9001:2008)

El registro consiste en abrir un archivo en orden alfabético que servirá para guardar los resúmenes de cotizaciones, listas de precios, catálogos, circulares y en si toda la información que pueda obtenerse sobre las mercancías que se compran o que puedan sustituir a las mismas, para la elaboración de este registro se debe recurrir a diferentes fuentes de información tales como: departamentos internos especializados (mantenimiento, producción, ingeniería y otros), revistas, publicaciones sobre ofertas de productos, asociaciones industriales o comerciales.<sup>2</sup>

Este archivo debe permanecer accesible y realizarle las actualizaciones pertinentes desechando aquellos proveedores que ya no cumplen con estándares de calidad y recopilando información sobre nuevos potenciales proveedores.

## Relaciones con proveedores

### **Actividades y Objetivos de las relaciones con los proveedores**

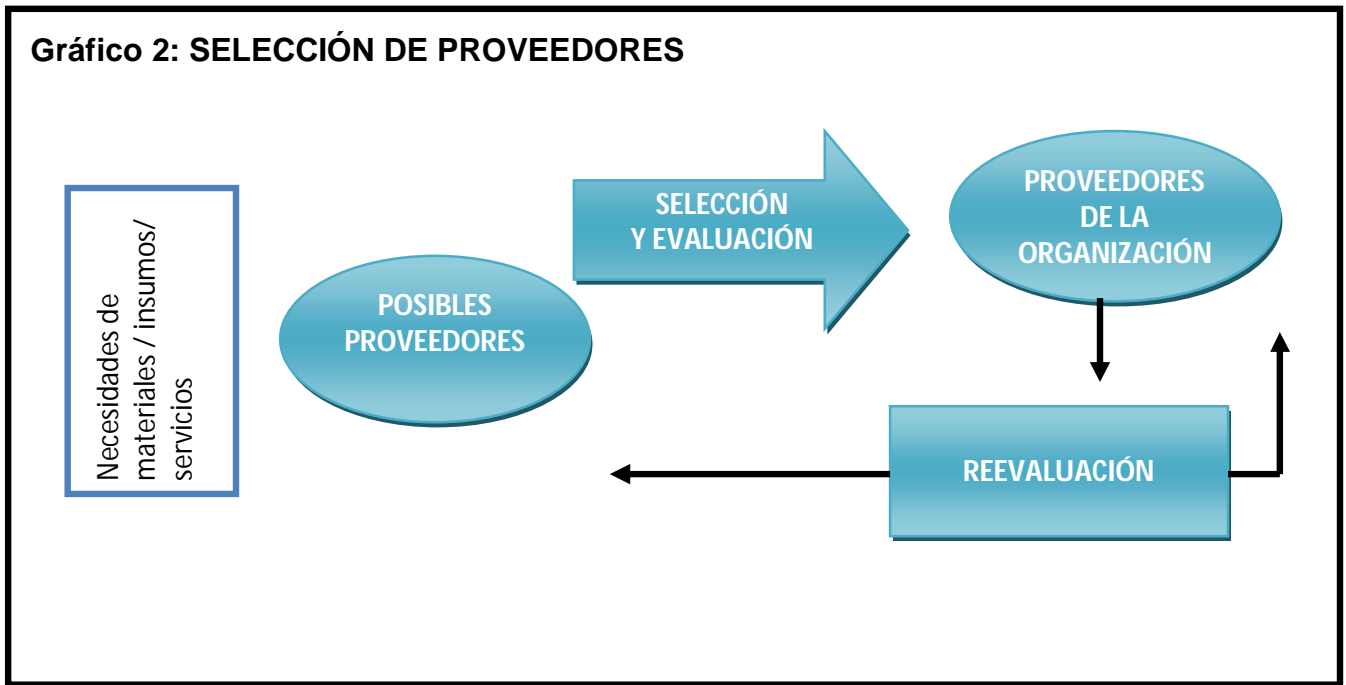
El objetivo de las relaciones con el proveedor es lograr que exista confianza en el comprador para el uso de las mercancías. Lo que exige que ambas partes desarrollen una serie de actividades debidamente definidas, tales como:

