

Segunda edición

Gerencia de compras

la nueva estrategia competitiva

ECOE EDICIONES

Nohora Ligia Heredia



Nohora Ligia Heredia Viveros

Psicóloga de la Universidad Católica de Colombia; como componentes de su formación profesional están las especializaciones en Gerencia de Marketing, Pedagogía, Docencia universitaria, Formulación y evaluación de proyectos en el marco de las competencias y su más reciente título Magister en Pensamiento estratégico y prospectiva.

Su vida profesional ha girado en torno a la academia, donde se ha destacado como una excelente docente a nivel de pregrado y posgrado, en prestigiosas universidades de Bogotá. Conferencista invitada por la UNICEF para abordar el tema sobre "manejo efectivo de las ventas".

Actualmente se desempeña como Consultora Empresarial y adelanta la publicación de su próximo libro sobre la Prospectiva y las cadenas de suministro (SCM) en las Mipymes.

Segunda edición

Gerencia de compras.

La nueva estrategia competitiva

Nora Ligia Heredia Viveros

Tabla de contenido

Introducción	XVII
Capítulo 1- Gestión de compras	1
1.1 Importancia de la gestión de compras	1
1.2 ¿Por qué tomar en serio la gestión de compras?	2
1.3 ¿Cómo se define la gestión de compras?	3
1.4 El rol del gerente o director de compras.....	5
1.5 Las compras y las empresas	7
1.5.1 ¿Qué es una empresa?.....	7
1.5.2 ¿Qué relación tiene compras con la empresa?	8
1.5.3 Gestión de compras y el ERP (Enterprise Resource Planning)	9
1.6 Tipos de compra empresarial	10
1.7 Ciclo de decisión de compras empresariales.....	11
1.8 Influencias en el proceso de compras:.....	15
1.9 Características de la demanda industrial (empresarial)	16
1.10 Clasificación del producto industrial	17
1.11 El CIIU, manejo y aplicación: El CIIU	18
1.11.1 Propósito y naturaleza de la clasificación:.....	19
1.11.2 Diferencias con otros tipos de clasificaciones:	20
1.11.3 Actividades principales, secundarias y auxiliares:.....	22
1.11.4 Criterios para establecer la clasificación.....	24
1.12 Caso de estudio No. 1	27
Capítulo 2 - Planeación integral	33
2.1 Diagramación y simbología.....	34
2.1.1 ¿Qué es diagramar?.....	34
2.1.2 ¿Qué importancia tiene el empleo de los diagramas para el exitoso desarrollo empresarial?	34
2.1.3 ¿Qué tipos de diagramas se pueden encontrar?	34
2.1.4 Símbolos y convenciones:	36
2.1.4.1 ¿A qué se refiere la simbología?	36
2.1.5 Tipos de símbolos estándar internacionales.....	37
2.1.6 ¿Qué son los números de los instrumentos o números TAG?	40
2.2 Caso de estudio No. 2	41
Capítulo 3 - Indicadores para medir la gestión de compras.....	43
3.1 ¿Por qué evaluar?.....	43
3.2 ¿Por qué los indicadores?.....	44
3.3 ¿Qué es un indicador de gestión?	44
3.4 ¿Cuáles son los indicadores más utilizados en la gestión de compras?	46
3.5 ¿Cómo se conforman los indicadores de gestión en compras?	53
3.6 Modelos de indicadores de gestión de compras.....	53

3.6.1 Indicadores para medir el departamento de compras en la empresa	54
3.7 Indicadores de gestión en la cadena de suministros	57
3.7.1 Proceso de transformación de entradas y salidas	59
3.7.2 Clasificación de los indicadores de gestión en la cadena de suministros (GCS).....	61
3.7.2.1 Relacionados con el tiempo general de reacción.....	61
3.7.2.2 Relacionados con el tiempo de reacción a la confirmación del pedido.....	61
3.7.2.3 Relacionados con la información	61
3.7.2.4 Tiempo de respuesta relacionado con el servicio al cliente	63
3.8 Tiempo de respuesta relacionado con el aprovisionamiento	66
3.9 Caso de estudio No. 3.....	70
Capítulo 4 - Procesos de calidad	71
4.1 Aseguramiento de la calidad en las adquisiciones	71
4.2 ¿Qué es el aseguramiento de la calidad?.....	72
4.3 ¿Qué es la calidad?.....	72
4.4 Sistema general de calidad (SGC)	73
4.5 ¿Estándares de calidad?	73
4.6 Aportes a las empresas de los sistemas generales de calidad	74
4.7 Elementos organizacionales que conforman el sistema general de calidad	74
4.8 Certificaciones de calidad.....	75
4.8.1 Certificación de sistemas de calidad	77
4.8.2 Certificación de productos - modelos de certificación - ISO/CASCO.....	77
4.8.3 Certificación por marca de conformidad (sello de calidad)-	78
4.9 Certificaciones y certificadores.....	79
4.10 Pasos a seguir para la certificación	82
4.11 Modelos de certificaciones	83
4.11.1 Certificación de calidad Vio	83
4.11.2 Modelo de certificación IC&T para sistemas de gestión de calidad	85
4.11.2.1 Proceso de certificación IC&T para sistemas de gestión de la calidad	85
4.11.3 Modelo "SIX SIGMA"	86
4.11.4 Modelo de Sistema de Calidad Codex Alimentarius.....	88
4.11.4.1 Contexto histórico del Codex Alimentarius	88
4.11.4.2 ¿En qué consiste?	89
4.11.4.3 Principios fundamentales de Codex Alimentarius.....	90
4.11.5 Modelo HACCP (Hazard Análisis And Criticar Control Point)	90
4.11.5.1 Contexto histórico del HACCP	91
4.11.5.2 ¿En qué consiste?	91
4.11.6 Modulo SQF 2000 (SAFE & QUALITY FOOD)	93
4.11.6.1 Contexto histórico del SQF 2000	93
4.11.6.2 ¿En qué consiste?	94

