

UNIDAD  
DIDÁCTICA

# 2

## GESTIÓN DE COMPRAS

### Objetivos de la unidad

1. Introducción
2. Proceso de compra
3. Método de compra
  - 3.1. Requerimientos de compra
  - 3.2. Preselección de proveedores
  - 3.3. Presentación de la petición de oferta a los proveedores potenciales
  - 3.4. Evaluación de las ofertas
  - 3.5. Selección del proveedor
    - 3.5.1. Negociación
    - 3.5.2. Firma del contrato
  - 3.6. Control del rendimiento
4. Importancia estratégica de los proveedores
  - 4.1. Los comités de proveedores
5. El papel de las compras en fabricación
6. La negociación en compras
  - 6.1. Fases

- 6.2. Tácticas de negociación más frecuentes
- 6.3. Métodos de negociación
- 6.4. Habilidades y conductas del negociador
- 7. Tics aplicadas a la gestión de compras
  - 7.1. Portales (proveedores/clientes)
  - 7.2. *Web services*
- 8. Anexos
  - 8.1. Modelo de pliego de compra
  - 8.2. Modelo de contrato

Conceptos básicos

Actividades de autocomprobación

Actividades de repaso

Ejercicios voluntarios

Referencias bibliográficas



## OBJETIVOS DE LA UNIDAD

El objetivo fundamental de la unidad es intentar transmitir el conocimiento global, de forma general, del proceso de compras.

Se pretende clarificar una serie de conceptos básicos, como saber las responsabilidades y obligaciones ligadas al proceso de compras y a los dos subprocesos importantes en los que se divide, compras y aprovisionamiento.

Analizaremos todas las actividades ligadas al proceso de compras, desde el origen de la necesidad de comprar hasta el cierre de un contrato a través de la negociación, y cómo ha evolucionado el proceso, sobre todo, en lo referente a la relación con los proveedores y también respecto a las tecnologías utilizadas.

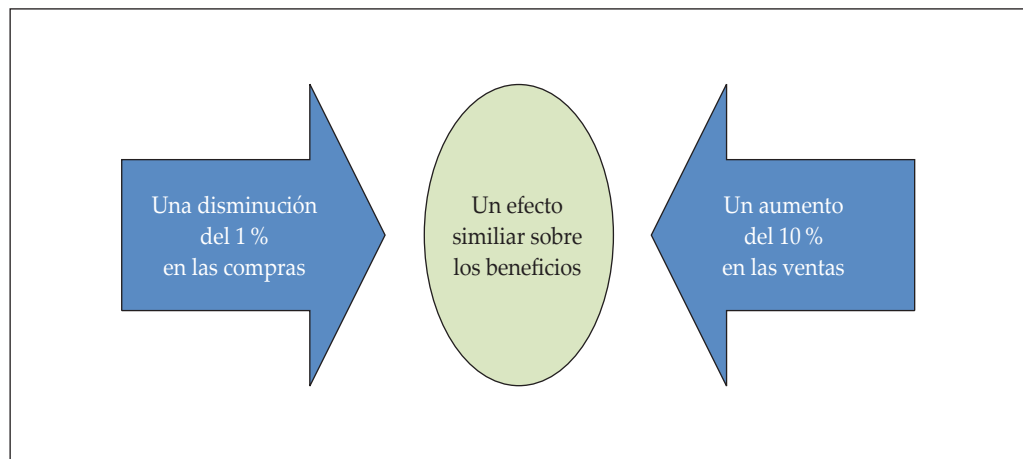
## 1. INTRODUCCIÓN

Tras la introducción general realizada en la anterior unidad, vamos a recordar, afianzar y ampliar algunos conceptos.

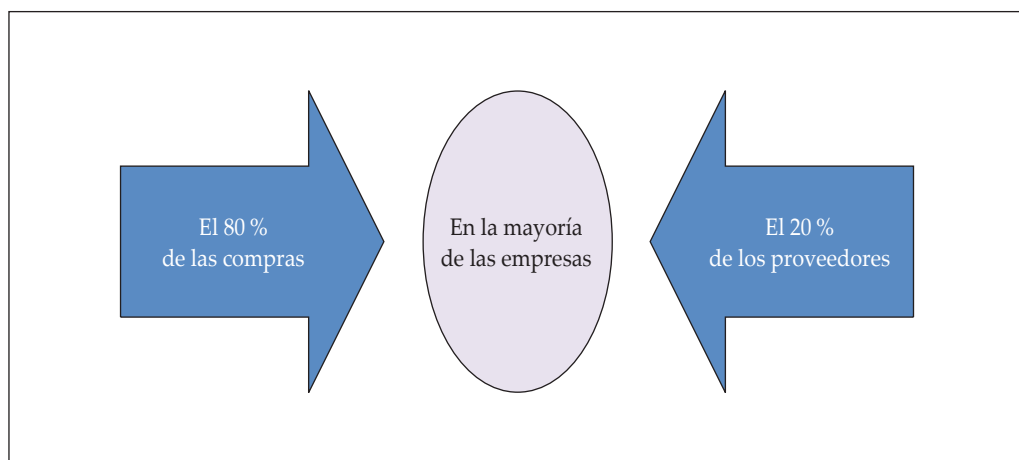
Comprar tiene como finalidad asegurar la disponibilidad de productos en el momento correcto, la cantidad y calidad exactas y a un precio justo. Ello implica seleccionar proveedores y negociar con ellos y esto, a su vez, tiene una gran influencia en el equilibrio entre coste y servicio. De ahí que la logística se vea implicada muy directamente con el proceso de compras.

El proceso de compras se inicia en el momento de detectar una necesidad de comprar y finaliza cuando acaban los derechos y obligaciones adquiridos con los proveedores.

Es evidente que el coste de compra tiene un efecto inmediato sobre los beneficios. Como ya indicamos en la unidad anterior, se suele decir que una disminución del 1 % en los gastos en las compras tiene un efecto sobre los beneficios similar a un aumento del 10 % en el volumen de ventas. Lo primero es mucho más sencillo de conseguir que lo segundo.



También se suele decir que se cumple la regla de Pareto, de tal forma que la mayoría de las empresas comprueba que el 80 % del valor de las compras procede del 20 % de sus proveedores.



El impacto logístico también hay considerarlo desde el punto de vista de que el proceso de compras tiene relaciones con otros procesos como, por ejemplo:

- **Diseño.** Especificaciones de producto, productos alternativos, etc.
- **Marketing.** Previsión de ventas, plazos de entrega, etc.
- **Producción.** Planificación de la producción, calidad, etc.
- **Distribución.** Transporte, envases, etc.

Al igual que, cada vez más, las empresas son conscientes de que trabajar con una logística eficiente les reporta mejores beneficios, también son conscientes de que cambiar las formas de hacer respecto a las relaciones con sus proveedores les aporta igualmente grandes mejoras.

Actividad	Prácticas antiguas	Prácticas modernas
Tamaño de lote.	Entregas grandes.	Entregas pequeñas.
	Menos frecuentes.	Frecuentes.

.../...

Actividad	Prácticas antiguas	Prácticas modernas
.../...		
Selección de proveedores.	Fuentes múltiples.	Fuentes únicas.
	Contratos a corto plazo.	Contratos a largo plazo.
Evaluación de proveedores.	Rechazos: hasta 2 % aceptable.	Cero rechazos.
Negociación con proveedores.	Precios bajos.	Calidad y coste total de adquisición.
Inspección interna.	Responsabilidad del comprador.	Eliminada.
Programación de la entrega.	Responsabilidad del proveedor.	Responsabilidad del comprador.
Diseño del producto.	Proveedor poco involucrado.	Proveedor implicado.
Papeleo administrativo.	Formales, muy importantes.	Pocos.
Embalaje.	Estándar.	Hecho a medida.
Inventario.	Un activo.	Un pasivo.
Plazos de entrega.	Pueden ser largos.	Cortos.

2. PROCESO DE COMPRA

Se puede definir *comprar* como:

«El proceso responsable de la adquisición de bienes (equipos, materiales, suministros) y/o servicios, de acuerdo con los requerimientos del usuario responsable o de la empresa y al precio adecuado».

El objetivo principal de la compra es gestionar el suministro de los bienes y los servicios con la calidad y cantidad correctas, en el momento adecuado y en el lugar y precio exactos.

Para que este proceso sea eficiente se necesita:

- Una correcta planificación.
- Desarrollar planes que estén en relación con los objetivos y estrategias.
- Contar con un método para trasladar los requerimientos de bienes y servicios a los proveedores.
- Entender y definir con claridad al proveedor potencial los requerimientos de aprovisionamiento (especificación de materiales o productos y/o una declaración de trabajo o servicios).