1. Crear políticas de calidad en las relaciones con el proveedor.

---

<sup>2</sup> Ibídem página 1

2. Contar con diversos proveedores para las compras importantes.
3. Establecer un procedimiento a base de normas para calificar el producto y al proveedor.
4. Realizar una planificación entre ambas partes para definir la calidad y responsabilidades.
5. Fijar canales de comunicación entre ambos.
6. Implementar un sistema para detectar y corregir las desviaciones.
7. Establecer un sistema de supervisión del proveedor.
8. Llevar a cabo programas de mejora y de asistencia reciproca.
9. Crear y aplicar sistemas de clasificación de la calidad de los proveedores.<sup>3</sup>



Fuente: Gerencia de Compras: La nueva estrategia competitiva

En el gráfico 2 se observa cómo es la relación entre las necesidades de la empresa y el proceso de selección de los proveedores, siendo el objetivo principal garantizar el trabajo con el mejor proveedor, en las condiciones establecidas y dentro de los parámetros de calidad, para garantizar el éxito de la empresa y de sus productos en el mercado.

<sup>3</sup> Heredia Viveros, Nohora Ligia. (2007) "Gerencia de Compras: La nueva estrategia competitiva", Primera Edición, ECOE Ediciones, Colombia, página 84.

Para que el proceso de selección sea satisfactorio, el proveedor deberá certificar su idoneidad y capacidad para responder a las exigencias de las empresas que adquirirán sus productos o servicios. Es por ello que deberán establecerse criterios en base a las necesidades empresariales.

A continuación se describen los requisitos mínimos que se deben incluir dentro del proceso de selección de proveedores:

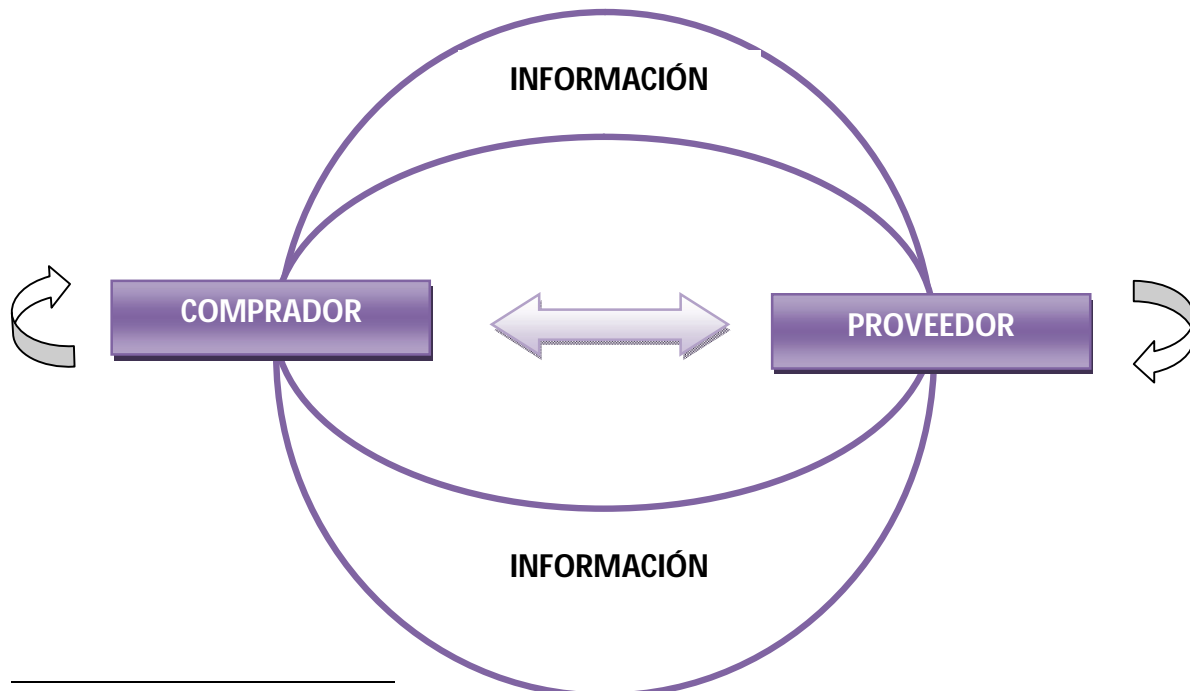
## I. Primera fase. La necesidad

**1. Establecimiento del sistema de información:** Es una de las herramientas base, ya que genera una facilidad operativa y de análisis con respecto a todos los datos que se deben recabar de los posibles proveedores que posteriormente pueden ser seleccionados para establecer negociaciones comerciales.