4.11.6.3 Principios fundamentales del SQF 2000.....	94
4.11.7 Modelo ISO (Internacional Standardization Organization).....	95
4.11.7.1 Contexto histórico de las normas ISO.....	96
4.11.7.2 Principios Fundamentales de las Normas ISO	99
4.11.7.3 Normas ISO 9000 – 2000	100
4.11.7.4 Normas ISO 14001 (gestión ambiental)	101
4.11.7.5 La NORMA ISO 18000	103
4.11.7.6 Normas ISO 22000.....	104
4.11.7.7 NORMAS ISO 26000 (responsabilidad social).....	106
4.11.7.8 NORMAS ISO 27000	107
4.11.8 Modelo JAT / JIT (Just in Time).....	108
4.11.8.1 Contexto histórico.....	109
4.11.8.2 ¿En qué consiste?	109
4.11.8.3 Principios fundamentales.....	109
4.11.8.4 Áreas básicas.....	111
4.11.9 Modelo POKA – YOKE (P-Y)	113
4.11.9.1 Contexto histórico.....	113
4.11.9.2 ¿En qué consiste?	113
4.11.9.3 Principios fundamentales.....	114
Capítulo 5 - Cadena de suministro y gestión de compras.....	117
5.1. Definición de la cadena de suministros (SCM)	
o red de suministros (RS)	117
5.2 Beneficios de la cadena de suministros	119
5.3 Factores que la conforman.....	119
5.4 Líneas, flujos de suministros y globalización en las SCM.....	121
5.5 El papel de la logística en las cadenas de suministro (SCM)	123
5.6 Las RAL: Una oportunidad para la eficiencia en la logística	126
5.7 Planeación logística	126
5.8 La demanda y la cadena de suministro.....	127
5.9. Tipos de pedidos:	129
5.10 ¿Cómo garantizar hoy, el éxito de las empresas a través de la cadena de suministros?	130
5.11 Retos de los empresarios con respecto a la cadena de suministros.....	131
5.12. ¿Qué acciones deben tomar los empresarios para el desarrollo eficiente de la cadena de suministros?	132
5.13. Caso de estudio No. 5	134
Capítulo 6 - Los proveedores y la gestión de compras	141
6.1 Importancia de los proveedores en la cadena de suministro (scm)	141
6.2 ¿Qué importancia tienen los <i>proveedores</i> en el marco productivo de las empresas?	142
6.3 ¿Qué es un proveedor?	142
6.4 Tipos de proveedores	143
6.4.1 Tipo de abastecimiento.....	143