En el proceso de compras se pueden definir dos subprocesos:

- **Subproceso de compras** (comparte el nombre con el del proceso), con la responsabilidad de establecer las estrategias respecto a los proveedores con el objetivo de intentar asegurar la fiabilidad de estos en el suministro. Las actividades del subproceso de compras pueden ser:
  - Selección de proveedores.
  - Negociación con los proveedores.
  - Gestionar la planificación de compras.
  - Gestionar los presupuestos de compras.
  - Gestionar los contratos de compras.
- **Subproceso de aprovisionamientos**, con la responsabilidad de realizar los pedidos de compra y controlar la calidad de estos según los acuerdos pactados entre el subproceso de compras y los proveedores. Las actividades del subproceso de aprovisionamientos pueden ser:
  - Gestión de la planificación de los suministros según la planificación de compras.
  - Gestión de la entrega de materiales, equipos y/o servicios comprados.
  - Control de la calidad de las entregas (plazos, condiciones pactadas, etc.).
  - Seguimiento de las prestaciones de plazos, calidad, etc., pactadas.
  - Conformación de las facturas de los proveedores.

Debido al impacto del flujo de materiales en la cadena de suministro y también en la logística, ambos procesos son conscientes de la necesidad de mantener unas satisfactorias relaciones comprador-proveedor.

El proceso de compras puede variar significativamente entre organizaciones, desde aquellas en las que el proceso es clave y el director de compras es miembro de la junta directiva (con una considerable libertad de acción), hasta aquellas organizaciones en las que el proceso de compras es solo de apoyo y su función pasa a ser un hecho burocrático. Hay organizaciones en las que el proceso puede estar centralizado y otras en las que no. Hay empresas en las que la organización del proceso se ha profesionalizado.

### 3. MÉTODO DE COMPRA

Independientemente de los métodos utilizados por las diferentes organizaciones, normalmente se pueden encontrar las siguientes fases.

#### 3.1. REQUERIMIENTOS DE COMPRA

Ante una necesidad de compra (nueva o existente) por parte de un usuario, surge la solicitud de compra. La siguiente actividad sería definir y valorar las necesidades de los usuarios y, para ello, compras debe participar en grupos multidisciplinares para considerar los aspectos técnicos, de marketing, de fabricación y de logística implicados.

Por lo tanto, al usuario responsable de la solicitud de compra se le deberá pedir información como, por ejemplo:

- **Definición de producto (o servicio) y sus especificaciones funcionales y técnicas.**
  - Necesidades clave.
  - Importancia o criticidad del producto.
  - Productos alternativos o sustitutivos.
  - Valor del producto.



- **Declaración de trabajo (SOW –*statement of work*–) o especificación de servicio.**
  - Definición de métodos y frecuencias del servicio.
  - Si es a largo plazo o es un tema puntual.
  - Necesidad de tener un contrato.
  - Importancia de la fiabilidad del proveedor.
  - Equilibrio del coste de compra y el nivel de servicio.
  - Medidas para describir el nivel de ejecución requerido, es decir, indicadores clave de rendimiento o *key performance indicators* (KPI).
- **Requisitos de entrega.**
  - Tiempos de entrega.
  - Lugar.
  - Tamaño de lote mínimo.
  - Otros requisitos.

Al responsable de calidad se le deberá preguntar sobre:

- Especificaciones de calidad.
- ¿Qué mejoras de valor queremos?
- Si se debe tener un plan conjunto de garantía de calidad.

Al responsable de inventario:

- Si se necesita un acuerdo del tipo JIT (justo a tiempo).
- Objetivo de *stock*.
- Si existen restricciones del almacenamiento y manipulación.
- Si se necesitan protocolos de comunicación EDI (*electronic data interchange*).
- Si se necesita intercambiar previsiones de ventas con los proveedores.

Por otra parte, al responsable financiero se le pedirá información sobre:

- Condiciones de pago.
- Formas de pago.
- Coste total de adquisición (se detalla más adelante).

Es posible identificar a los siguientes actores:

- **Usuario.** Tiene la responsabilidad de generar y gestionar las especificaciones.
- **Grupo de ingeniería/investigación/desarrollo.** Para la adquisición de materiales utilizados en la manufactura de productos de la empresa.
- **Grupo de proyectos.** Para el desarrollo de requerimientos complejos. Es un equipo interdisciplinar que asume la responsabilidad de definir y documentar las necesidades específicas compuesto por expertos técnicos, usuarios y miembros del departamento de compras y, algunas veces, de consultores externos.
- **Consumidores.** En algunas situaciones, los consumidores pueden jugar un papel fundamental en el desarrollo de las especificaciones.
- **Otras fuentes de información.** Los propios proveedores habituales/potenciales del artículo o servicio que se va a adquirir. También pueden ser organizaciones encargadas de proporcionar estándares de referencia en cada sector para la normalización de productos o servicios.

En las compras rutinarias, se pueden agilizar las solicitudes mediante simplificación de algunas operaciones, pero sin perder el control, estableciendo los oportunos mecanismos de control.

En algunas ocasiones, no se dispone de todos los conocimientos sobre los productos que necesitamos y se debe implicar al proveedor en la especificación, es decir, pedirle consejo.

Aunque el proceso de compras no tenga la responsabilidad de preparar las especificaciones de los productos, sí que la tiene de solicitarlas, detallarlas en los documentos de compra y controlarlas, de ahí que el proceso de compra juegue un papel fundamental en la calidad de los materiales comprados.

La calidad en la compra se consigue, por tanto, llegando a un equilibrio entre las consideraciones técnicas, el precio y la disponibilidad. Por tanto, lo que se debe buscar en la compra es la calidad óptima en lugar de la mayor calidad.

Los requerimientos de los nuevos productos o servicios se deben desarrollar por el usuario. Las especificaciones y los cambios en los productos o servicios se deben documentar y archivar, de tal forma que el proceso de compras tiene que tener una actividad para chequear y verificar que los requerimientos de diferentes clientes internos no coincidan o agruparlos en caso de que coincidan o puedan coincidir. Además, el proceso de compras tiene que asegurarse de que la transmisión de los requerimientos llega a los proveedores de una forma eficaz y eficiente.

En el siguiente cuadro se reflejan los tipos de requerimientos:

Tipo de requerimiento	Engloba a
Reventa.	Minoristas, mayoristas, distribuidores, agentes, corredores y comerciantes.
Materias primas y semielaborados.	Proveedores de materias primas (industria básica) y los proveedores que son industrias transformadoras.
Piezas, componentes y embalajes.	Proveedores de industrias de productos terminados.
Mantenimiento, reparación y suministros operativos y compras de valor reducido.	Proveedores para mantener de forma continua y sin interrupciones la operatividad de los equipos e instalaciones.
Bienes de equipo.	Proveedores de equipamiento, informática, terrenos e instalaciones.
Servicios.	Proveedores de servicios subcontratados (gestoría, limpieza, etc.).
Suministros	Energía, agua, etc.
Otros	Necesidades no incluidas en las categorías anteriores.

Como conclusión, hay que insistir en que una definición correcta de los requerimientos de compra es clave para el éxito. Es fundamental que la empresa disponga de un sistema de transmisión adecuada de las necesidades de los usuarios y que estas se formalicen en una orden de compra o contrato. Se considera que, como mínimo, se deben incluir los siguientes elementos en los documentos de compras al definir los requerimientos:

- Producto o servicio.
- Especificaciones técnicas.

- Declaración de trabajo (SOW).
- KPI.
- Plazo.
- Precio.
- Condiciones de pago.
- Condiciones de entrega y otros términos.

Cada vez aumenta más la aceptación por parte del mercado de los productos o servicios referenciados a métodos normalizados. La «normalización» es equivalente a estandarizar el uso de documentación con especificaciones técnicas basadas en los resultados de la experiencia y en el desarrollo tecnológico.

Según la RAE, *estándar* se define como «que sirve como tipo, modelo, norma, patrón o referencia».

Podemos señalar como estándares más destacados los siguientes:

- Organización Internacional para la Estandarización (ISO).
- Comité Europeo de Normalización (CEN).
- Sociedad Americana para Ensayo de Materiales (ASTM).
- Normas UNE (una norma española), creadas por los CTN (Comités Técnicos de Normalización), entre los que suele estar la Entidad Nacional de Acreditación (ENAC) y la Asociación Española de Normalización y Certificación (AENOR).
- Marcado CE (*conformité européenne* o de conformidad europea). Es una marca europea para determinados grupos de servicios o productos industriales.

El uso de las normas aporta beneficios como, por ejemplo:

- Optimizar la gestión de los procesos y, por tanto, reducción de costes.
- Interoperabilidad entre productos, sistemas y/o procesos.
- Eliminación de barreras técnicas, al proporcionar información sobre las tendencias del mercado y, por tanto, favoreciendo el intercambio comercial.

### 3.2. PRESELECCIÓN DE PROVEEDORES

También se denomina RFI (*request for information*), aunque también se utiliza para homologar a proveedores.

El proceso de homologación de proveedores es aquel cuyo objetivo es determinar qué proveedores son aptos para trabajar con ellos.

Se suelen seguir los siguientes pasos:

- Identificar todos los proveedores posibles (si corresponde realizar investigaciones de mercado, en las que habrá que considerar determinados aspectos como, por ejemplo, situación geográfica y el alcance geográfico, tamaño de la empresa, existencia de proveedores generalistas y especialistas, etc.).
- Solicitar a los proveedores información de carácter general con el fin de analizarla:
  - Información económica y financiera.
  - Plan estratégico.
  - Política de recursos humanos.
  - Responsabilidad social corporativa (RSC).
  - Políticas de calidad.
  - Políticas de medioambiente.
  - Políticas de seguridad.
  - Capacidades de suministro actuales, grado de ocupación y capacidades futuras conforme a los planes de inversión.
  - Información sobre sus clientes actuales.
- Definir los criterios que se van a evaluar.
- Identificar un tipo (restrictivo o no) con cada criterio. Puede haber determinados criterios que sean «condición *sine qua non*», por ejemplo, si el proveedor no tiene la ISO 9001 no se puede trabajar con él. En estos casos, en los que existe una restricción total, se realizará una selección previa en función de estos criterios.
- Definir los pesos de cada criterio (solo los no restrictivos).