Para que el sistema de información sea el adecuado debe cumplir con una serie de requisitos: (Ver gráfico 3)

- Definir claramente cuál será el canal de información.
- La información deberá ser ágil y sencilla.
- Debe existir un respaldo de datos y estadísticas para la información.
- Utilizar la información como apoyo para la correcta toma de decisiones.

**Gráfico 3: SISTEMAS DE INFORMACIÓN<sup>4</sup>**



<sup>4</sup>Heredia Viveros, Nohora Ligia. (2007) "Gerencia de Compras: La nueva estrategia competitiva", Primera Edición, ECOE Ediciones, Colombia, página 85.

## Localización de nuevos proveedores

Dentro del mercado existen innumerables fuentes de información que son efectivas para identificar a los diferentes proveedores. Dichas fuentes pueden ser:

- Catálogos o folletos sobre proveedores.
- Revistas y publicaciones especializadas.
- Directorios.
- Ferias y exposiciones.
- Información por referidos.
- Asociaciones empresariales y profesionales.
- Páginas Web, entre otros.<sup>5</sup>

**2. Identificación de la necesidad:** es importante identificar clara y concretamente el tipo de necesidad de la empresa, para la búsqueda de proveedores adecuados. Para esta exigencia es preciso contar con un buen sistema de información interna, que ayude a identificar exactamente donde surge la carencia y las características básicas del suministro.

**3. Requisición de compras:** consiste en negociar formatos empresariales relacionados con el suministro requerido. Cada empresa diseña el tipo de formato que será institucionalizado a lo largo de los diferentes procesos de adquisiciones. Dichos formatos deben contener la información general que ubique al responsable desde los suministros en aspectos como:

- Tipo de necesidad.
- Especificaciones del producto o servicio solicitado (características físicas y químicas, cantidades).
- Condiciones de entrega.
- Destino del producto o servicio.

**4. Elaborar solicitudes de cotización:** el objetivo es la realización formal de las solicitudes de cotización, por parte del responsable del proceso.

## II. Segunda fase. Pre-selección de proveedores.

---

<sup>5</sup> Ibídem 3, página 4

Para llevar a cabo esta fase, se requiere elaborar un pre-plan de selección de proveedores donde se identifiquen factores de selección general como: criterios y áreas de selección.

**1. Criterios generales de selección de proveedores:** los proveedores son evaluados y seleccionados en base a criterios previamente establecidos por el comprador donde influye principalmente su capacidad para suministrar productos de acuerdo a los requisitos de la organización<sup>6</sup>. Para que esta selección sea más óptima, efectiva y eficiente, se recomienda que no esté definida en un solo criterio, sino en la combinación estratégica de varios de los factores que se van a considerar. A continuación se relacionan algunos de los criterios de selección, más importantes:

- Calidad
- Experiencia
- Tecnología
- Normatividad y legislación
- Fortaleza financiera
- Actitud gerencial
- Confianza que inspire
- Capacidad de respuesta
- Tiempos de respuesta
- Modelo de comunicación
- Disponibilidad de las instalaciones
- Manejo de inventarios
- Precios
- Proyección a largo plazo
- Trayectoria en el medio (referencias de otras empresas)
- Imagen de sus productos en el mercado
- Condiciones financieras de negociación (descuentos, tiempos y formas de pago)
- Conocimiento del área y del producto.

**2. Áreas de acción para la selección de proveedores:** Para manejar más fácilmente los criterios de selección, se pueden clasificar en siete grandes áreas de acción:

#### Área de calidad

- **Características de la calidad:** son las especificaciones exigidas al producto o servicio que se va a adquirir.
- **Certificaciones de calidad:** es el respaldo otorgado por entidades certificadoras nacionales o internacionales, las cuales establecen si el proveedor es apto para suministrar los productos o servicios con altos estándares de calidad.