6.4.2 Proceso de clasificación de proveedores	143
6.4.3 Por medio del ciiu (código de identificación industrial unificado).....	144
6.5 Registro De Proveedores (RP).....	144
6.6 ¿Cómo se elabora el registro de los proveedores (RP)?.....	144
6.7 Relación con los proveedores.....	148
6.8 ¿Qué es la Malla Estratégica?.....	150
6.9 Criterios de selección para un proveedor	150
6.10 Selección de proveedores.....	151
6.10.1.¿Dónde podemos localizar o ubicar nuevos proveedores?	154
6.11 Asesoría y desarrollo de proveedores.....	162
6.12 Caso de estudio No. 6	164
Capítulo 7 - Manejo estratégico de los inventarios.....	167
7.1 ¿Qué es el Almacén?	167
7.2 ¿Qué es un inventario?	168
7.3 ¿Qué importancia tiene para las organizaciones el manejo de inventarios?.....	169
7.4 Administración de los inventarios.....	170
7.5 ¿Cómo se calculan los inventarios?	170
7.6 ¿Cuál es el nivel óptimo de inventarios?	172
7.7. Costos asociados a la gestión de los inventarios:.....	175
7.8 Tipos generales de inventarios.....	177
7.9. Los inventarios y la Cadena de Suministros.....	181
7.10 ¿Existe algún método de control para los inventarios?	182
7.10.1 El control operativo	182
7.10.2 Teoría del lote económico (Economic Order Quantity, E.O.Q.)	183
7.11 Sistemas de inventarios	187
7.11.1 Clasificación de los sistemas de inventarios	188
7.11.1.1 Sistemas de inventarios con respecto al tiempo	188
7.11.1.2 Sistema de inventarios con respecto al producto	189
7.12 Métodos de registro de inventarios.....	189
7.13 Caso de estudio No. 7	195
Capítulo 8 - Presupuestos y costos.....	199
8.1. Presupuestos	199
8.1.1 ¿Cuáles son las funciones de los presupuestos?	200
8.1.2 ¿Cuáles son los objetivos de los presupuestos?	200
8.1.3 ¿Qué es el calendario presupuestal?.....	200
8.1.4 ¿Cómo se clasifican los presupuestos?	200
8.1.5 Planeación de los presupuestos	203
8.2 Teoría de los costos.....	203
8.2.1 ¿ Qué son los costos?.....	204
8.2.2 ¿Cuáles son los factores que intervienen en los costos?	204
8.2.3 ¿Qué es la contabilidad de costos?	210
8.2.4 Características de la contabilidad de costos	210

8.2.5 Objetivos de la contabilidad de costos.....	211
8.2.6 ¿ Qué función cumplen los costos en las empresas?	211
8.2.7 Método de costeo en las empresas	212
8.2.8 Costos en la cadena de suministros.....	212
8.2.9 Los costos en la gestión de compras	212
8.2.10 Teoría del TOC (Teoría de las restricciones)	213
8.2.10.1 ¿Qué es el TOC (Teoría de las restricciones)?.....	213
8.2.10.2 ¿Cuáles son los principios básicos del TOC?	213
8.2.10.3 ¿Cómo se puede identificar la aplicabilidad del TOC?.....	214
8.2.10.4 La teoría del toc y la cadena de suministro.....	217
8.3 Gastos	219
8.3.1 Clasificación de los gastos	219
8.3.2 Principios de contabilidad para los gastos.....	220
8.4 La Utilidad	220
8.5. Caso de estudio No. 8.....	220
 Capítulo 9 - Plataformas tecnológicas de apoyo a la gestión de compras	223
9.1 Interconexión de redes.....	224
9.2 ¿Qué es una plataforma tecnológica?	225
9.3. ¿Para qué se utilizan las plataformas tecnológicas en la gestión de compras?.....	225
9.4 Clasificación de las plataformas tecnológicas	227
9.4.1 Plataformas tecnológicas específicas o particulares, aplicadas a la gestión de compras	227
9.4.1.1 SAP	227
9.4.1.2 ORACLE.....	229
9.4.1.3 LINUX.....	230
9.4.1.4 MACOLA.....	232
9.4.1.5 BPCS.....	234
9.4.1.6 SIIGO.....	235
9.4.1.7 SICOF	236
9.4.1.8 EDI (Intercambio Electrónico De Datos Y/O Documentos)	236
9.4.1.9 Código de barras y gestión de compras	249
9.4.1.10 Modelo: AP (Advanced Planning)	260
9.4.1.11. INTERNET	265
9.5 Plataformas tecnológicas del estado aplicadas a la gestión de compras.....	278
9.5.1 Grupo políticas públicas y regulaciones	278
9.5.2 Grupo de negociación con proveedor de hardware y software y servicios.....	279
9.6. Caso de estudio No. 9.....	279
 Capítulo 10 - Compras en el sector público	283
10.1. Ley 80 / 93:	285
10.1.1 Actualización de las modificaciones a la LEY 80 / 93	286

10.2 Concursos	288
10.2.1. ¿Cómo se presenta públicamente un CONCURSO?.....	289
10.2.2 Tipos de concursos.....	291
10.3 Licitaciones	290
10.3.1 Tipo de licitaciones.....	291
10.3.2 Pasos de una licitación	292
10.3.3 Sistema de información para la vigilancia de la contratación estatal	293
10.3.3.1. El SICE en la actualidad.....	294
10.4. Caso de estudio No. 10.....	294