- Definir una escala de puntuación (del 0 al 10, del 0 al 5, etc.).
- La valoración de cada criterio se hará multiplicando la puntuación por el peso.
- La valoración total del proveedor se obtendrá de sumar las valoraciones de cada criterio.
- Definir si hay establecimiento de límites. Por ejemplo, solo se homologarán los proveedores que tengan una puntuación superior a 5. Otra forma de homologar sería elegir los proveedores con mejores puntuaciones.

A continuación se muestra un ejemplo.

		Puntuación sobre 10		
Criterio	Peso (%)	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
1. Entrega a tiempo .....	30	7	9	4
2. Índice de rechazo .....	25	9	8	3
3. Respuesta a cambios programados .....	20	6	4	7
4. Suministro de pequeños lotes .....	15	7	5	5
5. Apoyo técnico .....	10	4	7	7

		Valoración (peso × puntuación)		
Criterio	Peso (%)	Proveedor 1	Proveedor 2	Proveedor 3
1. Entrega a tiempo .....	30	210	270	120
2. Índice de rechazo .....	25	225	200	75
3. Respuesta a cambios programados .....	20	120	80	140
4. Suministro de pequeños lotes .....	15	105	75	75
5. Apoyo técnico .....	10	40	70	70
<b>Total .....</b>		<b>700</b>	<b>695</b>	<b>480</b>

Si el método de homologación consistiera en «homologar aquellos proveedores con una puntuación superior o igual a 500» solo se podrían homologar los proveedores 1 y 2.

Si el método es utilizado para establecer con cuál de los proveedores evaluados vamos a trabajar, tendríamos claro que el proveedor 3 quedaría excluido, mientras el 1 y 2 estarían muy equilibrados y podríamos añadir un nuevo criterio o sencillamente elegir al 1.

Se debe intentar, ya que es lo óptimo, establecer las asignaciones de las puntuaciones de la forma más objetiva posible. De forma similar, se puede evaluar un proveedor una vez seleccionado y tras un tiempo trabajando con él.

Los criterios pueden ser los mismos o diferentes y se puede establecer un sistema de pesos o no. Esta evaluación se puede apoyar en función de diferentes KPI analizados.

	Nada 0	Poco 2,5	Regular 5	Bien 7,5	Muy bien 10	Total
El proveedor muestra algún interés en la alianza .....	1					
Comportamiento de las entregas .....		1				
Comportamiento de los tiempos de suministro .....			1			
Conformidad y calidad .....			1			
Facilidad para hacer negocios .....				1		
Calidad del acceso local al stock .....					1	
Calidad del sistema de gestión de pedidos			1			
Asistencia técnica .....					1	
	0	2,5	15	7,5	20	45

Si logramos a través de KPI tener datos de forma objetiva sería lo óptimo. Por ejemplo:

	≤ 70 %	> 70 %	> 80 %	> 90 %	> 98 %
Comportamiento de las entregas .....	0	2,5	5	7,5	10

Otra forma sencilla de realizar y de evaluar es dar a los proveedores potenciales un formulario de tipo test en el que se reflejan cuatro posibles respuestas. Por ejemplo, un ítem típico de un RFI es:

Por favor, indique qué facturación tuvieron en el ejercicio pasado:

1. Menos de 1 M € ( $< 1$ ).
2. Entre 1 y 2,5 M € ( $\geq 1$  y  $< 2,5$ ).
3. Entre 2,5 y 5 M € ( $\geq 2,5$  y  $< 5$ ).
4. Igual o superior a 5 M € ( $\geq 5$ ).

Además de contestar al formulario, se suele dejar un apartado en blanco para que reflejen sus ventajas competitivas, sus puntos fuertes, etc., o cualquier cosa que quieran destacar y por la cual deberíamos considerar seleccionarlos y/u homologarlos. Algunas veces, los formularios para RFI pueden contener preguntas trampa. Esta técnica se utiliza para intentar asegurar la veracidad de las respuestas al formulario por parte de los proveedores.

En la actualidad, lo más habitual es utilizar un formulario en formato electrónico (normalmente, a través de un *website* con identificación de usuario y clave de acceso, y con límite de fecha), para ahorrar en costes al no tener que grabar los datos. A modo de ejemplo, se exponen una serie de puntos que se pueden reflejar en un RFI:

Datos de carácter general	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Datos de empresa.</li> <li>• Capital social.</li> <li>• Oficina central.</li> <li>• Pertenencia de la empresa a algún grupo.</li> <li>• Número de delegaciones.</li> <li>• País de destino principal.</li> <li>• Número de trabajadores.</li> <li>• Fecha de creación.</li> </ul>
Tecnología	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EDI.</li> <li>• PoD en línea.</li> <li>• Reclamaciones en línea.</li> <li>• <i>Reporting on line</i>.</li> <li>• Seguimientos en línea.</li> </ul>
.../...	



.../...	
<b>Comerciales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Clientes del mismo sector o servicio.</li> <li>• Principales clientes.</li> <li>• Principales clientes dentro del mismo sector.</li> <li>• Principales clientes y porcentaje sobre el total.</li> <li>• Principales competidores.</li> <li>• Razones para elegir su empresa.</li> </ul>
<b>Calidad y nivel de servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Certificados ISO.</li> <li>• Datos europeos consolidados.</li> <li>• Indicadores de calidad.</li> <li>• Garantía de servicio en porcentaje.</li> <li>• Informes mensuales en Excel.</li> <li>• Política medioambiental.</li> <li>• Indicadores de calidad para medir el nivel de servicio.</li> </ul>
<b>Datos financieros</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ventas de los últimos tres años.</li> <li>• Inversiones en los últimos tres años.</li> <li>• Beneficios y pérdidas.</li> <li>• Valor de las pólizas de seguro.</li> <li>• Porcentaje de ventas por actividad.</li> </ul>
<b>Datos operacionales</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personas de contacto.</li> <li>• Descripción de la flota.</li> <li>• Flota propia.</li> <li>• Flota subcontratada.</li> <li>• Flota tipos camión.</li> <li>• Número de conductores.</li> <li>• Número de vehículos financiados.</li> <li>• Vehículos equipados con GPS.</li> <li>• Porcentaje de utilización de los vehículos.</li> <li>• Variación de la flota en el último año.</li> <li>• Porcentaje de entregas en plazo.</li> <li>• Estrategia en caso de accidentes o congestión de tráfico.</li> <li>• SAC propio o subcontratado.</li> <li>• Sistema de revisión y control.</li> <li>• Tutorización de cuenta.</li> <li>• Valor asegurado sin coste.</li> <li>• Tiempo de puesta a disposición.</li> </ul>

### 3.3. PRESENTACIÓN DE LA PETICIÓN DE OFERTA A LOS PROVEEDORES POTENCIALES

Esta fase también se denomina RFP (*request for proposal* o petición de ofertas) y consiste en presentar petición de ofertas a los proveedores homologados (si la empresa tiene proceso de certificación u homologación de proveedores) y/o a los seleccionados en la fase anterior.

Lo más habitual, y al igual que ocurre con el RFI, es presentar esta petición en un modelo, normalmente en formato electrónico, en el que se especifique claramente sobre qué deben ofertar los proveedores y las fechas límite de recepción de las ofertas.

Se considera que, independientemente de las políticas, procedimientos de la empresa y cualquier otra consideración, la petición de oferta debe contener, al menos:

- Información de los requerimientos de compras (comentado anteriormente).
- Precios y condiciones de pago.
- Fecha límite a la respuesta de la petición de la oferta.
- Información adicional como, por ejemplo:
  - Descripción de su proceso:
    - Planificación (fabricación, suministro, pruebas, etc.).
    - Modelos.
    - Alternativas o variantes a las propuestas expuestas.
    - Capacidades actuales y futuras.
    - \* Subcontratación.
    - Tecnología.
    - Integración de sistemas.
  - Sistemas de control (KPI).
  - Penalizaciones.
  - Cualquier otra condición que se considere por la especificidad del producto y/o servicio.

En esta fase nos podemos encontrar con un par de variantes:

- **RFQ (*request for quotation* o solicitud de cotización).** Se da cuando la empresa tiene determinadas todas las necesidades o requerimientos de los productos y/o servicios salvo, básicamente, la parte económica.

Se trata de proporcionar al proveedor todos los requerimientos de la forma más clara posible, de tal manera que no surjan dudas ni otras alternativas posibles a la propuesta, por lo que el proveedor solo tendrá ofertar y, además, todos lo harán según el mismo patrón (por lo que se minimizan las valoraciones acerca de que unas condiciones se den o no, o de cómo ponderarlas).

A su vez, las condiciones económicas se detallan en las mismas unidades, por ejemplo, precio por expedición, precio por metro cúbico, precio por palé, etc.