---

<sup>6</sup> ISO 9001:2008, apartado 7.4.2

- **Garantía de calidad:** son responsabilidades penales, civiles y contractuales, asociadas a las negociaciones, que deberán asumir los proveedores al existir un incumplimiento.
- **Especificaciones técnicas:** los proveedores deberán cumplir con las especificaciones técnicas requeridas por el comprador y mantener constantes actualizaciones.

### Área administrativa

- **Normalización y legislación:** es el cumplimiento de la normativa legal que le es aplicable.
- **Actitud gerencial:** son las negociaciones realizadas con los proveedores, la cual dependerá de la actitud tomada por parte de los representantes del comprador, si es negativa obstaculizará las acciones de negociación, mientras que si es positiva podrá asegurar mejores relaciones con el proveedor.
- **Modelo de comunicación:** Debe existir una comunicación constante entre el proveedor y el comprador para que la negociación sea efectiva y pueda resolverse rápidamente las discrepancias que se presenten.
- **Experiencia y pericia gerencial:** en este punto es donde se obtienen las referencias comerciales de los proveedores las cuales otorgan cierto nivel de confianza al momento de seleccionarlos.
- **Proyección a largo plazo:** si existe una buena proyección dentro del mercado por parte del proveedor, el comprador tiene más seguridad en sus acciones.
- **Disponibilidad de instalaciones:** los proveedores deben tener infraestructura adecuada que asegure buenas condiciones en el manejo de los productos o servicios a suministrar.

### Área financiera

- **Fortaleza financiera:** la solidez económica y estabilidad financiera del proveedor garantiza el cumplimiento de los contratos adquiridos.
- **Fluidez financiera:** que el proveedor cuente con efectivo disponible le permite cubrir las contingencias que se presenten de parte de los compradores o del mismo proveedor.



### Área tecnológica

- **Manejo de la tecnología:** el uso de la tecnología de punta garantiza mejores tiempos y mayor calidad en los productos por parte del proveedor, permite que el comprador obtenga mayores beneficios.

### Área de tiempos de respuesta

- **Tiempos y movimientos:** el proveedor debe planificar las tareas que va a realizar y el tiempo estimado, ya que a mayor tiempo menor eficiencia.
- **Tiempos pactados:** es el cumplimiento de los tiempos de entrega previamente establecidos entre el comprador y el proveedor.

### Área Precios

- **Precios pactados:** los precios y las condiciones deberán pactarse de común acuerdo entre los proveedores y compradores ya que el precio es de los factores más influyentes en la negociación.
- **Precios competitivos:** los precios ofrecidos por los proveedores deben mantenerse dentro del promedio establecido por el mercado.

### Área de inventarios

- **Establecimiento del stock de base:** el proveedor debe establecer un modelo de manejo de inventarios adecuado a sus necesidades, para mantenerse competitivo dentro del mercado y que el producto cumpla la calidad exigida por el comprador.

## III. Tercera fase. Evaluación de proveedores.

En esta fase se inicia con la elaboración de una lista de chequeo donde se asigna una precalificación a los proveedores, considerando los siguientes factores:

- Información general de cada proveedor listado

- Relaciones con otros clientes de esos proveedores
- Análisis de documentación presentada
- Características de los productos o servicios ofrecidos
- Modelos de negociación empleados
- Valores agregados a sus compromisos comerciales

La información de cada proveedor, es registrada en una tabla resumen de precalificación donde se puede identificar de una manera muy sencilla tanto el perfil general como las puntuaciones independientes por condición y la global de cada uno de los proveedores<sup>7</sup>. Posteriormente cada comprador establece el nivel de cumplimiento que debe poseer cada proveedor para ser seleccionado dentro del grupo que se encuentra en la lista.

#### **IV. Cuarta fase. Selección de proveedores**

En esta fase es donde se reduce el número de proveedores seleccionados que por lo general ascienden de tres a cinco, dependiendo del modelo administrativo o del monto de proyecto.

Los aspectos evaluados al proveedor, forman parte de su perfil; estos documentos son de vital importancia para el comprador, ya que forma parte del registro de los proveedores.