Capítulo 11 - Compras internacionales y gestión de compras301

11.1. Alianzas estratégicas para competir eficientemente a nivel internacional.....	301
11.2. Licencia de Exportación	302
11.3. Concesiones	302
11.4. Matrices y filiales	302
11.5. Holding	302
11.6. Joint Ventures	303
11.7. Cluster	303
11.8. Trust	303
11.9. Franquicias	303
11.10. Producciones en altamar	303
11.11. Zonas Francas.....	305
11.12. Instrumento de fortalecimiento comercial	304
11.13. Acuerdos de integración.....	304
11.13.1. Acuerdos internacionales suscritos entre Colombia y otros países:	305
11.14 Caso de estudio No. 11	307

Capítulo 12 - Negociación en gestión de compras311

12.1 ¿Qué es negociar?.....	312
12.2 ¿Qué importancia tiene la negociación en la gestión de compras?	312
12.3 ¿Con quién Negociar en la gestión de compras?.....	312
12.4 El papel del proveedor en las negociaciones de la gestión de compras.....	313
12.5 Características del negociador en la gestión de compras.....	313
12.6 Tipos o estilos de negociadores en gestión de compras	315
12.7 Modelos de negociación más óptimos para implementar en la gestión de compra	315
12.7.1. Modelo de negociación colaborativo	316
12.7.2. Modelo de negociación competitiva	316
12.7.3. Modelo de poder	316
12.7.4. Modelo de negociación distributivo.....	317
12.7.5. Modelo de negociación integrativo.....	317

12.7.6. Modelo de negociación de Harvard	317
12.7.7 Modelo de negociación Gana – Gana.....	318
12.7.8 Modelo suma cero.....	319
12.8. Estrategias y tácticas de la negociación en la gestión de compras.....	320
12.8.1 Estrategias	320
12.8.2 Las tácticas.....	321
12.9 Elementos, que conforman la negociación en la gestión de compras	322
12.10 Fases de la negociación óptima en la gestión de compras	323
12.11 Escenarios para adelantar las negociaciones en compras.....	324
12.12 Los contratos en la gestión de compras.....	324
12.12.1 Convención y pacto	324
12.13 Los contratos en gestión de compras:	325
12.13.1 Tipos de contratos más empleados en la gestión de compras.....	325
12.14. Caso de estudio No. 12	327
Capítulo 13 - Outsourcing y gestión de compras	333
13.1 ¿Qué es el Outsourcing?	333
13.2 El Outsourcing en la gestión de compras.....	334
13.3 Aplicación del outsourcing en la empresa	336
13.3.1 Áreas de aplicación.....	336
13.3.2 Formas de aplicación	336
13.4 Puntos básicos para la aplicación del outsourcing	336
13.5. Caso de estudio No. 13	339
Capítulo 14 - Auditoría en compras	341
14.1 ¿Qué es una auditoría?	341
14.2 Tipos o clases de auditorías?	342
14.3 Fases de la auditoría.....	345
14.4 Auditoría en la cadena de suministros	346
14.5 Control Interno en gestión de compras.....	346
14.6. Caso de estudio No. 14	351
Capítulo 15 - Ética en las negociaciones en gestión de compras	353
15.1 La ética empresarial	353
15.2 Ética y negociación.....	354
15.3 Modelo de Evaluación para la Integración de la ética en la gestión de compras.....	354
15.4 Componentes éticos en la negociación	355
15.5 Ética en las negociaciones en gestión de compras	355
15.6 Estándares éticos en las negociaciones de compras.....	356
15.7 Caso de estudio No. 15	358
Referencias	361
Cibergrafía	365