- **RFT (*request for tender* o solicitud de licitación).** Los posibles proveedores presentan una oferta para suministrar bienes o servicios a partir de una licitación detallada.

Se trata de un proceso de selección (concurso) para conseguir la contratación de proveedores, con base en una información estructurada y con un límite temporal, de tal manera que ayuda a los proveedores a tener claros los objetivos que se persiguen y, por tanto, a ofertar, y al comprador, a tener un procedimiento que le ayude a tomar la decisión de a quién seleccionar.

Podríamos considerar un *tender* como un término medio entre el RFP y el RFQ. Normalmente, se hace un *tender* cuando se acercan las fechas de finalización del contrato del proveedor habitual y se quiere mejorar en precios y/o condiciones. Pero también se realiza para buscar un nuevo proveedor para servicios nuevos o cuando ha habido cambios en los procesos.

### 3.4. EVALUACIÓN DE LAS OFERTAS

Al igual que ocurría en el RFI, se recomienda intentar expresar todos los conceptos en formatos cuantificables para que la fase siguiente, que es la de selección, se realice de la forma más eficiente posible.

A partir de las ofertas recibidas y utilizando herramientas como las matrices de decisión, ponderaciones, etc., se asignará una calificación a cada oferta.

Se deben tener en cuenta los siguientes factores:

- Comparaciones de igual a igual.
- Capacidad de servicio.
- Fiabilidad, estabilidad financiera, etc.
- Garantías, servicio de posventa, etc.
- Condiciones de pago y descuentos (por pronto pago, por *rappels*, etc.).
- Disponibilidad y servicio de entrega.
- Coste total de adquisición.

Hay que tener muy claro que el coste no corresponde exclusivamente al precio pagado. Pongamos un ejemplo: si compramos a un proveedor un producto y le pagamos un determinado importe por él, si las cosas van bien con nuestros clientes respecto a dicho producto, entonces no hay problemas. Pero, y ¿si las cosas fueran mal y debido a un mal producto o a un fallo en el producto perdemos un cliente? Lógicamente, el precio de coste del producto pasaría a un segundo plano y podríamos entonces preguntarnos: ¿cuánto nos ha costado realmente el producto?

El coste total de adquisición evalúa el coste total de una compra y para su estudio se puede dividir en los siguientes componentes:

- Costes de calidad (errores, defectos y fallos; aumentan el tiempo de proceso por repetirlos y el número de clientes insatisfechos).
- Costes de entrega (la no eficiencia y los plazos de entrega altos suelen implicar mayor *stock*, por lo que el coste financiero aumenta).
- Costes de almacenamiento y/o empaquetado.
- Costes de *stock* (inventario).
- Costes de negociar con el proveedor.
- Costes de administración.
- Costes financieros (pagos al contado, descuentos por pronto pago, pagos aplazados).
- Importe pactado con el proveedor.

## 3.5. SELECCIÓN DEL PROVEEDOR

En la selección final del proveedor puede ser útil la implicación del usuario.

El objetivo de esta fase es seleccionar proveedores que sean solventes financieramente, que sean fiables y que sean competitivos, y lógicamente, todo ello con el objetivo de cumplir con las necesidades de la empresa.

Los criterios de selección de proveedores pueden estar referidos a calidad (por ejemplo, cumplimiento de las especificaciones técnicas, entregas a tiempo, rendimiento, etc.), capacidad (por ejemplo, aumento de la capacidad de fabricación, técnica o de gestión), estabilidad financiera, o ubicación (proximidad ligada a JIT versus globalización), etc.

### 3.5.1. Negociación

En el proceso de negociación se tendrán en cuenta todos los puntos anteriores y normalmente las claves son el precio (justo y razonable) y el servicio (fiabilidad de la entrega). Más adelante se amplía información sobre este proceso. Lo ideal sería conseguir la integración de nuestro plan de compras y aprovisionamientos con el plan de ventas del proveedor.

### 3.5.2. Firma del contrato

El proceso final terminará, si procede, con la firma de un contrato, en el que se reflejarán todos los apartados tratados, incluidos los periodos de revisión, las condiciones de facturación, los términos de cancelación del servicio, etc. En el contrato se deben reflejar además todas las vinculaciones entre proveedor y cliente. Los contratos los debe redactar el departamento jurídico.

En los contratos suelen encontrarse fundamentalmente dos tipos de cláusulas:

- **Cláusulas estándar.** Genéricas o comunes para todos los proveedores.
  - Garantías.
  - Responsabilidades.
  - Indemnizaciones.
  - Condiciones de cancelación.

- Legislación aplicable en caso de conflicto, tribunales competentes.
- Etcétera.
- **Cláusulas específicas.** Según proveedor o servicio.
  - Condiciones de pago.
  - Condiciones de entrega.
  - Inspección.
  - Criterios de aplicabilidad.
  - Cronogramas.
  - Condiciones adicionales.
  - Etcétera.

Un ejemplo de contrato podría ser el reflejado en el anexo 8.2.

### 3.6. CONTROL DEL RENDIMIENTO

Por cada proceso o por cada actividad de un proceso, debe haber un responsable. Para el caso del flujo de entrada de los pedidos, las organizaciones suelen optar por que sea el comprador, aunque cada vez más se impone que sea el responsable de logística. Independientemente de quién realice esta actividad, el proceso de compras es el responsable de asegurar la entrega a tiempo, lo que incluye avisar a los responsables oportunos si se van a producir posibles demoras.

Por otra parte, compras debe exigir que se informe de las diferencias en cantidad y/o calidad de las recepciones respecto a los pedidos y, por otra parte, de las diferencias de facturación respecto a los pedidos, ya que es el responsable de evaluar el rendimiento de los proveedores y, si hay problemas, debe investigar las causas y emprender las acciones oportunas para solucionarlos.

El establecimiento de un sistema así implica:

- Tener en cuenta lo acordado.
- Registrar la actuación del proveedor.
- Revisar los resultados.
- Actuar sobre los resultados.

Una evaluación simplificada podría ser de la siguiente manera:

Estándar	Objetivo	Resultado
Calidad de las mercancías recibidas .....	0 %	+ 3 %
Entregas a tiempo .....	99 %	95 %
Documentación correcta .....	95 %	96 %

Medir los rendimientos sirve también para poder utilizar la herramienta de *benchmarking* de proveedores, que intenta comparar unos proveedores con otros. Con base en los KPI establecidos se creará un *ranking* de proveedores. La comparación se puede ampliar también a otras empresas que no sean los proveedores actuales. Una vez identificados, a través del *benchmarking*, los «mejores» proveedores, se puede aprender de lo que hacen bien y, a su vez, aplicarlo.

## 4. IMPORTANCIA ESTRATÉGICA DE LOS PROVEEDORES

En las relaciones entre proveedores y clientes se ha producido un cambio de 180 grados. Se ha pasado de tener en cuenta solo el precio, lo que provocaba que estos se enfrentaran, a la tendencia actual, en la que se busca la colaboración a largo plazo con un número reducido de proveedores.

Las organizaciones, cada vez más, se centran en sus procesos clave y tienden a subcontratar sus procesos de apoyo, de ahí que la relación con los proveedores (de materias primas, componentes, transporte, mantenimiento, operadores logísticos, etc.) sea fundamental para la generación de valor.

En el siguiente cuadro se puede ver dicha evolución a través de una serie de conceptos:

Enfoque tradicional	Tendencias actuales
Coste más bajo.	Mejor valor total. En la compra participan equipos multidisciplinares para considerar los aspectos técnicos, de marketing, de fabricación y de logística, que tienen que ser tenidos en cuenta a la hora de comprar.
.../...	

Enfoque tradicional	Tendencias actuales
.../...	
Muchos proveedores para un grupo de productos.	Reducción a un único proveedor o a un reducido número de proveedores para un determinado grupo de productos.
Desarrollo del producto sin la colaboración del proveedor.	Diseño de nuevos productos considerando las capacidades del proveedor.
Inspección de los materiales entrantes.	Uso creciente de proveedores con sistemas de aseguramiento de la calidad (no hay necesidad de inspeccionar).
Negociación del precio.	Evaluación de todos los aspectos del coste de un proveedor.
No compartición de información.	Uso creciente de acuerdos de colaboración, por ejemplo, se comparten los programas de producción, uso creciente de EDI y del comercio electrónico (B2B).

Al reducir el número de proveedores, les damos más volumen de negocio y, lógicamente, esto supone una mayor integración con ellos. El proveedor aceptará una serie de peticiones que tiendan a reducir los inventarios, mejorar la calidad y aumentar el nivel de servicio a nuestros clientes. Si nosotros vendemos más a nuestros clientes, implica que compraremos más a nuestros proveedores. El proveedor se volverá más importante para nosotros, pero nosotros también nos volveremos más importantes para él.

A continuación se reflejan las aportaciones (algunas ya mencionadas en el ejemplo del párrafo anterior) con las que pueden contribuir los proveedores a la rentabilidad y la ventaja competitiva de la empresa.