Una vez que se ha preseleccionado a los proveedores se establecen nuevos nexos de exigencias a través de los cuales se establecen las especificaciones técnicas y comerciales requeridas. Por este medio, se tomará la decisión final para establecer los procesos de negociación con uno o varios de los finalistas, para posteriormente dar paso en las acciones siguientes dentro del proceso de negociación productor - proveedor. Las acciones son:

- Convocatoria
- Solicitud de cotizaciones
- Recepción de solicitudes
- Selección de cotizaciones

#### **V. Quinta fase. Negociación con los proveedores**

Esta es la fase final del proceso de selección de proveedores ya que hace referencia a las negociaciones donde se establecen relaciones entre la empresa compradora y sus proveedores, las cuales se van fortaleciendo a través del tiempo.

### **Homologación de proveedores**

---

<sup>7</sup> Heredia Viveros, Nohora Ligia. (2007) "Gerencia de Compras: La nueva estrategia competitiva", Primera Edición, ECOE Ediciones, Colombia.

Consiste en evaluar y calificar de manera independiente e imparcial a los proveedores, con la finalidad de contar con un registro de proveedores aprobados en términos administrativos, operativos, comerciales y de calidad, lo cual asegurará su capacidad para suministrar productos de acuerdo con los requisitos de la organización.

La homologación de proveedores puede realizarse a través de diversos métodos:

**Auditoría.** Este sistema consiste en la realización de una visita al proveedor, durante la cual se evaluarán una serie de factores, definidos en un cuestionario de auditoría. Como resultado de esta auditoría, el proveedor obtendrá una puntuación, en función de la cual será aceptada o rechazada su homologación.

**Test de producto.** Se realiza una prueba a los productos que desea vender el proveedor. La cual consiste en utilizar el producto para verificar su comportamiento, al final de la prueba se decide homologar o no al proveedor.

**Homologación por histórico.** Este método es utilizado para homologar a proveedores que llevan trabajando con la empresa desde hace tiempo de manera satisfactoria. Se analizan los resultados históricos de la relación con el proveedor y en función de estos resultados se procede a conceder o denegar la homologación.

**Cuestionario de homologación.** Este sistema es similar al de auditoría, pero sin realizar visita al proveedor. En este caso, la empresa elabora un cuestionario en el que se preguntan los datos importantes sobre la actividad, organización, medios, proceso productivo y gestión de la calidad del proveedor. Este cuestionario se envía al proveedor, y en función de sus respuestas se procede a su homologación.<sup>8</sup>

En el proceso de homologación de proveedores deben participar representantes de los departamentos de la empresa involucrados: el responsable de compras, el responsable de calidad y el responsable del departamento que solicitó el producto.

Una vez realizada la homologación, se procede a elaborar una lista, la cual debe ser difundida entre el personal de la empresa que esté involucrado en el proceso de compras de productos o servicios.

## **Métodos de selección y evaluación de proveedores.**

En los últimos años las empresas han realizado ajustes a las normas y procedimientos para la evaluación y selección de sus posibles proveedores haciendo uso de métodos, entre los cuales se mencionan los siguientes:

---

<sup>8</sup> Aulafácil, (2010), La calidad en las compras, lección 18, [www.aulafacil.com/calidad-empresa/curso/lecc-18.thm](http://www.aulafacil.com/calidad-empresa/curso/lecc-18.thm), [consultada el 23/4/10].

## 1. Método categórico.

Este es el menos exacto ya que consiste en un procedimiento en el cual el comprador, confía en un registro histórico del desempeño del proveedor basado en la experiencia previa que haya tenido la empresa u otros compradores, por lo que se torna subjetivo ya que es un sistema de análisis cualitativo.

Para la aplicación de este método se deben seguir los pasos que se describen a continuación:

- Realizar una lista con los criterios de evaluación.
- Asignar una calificación a los proveedores por cada uno de los criterios.
- Crear un sistema de marcas simples para diferenciar los resultados.
- Proceder con la toma de decisión final.<sup>9</sup>

## 2. Método de puntos ponderados.

Consiste en cuantificar los criterios de evaluación con respecto al funcionamiento de cada proveedor, con la finalidad de realizar comparaciones entre ellos.