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA No. 1 - Rentabilidad de la gestión de compras.....	2
FIGURA No. 2 - Esquema de gestión de compras	4
FIGURA No. 3 - Diagrama gestión de compras	5
FIGURA No. 4 - Relación de compras y la empresa	8
FIGURA No. 5 - Decisión de compras empresariales.....	11
FIGURA No. 6 - Variables de influencia en el proceso de compras.....	16
FIGURA No. 7 - Proceso de transformación de entradas.....	58
FIGURA No. 8 - Situación general de la logística en una empresa	60
FIGURA No. 9 - Niveles de control en una organización	60
FIGURA No. 10 - Elementos organizacionales que conforman el sistema de calidad	74
FIGURA No. 11 - Líneas generales de certificación	76
FIGURA No. 12 - Lineas de calidad	76
FIGURA No. 13 - Proceso de certificación IC&T	86
FIGURA No. 14 - Ciclo del SQF2000	94
FIGURA No. 15 - Normas OSHA.....	104
FIGURA No. 16 - Proceso de aplicación de la ISO 27000.....	108
FIGURA No. 17 - Cadena o red de suministros.....	119
FIGURA No. 18 - Aplicación en la empresa de la cadena o red de suministros.....	122
FIGURA No. 19 - Flujos escondidos dentro de la cadena o red de suministros.....	123
FIGURA No. 20 - Las RAL y la logística	126
FIGURA No. 21 - Elementos de la RAL.....	126
FIGURA No. 22 - El proceso de compra.....	128
FIGURA No. 23 - Proceso de las compras	129
FIGURA No. 24 - Relación de flujo	143
FIGURA No. 25 - Sistema operativo de las relaciones proveedor – productor	
FIGURA No. 26 - Malla estratégica.....	150
FIGURA No. 27 - Perfil del proveedor	151
FIGURA No. 28 - Proceso de selección de proveedores.....	152
FIGURA No. 29 - Sistema de información	154
FIGURA No. 30 - Relaciones con los proveedores seleccionados.....	161
FIGURA No. 31 - Asesoría, seguimiento y acompañamiento de proveedores	
FIGURA No. 32 - Cálculo de inventarios	171
FIGURA No. 33 - Relación inventario vs. costos (más unidades).....	174
FIGURA No. 34 - Relación inventario vs. costos (menos unidades)	174
FIGURA No. 35 - Relación inventario vs. costos (nivel óptimo)	175
FIGURA No. 36 - Aproximación a los modelos de inventarios.....	183
FIGURA No. 37 - Tipos de costos asociados a los inventarios	192
FIGURA No. 38 - Relación de los tipos de presupuestos	202
FIGURA No. 39 - Fortalecimiento de la competitividad	224
FIGURA No. 40 - Plataformas tecnológicas	227
FIGURA No. 41 - SAP	229
FIGURA No. 42 -	229
FIGURA No. 43 - Estabilidad y rendimiento	231
FIGURA No. 44 - Macola	233
FIGURA No. 45 -	234

FIGURA No. 46 - SIIGO	235
FIGURA No. 47 - EDI	236
FIGURA No. 48 - Manejo propio del EDI	238
FIGURA No. 49 - Procedimiento convencional de transmisión de datos entre empresas	242
FIGURA No. 50- Cambios generales que supone implantar un sistema EDI	
FIGURA No. 51 - El EDI en el escenario 1:	245
FIGURA No. 52 - ESCENARIO 4: Actividades de la administración pública soportadas por el EDI.....	246
FIGURA No. 53 - Número de localización empresarial	249
FIGURA No. 54 - Código de barras- ejemplo	249
FIGURA No. 55 -	250
FIGURA No. 56 - Logo símbolo de la IAC.....	250
FIGURA No. 57 - Código de barras.....	251
FIGURA No. 58 - Diferentes tipos de códigos de barras	253
FIGURA No. 59 - Codigos EAN	255
FIGURA No. 60 - Códigos EAN 13.....	255
FIGURA No. 61 - Códigos EAN 13.....	256
FIGURA No. 62 - Codigos EAN 13.....	256
FIGURA No. 63 -	256
FIGURA No. 64 - Colores códigos EAN 13 (1).....	257
FIGURA No. 64 - Colores códigos EAN 13 (2).....	258
FIGURA No. 65 - Tipos de lectores.....	259
FIGURA No. 66 - Relación INTRANET - INTERNET.....	268
FIGURA No. 67 - Subasta electrónica.....	271
FIGURA No. 68 - RUP	278
FIGURA No. 69 - Clasificación de las auditorías.....	342

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA No. 1 - Rejilla De Compras Empresariales.....	10
TABLA No. 2 -	36
TABLA No. 3 - Símbolos/ elementos básicos de diagramación.....	39
TABLA No. 4 - Símbolos/ elementos básicos con ubicación de diagramación	40
TABLA No. 5 - Símbolos/elementos avanzados de diagramación.....	40
TABLA No. 6 - Números tag.....	41
TABLA No. 7 - Indicadores relacionados con la gestión empresarial.....	47
TABLA No. 8 -	80
TABLA No. 9 -	84
TABLA No. 10 - Modelo Six Sigma.....	88
TABLA No. 11 -	91
TABLA No. 12 -	97
TABLA No. 13 - Clasificación general de las normas ISO	100
TABLA No. 14 - Registro de calificación de proveedores	160
TABLA No. 15 - Costos por naturaleza	175
TABLA No. 16 - Costos de los flujos	176
TABLA No. 17 - Costos asociados a stoks	176
TABLA No. 18 - "Costos de almacenamiento"	193
TABLA No. 19 - Clasificación general de los costos	205

TABLA No. 20 - Paralelo entre el mundo del costo vs mundo del truput	215
TABLA No. 21 - Componentes de macola.....	232
TABLA No. 22 -	252
TABLA No. 23 - Contratación estatal en Colombia leyes y decretos	284
TABLA No. 24 - Ley 80/93.....	286
TABLA No. 25 - Áreas de aplicación	336
TABLA No. 26 - Formas de aplicación.....	336
TABLA No. 27 - Modelo de evaluación de la ética en gestión de compras....	354
TABLA No. 28 -	358