<p><b>Determinar la calidad adecuada.</b></p> <p><b>Suministrar productos consistentes con los estándares de calidad y tener muy baja tasa de rechazo</b></p>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Reducción de procesos.<ul style="list-style-type: none"><li>- Eliminación de pruebas de calidad en la recepción.</li></ul></li><li>• Reducción de la logística inversa.<ul style="list-style-type: none"><li>- Reducción del inventario (<i>stock</i> que se devuelve al proveedor).</li><li>- Reducción de espacio (almacenaje).</li></ul></li></ul> <p>.../...</p>



<p>.../...</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción de los costes de mantenimiento de inventario.</li> <li>- Reducción de reprocesos.</li> <li>- Reducción del activo circulante.</li> </ul> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del <i>stock</i> de seguridad.           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción del activo circulante.</li> <li>- Reducción de los costes de mantenimiento de inventario.</li> <li>- Reducción del espacio (almacenaje).</li> </ul> </li> </ul>
<b>Reducir tiempos de suministro y variabilidad de los mismos</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del <i>stock</i> de seguridad.           <ul style="list-style-type: none"> <li>- Reducción del activo circulante.</li> <li>- Reducción de los costes de mantenimiento de inventario.</li> <li>- Reducción del espacio (almacenaje).</li> </ul> </li> </ul>
<b>Reducir el tamaño de lote y fabricar con más frecuencia</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del riesgo de obsolescencia de materiales y componentes.</li> <li>• Reducción del inventario de producto terminado.</li> </ul>
<b>Estar preparado para una mejor respuesta y con un menor tiempo de respuesta a cambios en la demanda, requerimientos de producción, etc.</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el nivel de servicio al cliente.</li> <li>• Reducción del <i>stock</i> de seguridad y del inventario.</li> <li>• Reducción de los tiempos de entrega.</li> </ul>
<b>El proveedor comparte conocimientos sobre nuevos procesos, materiales y oportunidades del mercado</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar el nivel de servicio al cliente.</li> <li>• Aumentar la calidad de los productos.</li> <li>• Aumentar la cuota de mercado.</li> </ul>
<b>Integración de los sistemas de información (compartir las previsiones de ventas, los programas de producción y la información sobre inventarios, etc.)</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reducción del <i>stock</i>.</li> <li>• Implantación de VMI (<i>vendor managed inventory</i>, <i>stock</i> gestionado por el proveedor).</li> <li>• Implantación de EDI.</li> </ul>

Las limitaciones existentes en la implantación de procesos de integración con los proveedores son las siguientes:

- No se pueden desarrollar fácilmente relaciones estrechas con proveedores que son mucho más grandes o pequeños.
- El hecho de establecer una relación más estrecha con un proveedor principal no disminuye su uso de poder.
- Puede representar un cambio cultural importante.
- En muchas empresas permanece una atmósfera de sospecha.
- Hay muchas dificultades prácticas: incompatibilidades en los sistemas de información.
- Muy pocas compañías comparten las previsiones de demanda y la información del estado de los inventarios.

#### 4.1. LOS COMITÉS DE PROVEEDORES

Un comité o asociación de proveedores reúne, de forma regular en el tiempo, a los proveedores más importantes de la compañía. Normalmente, estos se determinan por una clasificación ABC en función del volumen de compra, por lo que lo constituirá aproximadamente el 20% de los proveedores, que en su conjunto representará el 80% de las compras.

También pueden existir otros criterios para seleccionar a los componentes del comité como, por ejemplo:

- El nivel de confianza existente.
- La importancia del proveedor según otros criterios diferentes al volumen de compra como, por ejemplo, unicidad de producto o servicio, etc.
- La capacidad de integración.
- La capacidad de innovación.

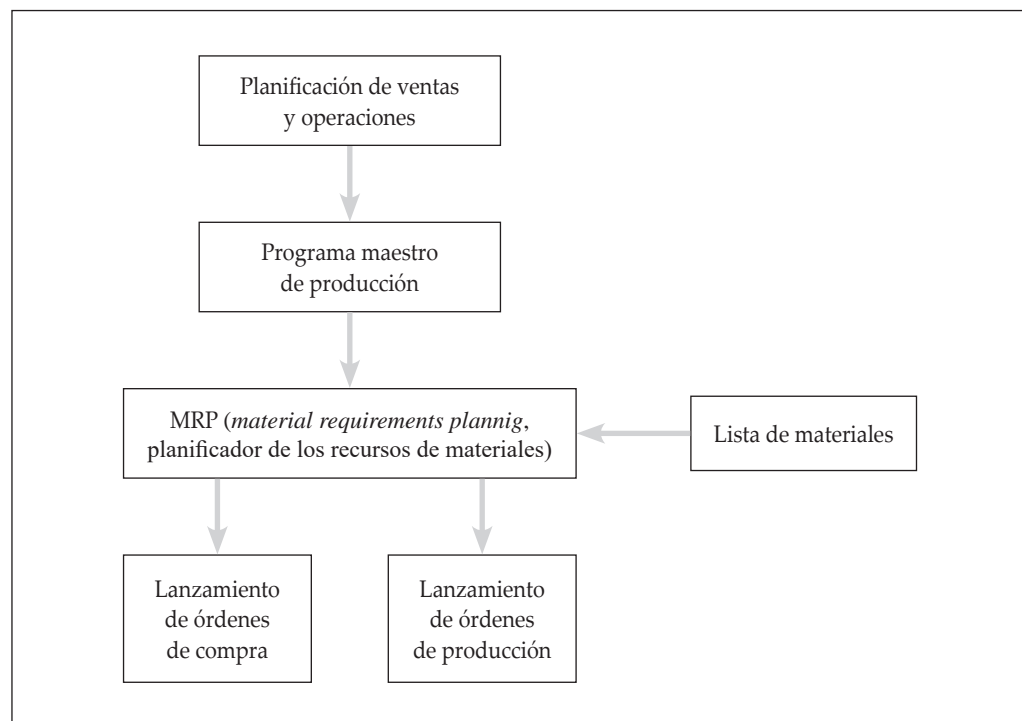
Los objetivos son coordinar las actividades de los procesos (pedidos, desarrollo de producto, gestión de pedidos, etc.) e identificar áreas de mejora y compartir las «mejores prácticas» para mejorar la competitividad de la empresa.

Las actividades que el cliente proporciona a sus proveedores principales suelen ser:

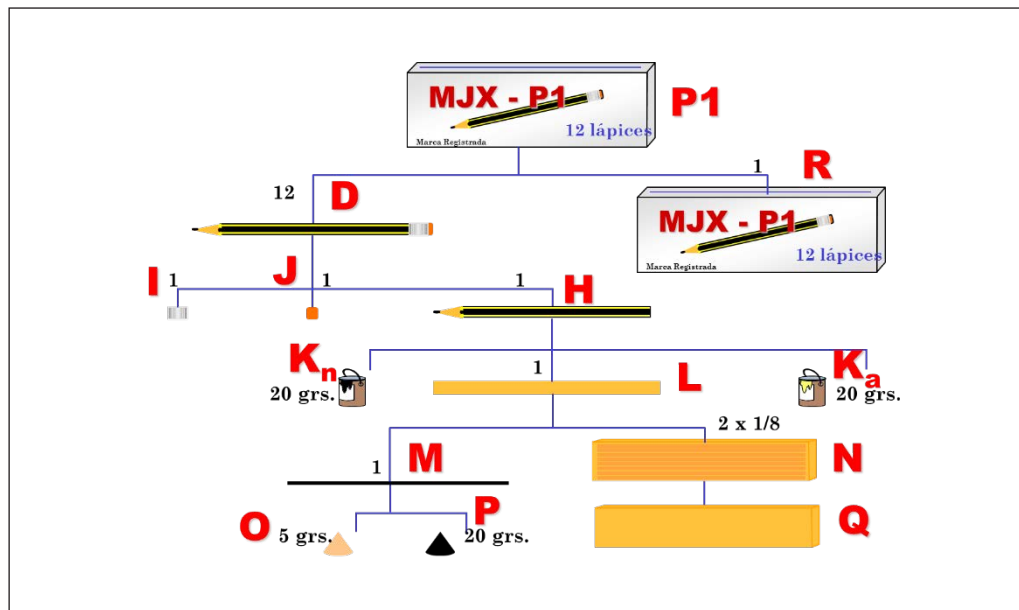
- Sesión de información sobre estrategias (planes futuros de productos, etc.).
- Ayuda en el desarrollo de tecnología.
- Asistencia técnica.
- Seminarios de logística, producción, etc.
- Auditorías de calidad.
- Imprimir un carácter social entregando premios como el «premio a la calidad», «premio al proveedor del año», etc.

## 5. EL PAPEL DE LAS COMPRAS EN FABRICACIÓN

En organizaciones con procesos productivos, las compras impactan directamente en la logística de fabricación.



La lista de materiales (BOM) es la relación de materiales, componentes y submontajes con indicación de la cantidad necesaria. En definitiva, la lista de materiales define la estructura de un producto. Por ejemplo:



Para fabricar 10 cajas de lápices, necesitaríamos  $20 \text{ g} \times 1 \times 12 \times 10 = 2.400 \text{ g}$  de pintura negra; si no se dispone de ella, habrá que comprarla.