Proveedor	% Calidad	A 40%	% Envío	B 40%	% Precio	C 20%	A+B+C Total
1	70	28	90	36	80	16	80
2	80	32	90	36	70	14	82
3	100	40	80	32	60	12	<b>84</b>

Tabla 1. Método puntos ponderados. Fuente propia.

Como se muestra en la tabla anterior a cada criterio se le debe asignar un porcentaje de evaluación, el cual refleja el grado de cumplimiento del proveedor, posteriormente se realiza una sumatoria de los valores

<sup>9</sup> Supplier, Selection & Evaluation, (2010), [www.gyte.edu.tr/dersler/.../5-Supplier%20Selection%20&%20Evaluation.ppt](http://www.gyte.edu.tr/dersler/.../5-Supplier%20Selection%20&%20Evaluation.ppt), [consultada el 27/4/10].

obtenidos por cada uno, procediendo a seleccionar el que obtenga la mayor puntuación.<sup>10</sup>

### **3. Método por costo total.**

Los proveedores deben elegirse y evaluarse en sus operaciones en base no solamente al precio, sino también, al costo total que supone para el cliente. Algunas veces, los mejores precios conllevan costos adicionales para el cliente.

Los factores a considerar dentro de esta calificación son:

- Costo de calidad
- Costos relacionados con la fiabilidad en la entrega
- Costo de tiempo de respuesta
- Costo por lote de suministro
- Costo tecnológicos de obsolescencia
- Precio<sup>11</sup>

### **4. Método análisis envolvente de datos.**

Se basa en el concepto de eficiencia de una alternativa de decisión, las cuales se evalúan en términos de relación costo-beneficio. La eficiencia se mide a partir del valor que abarca desde la suma promedio de los beneficios hasta los valores de los criterios de costos.

Este método permite clasificar a los proveedores en dos categorías iniciales: proveedores eficientes o proveedores ineficientes.<sup>12</sup>

### **5. Método razonamiento basado en casos.**

Se define como un sistema de software administrado por una base de datos que recopila información relevante de procesos de decisión y evaluación de situaciones o casos sucedidos previamente. Así, el responsable de la toma de decisiones se puede apoyar en información útil y en experiencia de situaciones conocidas.

### **6. Método proceso de jerarquía analítica.**

---

<sup>10</sup> Ídem nota 7

<sup>11</sup> Merli, Giorgio. (1994) "Nueva Estrategia de Aprovisionamiento para la fabricación", Volumen 1, Ediciones Díaz de santos, S.A., Madrid, España

<sup>12</sup> Sarache Castro, William Ariel. (2009) "Selección de proveedores: una aproximación al estado de arte", [http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/CnosAdmon\\_22\\_38\\_07\\_Williamarielsarache.pdf](http://cuadernosadministracion.javeriana.edu.co/pdfs/CnosAdmon_22_38_07_Williamarielsarache.pdf), [consultada el 20/04/10]

Se puede definir como un método de ayuda en la toma de decisiones del tipo multicriterio, que genera prioridades numéricas a partir de criterios subjetivos y las organiza en matrices de comparación. Su mayor fortaleza recae en su habilidad para estructurar jerárquicamente un problema complejo, multiobjetivo y multipersonas, para luego investigar cada nivel de jerarquización por separado, combinando los resultados a medida que progresa el análisis.

Los niveles de jerarquización definen un sistema, donde el más bajo es el conjunto de alternativas posibles, el cual sigue a un nivel intermedio, conformado por los criterios y subcriterios, hasta llegar al nivel más alto constituido por los objetivos generales.

## Reevaluación de proveedores

Este proceso consiste en evaluar nuevamente al proveedor que ya ha suministrado productos o servicios, por ende será más factible realizar una nueva evaluación y determinar si aún posee las competencias necesarias para seguir adquiriendo sus productos.

Para efectos de la reevaluación se pueden agregar los siguientes criterios:

- Nivel de defectos del producto o servicio.
- Cumplimiento del plazo de entrega.
- Capacidad y rapidez en la solución de problemas, etc.

El plazo de tiempo en el cual deban efectuarse las reevaluaciones dependerá de cada empresa en particular y las políticas establecidas.