INTRODUCCIÓN

Gerencia de compras: la nueva estrategia competitiva, esta segunda edición, contiene la más cuidadosa revisión de la temática propuesta en primera publicación, de tal manera que fortalecida y enriquecida por nuevos conceptos, investigaciones y autores, facilitará al lector la incursión en esta área del saber, orientado a direccionar al gerente, director y/o analista de compras y/o adquisiciones, para facilitar su efectiva acción en el área de suministros, como componente básico en la eficiente gestión directiva.

El temario expuesto en el presente libro, está organizado por capítulos cada uno de los cuales contempla derivaciones temáticas relacionadas y descriptas de manera sencilla, fácil de entender y manejar. La presentación general de algunos de los capítulos sufrió algunos cambios para actualizarnos, así mismo, se presenta al final de cada capítulo un caso de análisis aplicativo a la temática expuesta.

En el *capítulo uno*, titulado **Gestión de compras**, se retoman los conceptos básicos sobre la importancia de la función de compras en las organizaciones, teniendo mucho cuidado con la presentación de ítems como los esquemas de decisión empresarial, que distan mucho de las decisiones de consumo más simples y de corto tiempo. Como sabemos, del tipo de adquisiciones dependen conceptos básicos posteriores como la calidad del producto final entregado al consumidor.

Tanto los fabricantes de productos tangibles como los prestadores de servicio, deben incluir para su eficiente labor, la compra o adquisición de productos que directa o indirectamente, van a alimentar la cadena de producción y/o prestación, por esto se hace indispensable el conocimiento y manejo de la Clasificación Industrial Internacional Uniforme (CIIU), como apoyo de las gestiones industriales.

En esta edición, se enfatiza la relación entre la eficiencia en el proceso de las adquisiciones y su impacto sobre la cadena de abastecimiento, como elemento integrador en los procesos de producción y posterior entrega al mercado. Así como, la ampliación documental de la clasificación CIIU y su impacto sobre la ejecución empresarial.

En el *capítulo dos*, encontramos los temas relacionados con **La planeación integral**, que se torna en un elemento competitivo importante para las empresas que planean sobresalir en los mercados. Dentro de los temas tratados se hace énfasis en el empleo eficiente de *la diagramación y la simbología estándar internacional*, con el fin de vincular al lector a áreas funcionales de reconocimiento internacional, para emplear términos y símbolos de lenguaje mundial.

La relevancia de la óptima utilización de estos símbolos facilita a las organizaciones, el diseño y presentación de información que por otras vías se tornaría monótona y muy larga, por lo tanto la aplicabilidad de los conceptos aquí consignados, representan un valor agregado que será de gran utilidad en el momento que se precise remitir información corta pero altamente completa.

Los **Indicadores de gestión**, incluidos en el *capítulo tres*, son un tema de vital importancia, no solo para el establecimiento de las directrices a seguir en la empresa, sino también, porque es una herramienta fundamental para el establecimiento de acciones relacionadas con el seguimiento, control y medición del cumplimiento de los objetivos del área.

El *capítulo cuatro*, sobre **Procesos de calidad**, contiene una estructura general de fundamentos teóricos relacionadas con los principios básicos que debe contemplar todo paquete o programa de gestión de calidad o de mejoramiento continuo. El énfasis en este capítulo está enmarcado dentro del contexto de la importancia que tiene para el empresario que su producto sea recepcionado por el mercado como con altos niveles de calidad, que como se cita en el manuscrito “no se sabe definir, pero se percibe e identifica, por el cliente”, por lo mismo, se adjuntan los principales sistemas y modelos de calidad dentro de los procesos que buscan la excelencia y altos estándares de calidad no solo del producto, sino también de los procesos y procedimientos, a través de los certificadores nacionales e internacionales.

En lo que respecta a **La cadena de suministro** (*SCM o supply management chain*), se puede ubicar en el *capítulo cinco*, donde expresa la importancia que para las organizaciones tiene el manejo eficiente de la misma,

como garantía de un flujo total y constante de materiales y mercancías, para la talentosa administración de los recursos. Como se puede apreciar en el transcurso del capítulo. La Cadena de Suministro o Adquisiciones, es la columna vertebral del desarrollo y crecimiento empresarial hacia el mercado, ya que es el área responsable de proveer de manera eficiente "todo" lo requerido por zonas y organizaciones conexas.