El sistema MRP, a partir del plan maestro de producción:

- Crea planes identificando los componentes y materiales necesarios para fabricar artículos finales.
- Determina las cantidades exactas necesarias.
- Determina las fechas en las que deben lanzarse las órdenes según los plazos de ejecución (*lead times*).

La gestión de las existencias de los artículos supone la aplicación de principios, conceptos y técnicas para decidir:

- Qué comprar o fabricar.
- Cuánto comprar o fabricar.

- Cuándo se necesita.
- Cuándo comprar o fabricar.
- Cómo y dónde almacenarlo.

La integración con los proveedores en entornos productivos suele tener connotaciones especiales. Por ejemplo, la programación del proveedor, que es una técnica que vincula directamente los programas de producción de la empresa cliente con el programa de producción del proveedor, de tal manera que, al actualizarse los programas de producción (ya sean el MPS, programa maestro de producción, o el MRP) de la empresa cliente, automáticamente también se actualizan los programas MPS y/o MRP del proveedor.

En este caso, el papel del proveedor es mantener informado a su cliente para evitar que se incumplan los programas. Y el papel del cliente es mantener informado de las planificaciones al proveedor para que no se produzcan fallos de suministros y cumplir con la producción con unos inventarios mínimos.

En definitiva, se trata de convertir al proveedor en una parte más del proceso. Esto se hace más evidente en el proceso de compra dentro de un entorno JIT.

## 6. LA NEGOCIACIÓN EN COMPRAS

Hay que considerar que el éxito de la negociación se basa en un alto porcentaje en cómo se haya planificado dicha actividad.

Se pueden establecer una serie de actividades que se deben tener en cuenta en la planificación de la negociación:

- Establecer objetivos.
- Identificar problemas y posibles causas en el caso de no alcanzar los objetivos y propuestas de soluciones con niveles.
- Plan de actuación (estrategias que seguir, preparación, etc.).

### 6.1. FASES

En la actividad de negociación en compras se pueden distinguir las siguientes fases:

- **Establecimiento de contacto con el proveedor.** En esta fase inicial se debe intentar, por una parte, crear un correcto clima y, por otra, establecer las reglas del juego. Esta fase la podemos resumir con un par de dichos: «lo que mal empieza, mal acaba» y «lo cortés no quita lo valiente».
- **Presentar ofertas.** Podemos distinguir dos casuísticas en función de quién empieza, si el proveedor o el cliente. Esto variará en función del propio proceso de compras; por ejemplo, si necesitamos que el proveedor nos ayude con las especificaciones del producto y/o servicio, entonces debe empezar el proveedor. Si, por el contrario, nosotros, como compradores, tenemos muy claras todas las especificaciones, empezaremos nosotros.
- **Concesiones.** Nos podemos encontrar con dos estilos de negociación, en función del mantenimiento de las buenas relaciones. Uno, donde el comprador quiera ganar en todo: en precio, en calidad, en formas de pagos, etc., y otro, en donde la idea sea que tanto comprador como vendedor salgan ganando. En el primero, lo normal es que la relación con el proveedor no tenga mucho futuro a medio-largo plazo, mientras que el segundo es el ideal si el objetivo es conseguir unas relaciones a largo plazo con los proveedores.

Cada negociador puede tener mayor o menor facilidad en la utilización de cada estilo, pero debe conocer y entrenar los dos estilos, ya que cada uno se adapta a diferentes estrategias según cada situación. En una relación ganar-ganar, lo más habitual es ganar en lo que más nos interesa y ceder en aspectos poco relevantes o sin importancia.

En el siguiente cuadro se reflejan las zonas de intersección entre los índices de satisfacción del comprador y el vendedor.

Índice de satisfacción del vendedor	Alto	Vendedor satisfecho	Vendedor satisfecho	
	Medio	Comprador descontento	Comprador satisfecho	
	Bajo	Vendedor descontento	Vendedor descontento	
		Comprador descontento	Comprador satisfecho	
		Bajo	Medio	Alto
		Índice de satisfacción del comprador		

En el siguiente cuadro se intenta representar por colores (semaforización) las zonas más críticas desde el punto de vista de las concesiones por parte del comprador. En escala de rojos estarían los puntos más conflictivos, puesto que son los que tienen una importancia alta para el comprador; la zona más roja sería la más crítica, ya que coinciden en alta importancia el comprador y el vendedor. En los puntos verdes es donde el comprador puede ceder más fácilmente y, a medida que se oscurece dicho color, las concesiones son más importantes para el vendedor.

Importancia para el vendedor	Alta			
	Media			
	Poca			
		Poca	Media	Alta
		Importancia para el comprador		

- **Cierre de la negociación.** Esta etapa es muy importante, ya que es cuando se deben reflejar de forma lo más clara posible y por escrito todos los puntos en los que se ha llegado a un acuerdo.

## 6.2. TÁCTICAS DE NEGOCIACIÓN MÁS FRECUENTES

La sesión negociadora se puede desarrollar siguiendo diferentes tácticas:

- **Salami.** Intentar agotar al adversario para conseguir cerrar.
- **Autoridad limitada.** Consiste en negociar bajo la apariencia de que se cuenta con poder y el estatus suficiente para cerrar el trato. Cuando se llega al acuerdo y antes de firmar, se comunica al interlocutor que la firma final la tienen niveles superiores en la organización y que estos pueden plantear nuevas condiciones.
- **Dilatoria.** Debido a la urgencia por cerrar, determina realizar concesiones que en el caso de tener más tiempo no se harían.

- **El bueno y el malo.** Consiste en la existencia de dos actores: uno que adopta el papel de malo y duro, con un estilo distante, frío, agresivo y muy competitivo, y otro, con el papel de bueno, con un talante negociador, afable y cercano.
- **No es oro todo lo que reluce.** Intentar captar con una oferta aparentemente muy atractiva, pero que en el fondo no lo es, ya que tiene letra pequeña.
- **Escalada del último minuto.** Cuando ya se está a punto de cerrar, una parte plantea una pequeña concesión más a su favor.
- **Manipulador de sentimientos.** Intentar manipular a través de los sentimientos. Es muy difícil que funcione más de una vez con una misma persona.
- **Receso.** Supone aplazar la negociación para ganar tiempo, analizar la situación y así intentar agotar al adversario.
- **Intimidación.** Intentar condicionar con inconvenientes si no se acepta una condición.

### 6.3. MÉTODOS DE NEGOCIACIÓN

Los profesores de la Universidad de Harvard R. Fisher, W. Ury y B. Patton contrastaron dos métodos de negociación:

- **Negociación por posiciones.** Cada parte involucrada en la negociación fija su posición en función de sus intereses. Las partes involucradas se reúnen para intentar llegar a un acuerdo con el fin de realizar el menor número de concesiones posibles.
- **Negociación por principios.** Las partes involucradas establecen unos intereses con base en unos principios objetivos e intentan negociar con una relación de ganar-ganar. Para establecer esa relación hay que:
  - Separar a las personas de los problemas.
  - Establecer criterios de forma objetiva de tal forma que sirvan para identificar los intereses propios y del otro, analizando los comunes y no comunes.
  - Proponer soluciones que aporten beneficios para ambas partes.
  - Razonar y tener una postura dialogante.



- Desarrollar su MAPAN (mejor alternativa posible a un acuerdo negociado). Es el equivalente al establecimiento de un objetivo mínimo, ya que el objetivo es el de no aceptar ningún acuerdo que sea peor que el MAPAN y debe tener términos o condiciones ambiciosas pero realistas.

## 6.4. HABILIDADES Y CONDUCTAS DEL NEGOCIADOR

Paul McDonald resumió en ocho puntos las principales cualidades que debe reunir un buen negociador:

- Ser un pensador claro y rápido.
- Expresarse bien y fácilmente.
- Poseer la habilidad de analizar.
- Ser impersonal. Negociar en función de objetivos y de una estrategia, no emocionalmente y por impulsos.
- Ser paciente. Dejar hablar resuelve a veces los problemas sin necesidad de argumentación.
- Considerar objetivamente las ideas de los demás. Saber ponerse en el lugar del otro ayuda a entender mejor sus posturas.
- Tener tacto, aplomo y autodominio. Conocer bien la naturaleza humana.
- Tener sentido del humor, saber que no se puede ganar siempre y en todo.

Todas estas cualidades se pueden complementar con:

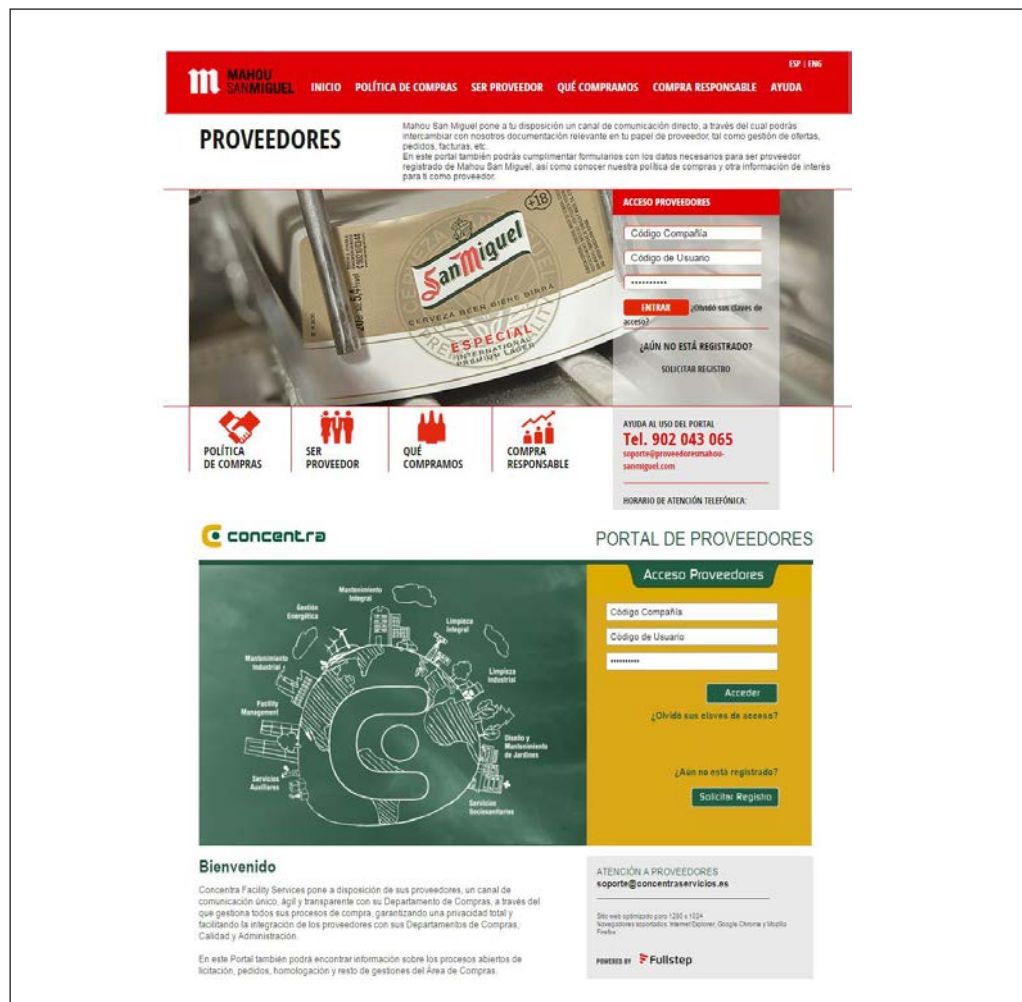
- Conocimiento del mercado, de la competencia, de la empresa y de los interlocutores (fortalezas y debilidades).
- Preparar adecuadamente las reuniones, obteniendo información de las necesidades de la otra parte y pidiendo ayuda a expertos si procede.
- Desarrollar estrategias, teniendo claros los objetivos, realizando el MAPAN.
- Dominio en el uso de tácticas y técnicas de negociación.
- Dominio de las técnicas de comunicación y control emocional.

## 7. TICS APLICADAS A LA GESTIÓN DE COMPRAS

### 7.1. PORTALES (PROVEEDORES/CLIENTES)

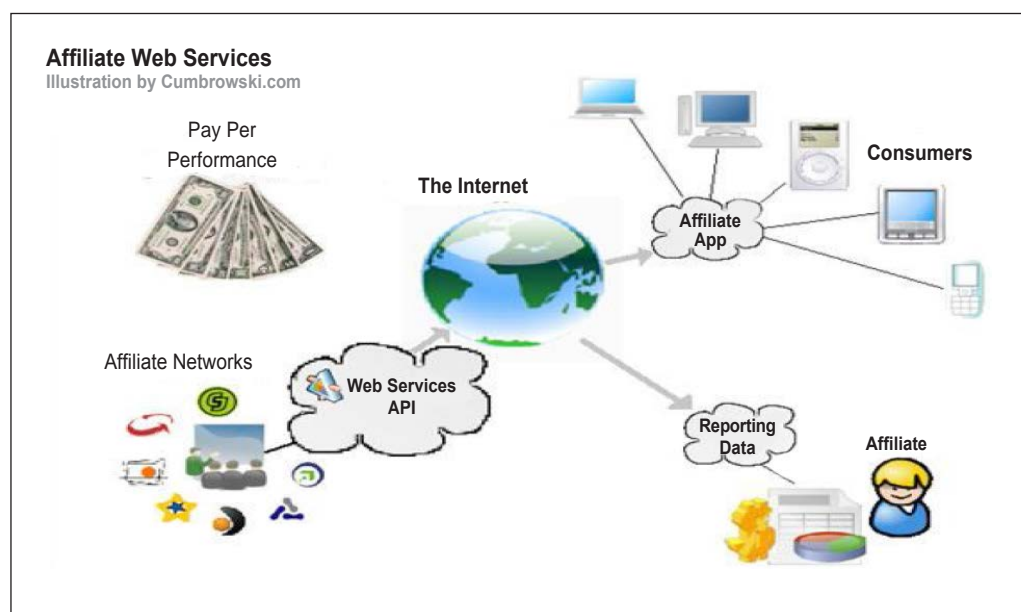
Con el uso de internet se ha impulsado la utilización de «portales» con el objetivo de gestionar diferentes procesos de negocio (compras, facturación, etc.) y aumentar la eficiencia de estos. Generalmente, estos portales se integran fácilmente con los sistemas del proveedor/cliente y el ERP que utilicen. En la siguiente figura aparecen dos ejemplos de portal.

Portales (proveedores/clientes)



## 7.2. WEB SERVICES

Un servicio web (en inglés, *web service*) es un conjunto de protocolos y estándares que sirven para intercambiar datos entre aplicaciones. Distintas aplicaciones de *software* desarrolladas en lenguajes de programación diferentes y ejecutadas sobre cualquier plataforma pueden utilizar los servicios web para intercambiar datos en redes de ordenadores como internet. La interoperabilidad se consigue mediante la adopción de estándares abiertos.



## 8. ANEXOS

### 8.1. MODELO DE PLIEGO DE COMPRA

Como ejemplo, en el siguiente enlace se puede descargar un documento PDF con un pliego para la compra de un aparato de resonancia magnética: <http://www.madrid.org/cs/Satellite?blobcol=urldata&blobheader=application%2Fpdf&blobheadername=ContentDisposition&blobheadervalue=filename%3DT128985.pdf&blobkey=id&blobtable=MungoBlobs&blobwhere=1158604438180&ssbinary=true>

## 8.2. MODELO DE CONTRATO

A continuación se refleja un ejemplo de modelo de contrato.

En ..., a ... de ... de ...

### REUNIDOS

De una parte, D. ..., mayor de edad, vecino de ..., domiciliado en ..., con documento nacional de identidad número ..., en lo sucesivo denominado PARTE VENDEDORA o VENDEDOR, y de otra parte, D. ..., mayor de edad, vecino de ..., domiciliado en ..., con documento nacional de identidad número ..., en lo sucesivo denominado PARTE COMPRADORA o COMPRADOR.

### INTERVIENEN

Ambos comparecientes intervienen en su propio nombre y derecho.

(Si lo hicieran en representación se indicará D. ... en representación de la mercantil ..., SA/SL/etc., con domicilio en ... y CIF ... número ... . En uso del poder otorgado ante D. ..., notario de ..., el ... de ... de mil novecientos ..., bajo el número ... de los de su protocolo, y por medio del cual se halla facultado para ejercitar, entre otras, las siguientes facultades: ...)

Se reconocen mutuamente con capacidad suficiente para otorgar el presente contrato a tal fin,

### EXPONEN

I. Que D. ... SA, SL, etc., es propietario de ... (bienes objeto del contrato) por título de ... (compraventa, donación, fabricación propia, etc.).

II. Que D. ... SA, SL, etc., tiene interés en adquirir los bienes descritos en el ordinal precedente.

III. Que por ello ambas partes,

### ACUERDAN

Llevar a efecto el presente contrato de COMPRAVENTA MERCANTIL, mediante las siguientes

### CLÁUSULAS

**Primera.** El objeto del presente contrato es la compraventa de ..., que ... SA (en su caso) adquiere, de conformidad a lo previsto en sus estatutos en lo referente a su objeto social, para su uso ... .

.../...

.../...

**Segunda.** El precio del objeto de la compraventa es de ... (en letra) EUROS (... €), de conformidad para ambas partes.

**Tercera.** El bien objeto del contrato se entregará en ... el día ... de ... del corriente año, entre sus ... y sus ... horas, corriendo a cargo de la parte vendedora los gastos de dicho transporte.

**Cuarta.** El pago se efectúa en el presente acto mediante ... (metálico, cheque conformado n.º ... de la entidad ..., etc.), cantidad que el vendedor declara haber recibido a su entera satisfacción, sirviendo el presente documento como carta de pago.

**Quinta.** El comprador declara expresamente haber reconocido el bien objeto del contrato dando su conformidad al mismo y liberando con ello al vendedor de su responsabilidad en materia de saneamiento por vicios ocultos o defectos de calidad o cantidad.

**Sexta.** Todos los gastos e impuestos que se originen como consecuencia de la formalización, cumplimiento o extinción del presente contrato y de las obligaciones que de él se deriven serán de cargo del comprador.

**Séptima.** El presente contrato tiene carácter mercantil, rigiéndose por sus propias cláusulas, y en lo en ellas no dispuesto, por lo previsto en el Código de Comercio, leyes especiales y usos mercantiles.