Para el *capítulo seis, Los proveedores*, surgen con vital importancia ya que son, en últimas, la plataforma que soporta las acciones productivas. A lo largo de este capítulo, se estudia y analiza paso a paso la mejor estrategia para la selección óptima de los proveedores más aptos y calificados para los propósitos empresariales, conformándose en un excelente manual de aplicación para obtener los mejores resultados en esta área.

EL *capítulo siete: Manejo de inventarios*, proporciona además de los conceptos básicos sobre los inventarios, la preponderancia que esta área tiene sobre el establecimiento del precio final del producto, puesto que como se ha identificado, un manejo inadecuado de los inventarios se revierte en acciones financieras de sobre costos, que en un momento dado presentan al producto con bajos niveles de competitividad por altos precios, con respecto a los establecidos por el mercado. De igual manera, se adicionan subtemas de gran interés sobre el área, como los relacionados con la administración, los costos asociados y el impacto de los inventarios en la cadena de suministros.

Con respecto a los **presupuestos y a los costos**, el *capítulo ocho*, reporta información muy importante como un continuo con la línea financiera, restando conceptos sobre el tópico de *los presupuestos*, enmarca las acciones financieras adecuadas o inadecuadas para las organizaciones, ya que este ítem está directamente relacionado con el marco general del manejo de los dineros y sus asignaciones para las diferentes actividades de la empresa. De ahí, que la ejecución adecuada de estas asignaciones, se revierte en márgenes financieras importantes y posibilitan generar alternativas de acción rentables para las compañías.

En cuanto a los costos de fabricación o de prestación de servicios y su directa incidencia en la identificación de los precios, que como se sabe pueden generar valores agregados competitivos o sacar el producto del mercado, con las concernientes pérdidas para las empresas. Áreas tan básicas como el costeo en las empresas, la contabilidad de costos (CC), los costos en la Cadena Suministros (SCM) y los costos en la *Gestión de Compras*, son algunos de los ítems, que se encuentran en este capítulo.

En el *capítulo nueve*, se recopilan las más importantes **plataformas tecnológicas**, empleadas en el ámbito de las *compras empresariales*, para facilidad y rapidez del empleo de la información. Este maravilloso mundo de la tecnología informática, abre ante los ojos del lector un abanico de posibilidades de apoyo informático, que le va a generar la optimización de tiempos e implementación acertada de mecanismos de seguimiento, acompañamiento y control.

Se enriquece el texto con temas como: Modelo AP (*advanced planning*), Código Electrónico de Productos Global (EPC), Código Electrónico de productos global, Código Electrónico de Productos Global Network (*EPC Network*), que hacen de este capítulo una herramienta interesante de consulta.

Las **compras en el sector público**, relacionadas en el *capítulo diez*, proporcionan relevante información sobre los parámetros legales para participar en negociaciones con el estado. El marco legal para tales acciones, lo presenta la LEY 80 / 93, que identifica lo que se debe hacer para ser proveedor del Estado colombiano. En lo que respecta a los *concursos* y las *licitaciones*, en este capítulo, se realiza un interesante viaje por los conceptos generales de estas alternativas de negocios, resaltando los ítems básicos para tal fin.

En lo que respecta a **las compras internacionales**, el *capítulo once*, aborda temas como, alianzas estratégicas para competir eficientemente a nivel internacional, licencias de exportación, concesiones, matrices y filiales, Holding, Joint venture, Clúster, Trust y franquicias, entre otros, que ampliarán el panorama de análisis del lector, para garantizar mayor eficiencia en sus labores asociadas a la situación de adquisición.

EL *capítulo doce*, titulado **modelos de negociación**, plantea, apoyado en antiguos documentos, que el ser humano desde tiempos inmemorables ha generado patrones de negociación, descritos en este capítulo de una manera muy acertada, para que el lector conozca las características de los principales modelos empleados para lograr una negociación productiva y con el objetivo de presentar una amplia visión de los componentes fundamentales presentes en toda negociación.

Para el *capítulo trece*, llamado **outsourcing y gestión de compras**, se seleccionaron subtemas como: Qué es el *outsourcing*, su importancia y la *gestión de compras*, su impacto en la organización, entre otros, con el fin de abordar una de las temáticas más relevantes en la actualidad.

Ya en la recta final del libro, se encuentra el *capítulo catorce*, llamado **auditoría en compras**, que establece no solo la importancia que para los empresarios y/o gerentes tiene el hecho de auditar todos y cada uno de los procesos asociados a las organizaciones, sino también, los parámetros generales que se deben contemplar para el desarrollo eficiente y óptimo de dichas acciones de seguimiento, acompañamiento y control.

Los diferentes tipos de *auditorías*, le entregan al lector un amplio portafolio de posibilidades de supervisión, relacionándolos de forma sencilla, para que pueda elegir la opción de mayor aplicabilidad, según sus necesidades organizacionales.