**Octava.** Ambas partes contratantes renuncian expresamente a su futuro sometimiento a los juzgado y tribunales de ... .

Y en prueba de conformidad con todo ello firman el presente documento por duplicado ejemplar y a un solo efecto en el lugar y fecha expresados en el encabezamiento.

El vendedor  
Firmado:

El comprador  
Firmado:



## CONCEPTOS BÁSICOS

- **Proceso de compra.** Encargado de la adquisición de bienes y/o servicios según lo que defina el usuario responsable. Como es lógico, este proceso se debe hacer de una forma eficiente, ya que el precio no es el único factor decisivo; también hay que considerar todas las demás condiciones que puedan influir como pueden ser calidad, plazos, condiciones de pago, etc.
- **Compras y aprovisionamiento.** Se debe saber distinguir los dos subprocesos; para ello, nos puede ayudar el relacionar las actividades ligadas a cada subproceso.

Para compras:

- Selección de proveedores.
- Negociación con los proveedores.
- Gestionar la planificación de compras.
- Gestionar los presupuestos de compras.
- Gestionar los contratos de compras.

Para aprovisionamientos:

- Gestión de la planificación de los suministros según la planificación de compras.
  - Gestión de la entrega de materiales, equipos y/o servicios comprados.
  - Control de la calidad de las entregas (plazos, condiciones pactadas, etc.).
  - Seguimiento de las prestaciones de plazos, calidad, etc., pactadas.
  - Conformación de las facturas de los proveedores.
- **Método de compra.** Se deben entender y aplicar las distintas fases de este proceso:
    - Requerimientos de compra.

- Preselección y homologación de proveedores:
    - RFI (*request for information* o solicitud de información).
  - Presentación de la petición de oferta a proveedores potenciales:
    - RFP (*request for proposal* o petición de ofertas).
    - RFQ (*request for quotation* o solicitud de cotización).
    - RFT (*request for tender* o solicitud de licitación).
  - Evaluación de las ofertas.
  - Selección del proveedor:
    - Negociación.
  - Control del rendimiento.
- **Coste total de adquisición.** Se debe comprender la importancia del proceso de compra y del impacto de este en el resto de procesos de la cadena logística, de ahí este concepto.
  - **Relación con los proveedores.** Conocer por qué establecer unas buenas relaciones con los proveedores es un factor decisivo para el éxito del proceso.



## ACTIVIDADES DE AUTOCOMPROBACIÓN

### Enunciado 1

Este componente del MRP detalla exactamente qué productos finales deben fabricarse y cuándo se necesitan:

- a) Programa maestro de producción (MPS).
- b) Lista de materiales (BOM).

- c) Fichero de existencias.
- d) Ninguna de las anteriores.

## Enunciado 2

¿Qué tipo de limitaciones podrían presentarse en una empresa que trate de integrarse con sus proveedores? (citar tres como mínimo).

## Enunciado 3

Una empresa desea seleccionar uno de sus proveedores para integrarse con él. De los siguientes elementos, ¿cuáles son los tres principales que debería tener en cuenta para seleccionar dicho socio?:

- a) Cercanía, rentabilidad y compatibilidad.
- b) Beneficios evidentes, costes de integración y cercanía.
- c) Compatibilidad cultural, beneficios evidentes y proximidad.
- d) Beneficios evidentes, compatibilidad cultural y rentabilidad.

## Enunciado 4

Un MAPAN (señalar la respuesta correcta):

- a) Es la herramienta que utilizan los compradores para preparar la negociación y asegurarse de que aceptan propuestas de los proveedores que no deberían ser aceptadas.
- b) Es la herramienta utilizada para preparar la negociación.
- c) Solo se utiliza en el sector sanitario.
- d) Es la herramienta que se utiliza para conseguir los mejores precios posibles.

## Enunciado 5

Existen cuatro factores que determinan la «calidad correcta» de un producto. Explique brevemente cada uno de ellos:



- a) Precio.
- b) Especificación.
- c) Vida del producto.
- d) Fiabilidad.

## Solución 1

a).

El programa maestro de la producción determina qué productos finales y en qué fechas debemos tenerlos. A partir de aquí, en función de las listas de materiales (BOM), el MRP determina qué componentes son necesarios y las fechas en las que hay que tenerlos. Se chequean con el fichero de existencias para saber si es necesario hacer pedidos de compra y para cuándo habría que hacerlos, para así poder disponer de los materiales y poder producir los artículos finales en las fechas correctas.

## Solución 2

- Es difícil desarrollar relaciones con proveedores más grandes o más pequeños que la compañía.
- El desarrollo de relaciones con el proveedor puede representar un cambio cultural importante para ambas partes.
- Puede permanecer un ambiente de sospecha, lo que dificulta el movimiento hacia una fuente única para las compras principales.
- El proveedor principal puede permanecer haciendo uso de su poder.
- Incompatibilidades de los sistemas de información.
- Muy pocas compañías comparten las precisiones de demanda y la información del estado de los inventarios.

## Solución 3

d).

Las respuestas a), b) y c) hacen mención a la cercanía y/o proximidad. El concepto de rentabilidad es mucho más amplio y en teoría debería incluir el estudio y análisis de la influencia de distancia entre proveedor y cliente. No tiene por qué ser la distancia más corta la más rentable.

## Solución 4

b).

El MAPAN corresponde a las siglas de «mejor alternativa posible a un acuerdo negociado», es decir, en teoría, en la mejor solución posible si no se llega al acuerdo inicial. En definitiva, consiste en establecer los objetivos mínimos para poder cerrar un acuerdo. Se trata de una alternativa a la negociación y por supuesto no es una herramienta en exclusiva de una de las partes (compradores), ni solo utilizada en el sector sanitario. También se ha insistido mucho en la importancia de los diferentes conceptos que hay que tener en cuenta para los acuerdos con los proveedores y en los que el precio no es lo único.

## Solución 5

- a) Precio. El precio competitivo no debe conseguirse a costa de la calidad; el comprador debe asegurar esto y alcanzar un equilibrio entre el precio y la calidad.
- b) Especificación. Las especificaciones deben estar descritas y comprendidas correctamente.
- c) Vida del producto. La vida de un producto debe estar relacionada con su vida útil. No hay razón para crear un producto de cinco años de vida que se volverá obsoleto dentro de dos.
- d) Fiabilidad. Debe ser descrita y conseguida de una forma no ambigua.



## ACTIVIDADES DE REPASO

1. En un cuadro como el siguiente, enumere cuatro de las principales diferencias que existen entre el enfoque tradicional y las nuevas tendencias en las relaciones con los proveedores.

Enfoque tradicional	Tendencias actuales

2. Para las siguientes características, cite las diferencias entre el entorno de compra con JIT o bajo pedido y la compra para *stock*.

Aspecto	Compra JIT (bajo pedido)	Compra para <i>stock</i>
Tamaño del lote .....		
Selección de proveedores .....		
Evaluación de proveedores ...		
Negociación con proveedores ..		



## EJERCICIOS VOLUNTARIOS

Actualmente, la tendencia es reducir el número de proveedores, lo que produce una mayor integración e implicación. Algunos de los beneficios o ventajas son:

- Compra más eficiente.
- La compañía se convierte en un cliente más importante.
- Control más minucioso de los costes del proveedor.
- Información compartida.
- Mayor respuesta del proveedor.

Dentro del apartado de información compartida, existe la técnica VMI (*vendor managed inventory*, *stock* gestionado por el proveedor), que consiste en que el proveedor tiene información sobre el nivel de *stock* del cliente y realiza reaprovisionamientos de forma tal que mantiene el nivel de existencias del cliente entre un nivel máximo y mínimo establecido por dicho cliente.

Se propone hacer un análisis de dicha técnica, detallando ventajas e inconvenientes, así como los requisitos para su implantación.



## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

### Básica

García Pérez, F.; Molina, J. M. y Chamorro, F. *Informática de gestión y sistemas de información*. McGraw-Hill, 2000.

Juarez Boal, S. *Gestión de compras en entorno internacionales*. CEF, 2012.

Laudon, K. C. y Laudon, J. P. *Sistemas de información gerencial*. Pearson, 2012.

Martínez Moya, E. *Gestión de compras. Negociación y estrategias de aprovisionamiento*. FC Editorial, 2007.

Monczka, R. M.; Handfield, R. B.; Giunipero, L. C. and Patterson, J. L. *Purchasing and Supply Chain Management*. Cengage Learning, 2011.

Van Weele, A. J. *Purchasing & Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*. Cengage Learning EMEA, 2009.

### En la red

*Libro blanco de las TIC en el sector del transporte y la logística*. Fundetec y Junta de Castilla y León. Disponible en <http://www.fundetec.es/wp-content/uploads/2012/03/LIBROBLANCOBaja.pdf>.

### Fuentes de las imágenes

Todas las figuras de esta unidad son de elaboración propia excepto las siguientes. Se indica fuente y número de página:

Flickr (pág. 34).

<http://concentra.fullstep.net/script/login/CTR/default.asp> (segunda imagen pág. 33).

<http://proveedores.mahou-sanmiguel.com/script/login/MSM/default.asp?Idioma=SPA> (primera imagen pág. 33).