No se puede finalizar el texto, sin mencionar una de las áreas más controvertidas en el actual mundo de los negocios empresariales, como lo es **La ética en la gestión de compras**, que conforma el *capítulo quince*, como un brillante cierre al recorrido por el mundo de la *gestión de compras*, donde se exponen temas como: Ética empresarial, Modelo de evaluación de factores éticos en la negociación de compras, Ética y negociación, Comportamientos éticos en la negociación, Ética en las negociaciones de la *gestión de compras* y estándares éticos en las negociaciones de compras, que conforman una plataforma de reflexión sobre este tema y las acciones de las personas a cargo.

Por último, es importante hacer mención a un error involuntario acontecido en la anterior edición, donde no se le hicieron los reconocimientos pertinentes al Doctor Victor Jaime García, quien en el 2002 escribió su artículo titulado: *"Una aproximación a los modelos de inventarios"*. Como diría mi padre, uno de esos caballeros que ya no se encuentran, "La palabra empeñada vale más que mil firmas", por ello hago honor a la paciencia y comprensión del Dr. Víctor Jaime García, quién entendió en su momento, que en la vida muchas veces se cometan errores sin malas intenciones. Gracias de nuevo Dr. García.

A todos los lectores, agradezco su interés en estos temas y su preferencia por este texto como elemento de consulta y guía para sus acciones de adquisiciones de suministros, dentro y fuera de su organización.

Nohora Ligia Heredia Viveros

Autora



Capítulo 1

GESTIÓN DE COMPRAS

1.1 Importancia de la gestión de compras

La *gestión de compras* a diferencia de lo que piensan algunos empresarios, es una de las piezas fundamentales dentro del óptimo desarrollo empresarial y como veremos a continuación su influencia es de un marcado impacto para las áreas básicas de la empresa.

Luis Miguel Manene, Director del área de materiales en la empresa del grupo INI: La maquinista terrestre y marítima, S.A.(MTM), comenta al respecto en su artículo: "Marketing de compras y evaluación 4444 de proveedores y acopios" publicado en la red el día 1º de Marzo del 2011:" La importancia de la función de compras es absoluta, ya que cualquier ahorro que se consiga al efectuar las compras de suministros para una organización empresarial, tiene un efecto amplificado en la tasa de rentabilidad sobre la inversión (ROI), además de la rapidez en la respuesta, que supera cualquiera otra reducción de costos obtenida por cambios adecuados en los recursos de la empresa. A continuación representamos en una diapositiva power point la repercusión en la rentabilidad de una empresa con un incremento del ROI de un 29,5%, cuando se realiza un ahorro en los costos de las compras de solo un 2,8%".(ver gráfico adjunto citado por Manene).

Otros títulos de interés:

Gerencia de ventas
Jorge Eliécer Prieto Herrera

Fundamentos del marketing
Mesa Holguín Mario

Gerencia del Servicio
La clave para ganar todos

Principios de mercadeo
Alberto Céspedes Sáenz

Las ventas. una profesión para gente superior
Jorge Eliécer Prieto Herrera

Marketing de fidelización
Alejandro Schnarch Kiberg

Marketing una evidencia cultural
Ernesto Duque Gómez

Gerencia de compras

la nueva estrategia competitiva



Esta edición actualizada está enriquecida con nuevos enfoques globales en áreas como: la importancia de la función de compras; el CIIU, sus características, manejos y aplicaciones; indicadores de Gestión en Cadena de Suministros (SMC); la ampliación en el contexto de aseguramiento de los procesos de calidad, incorporando al paquete básico de las ISO 9000, 14000, 18000, 22000, 26000 y 27000.

El impresionante desarrollo de la sociedad del conocimiento reflejada en procesos globalizadores e integradores lleva a las empresas actuales a marcar sus pasos de desarrollo a ritmos mucho más acelerados cuya imperiosa necesidad de incorporar temas como los aquí descritos, encaminan a los gerentes y/o directores de adquisiciones o suministros a contemplar unas mayores responsabilidades organizacionales. Debido a esto, es importante incorporar la temática de la Cadena de Suministros (SCM) actualmente conocida como la Red de Suministros, donde se establecen los lazos fundamentales con la acción propia de la Gestión de Compras, sumada al manejo y administración de inventarios que, con el valioso aporte del Dr. Víctor Jaime García, logra un planteamiento general bastante estructurado en lo relacionado con esta área básica en las organizaciones pasadas, actuales y futuras.

NOHORA LIGIA HEREDIA VIVEROS

Colección: Ciencias administrativas

Área: Mercadeo y ventas

ECOE
EDICIONES



www.ecoediciones.com

