
➤ **Asignatura:** Logística

➤ **Módulo 3:** Sistemas de gestión

➤ **Lección 1:** Gestión de Aprovisionamiento.

Introducción

Para producir es necesario adquirir materias primas; estas materias primas se deben trasladar hasta la planta de fabricación y luego se almacenan en espera de ser utilizadas en la producción. Antes de obtener los productos terminados, las materias primas y los productos semiterminados o en curso, deben almacenarse para ser usados en una fase posterior; todo esto genera muchos costos.

Una empresa, recordemos, produce bienes y servicios. Para la realización de dichos bienes y servicios necesita de una serie de entradas o factores de producción (materia primas, insumos, empaques, etc.) necesarias para la gestión empresarial y la obtención y gestión de esas existencias forman la función de aprovisionamiento.

Tema 1: Administración logística de materiales

El proceso de administración logística de materiales transporta físicamente por una instalación industrial los artículos surtidos por los proveedores, a los que se les agrega valor conforme son transformados y luego los transporta a través de una red de distribución física, para agregarles valor en tiempo.

El proceso de administración logística contiene dos flujos:

1. Clientes a los Proveedores.
2. Proveedores a los Clientes.

Para poder guiar este proceso es necesario tener modernos equipos de computación con capacidad para manejar bases de datos integradas.

El concepto de Administración logística de materiales es propiamente visto como un esquema lógico para guiar la asignación y el control de los recursos humanos y financieros dedicados a las operaciones de distribución física, manufactura y compras.

Los materiales dentro de la cadena de suministro se pueden clasificar de la siguiente manera:

1. Materia prima.
2. Insumo.
3. Material de explotación.

El ejemplo claro de estos materiales es el siguiente:

La administración logística de materiales es un sistema para el manejo de los activos de una empresa dedicados al procesamiento logístico de materiales.

Consiste en:

- Ejecución coordinada de pronósticos.
- Procesamiento de pedidos.
- Transporte.
- Control de inventarios.
- Almacenamiento.
- Planeación y coordinación para la ejecución de la distribución física, manufactura y compras.

Objetivos de la administración logística de materiales

El propósito global de la administración logística de materiales es conformar de manera equilibrada un sistema y un mecanismo de control que permitan alcanzar los siguientes objetivos:

1. Prestación Controlada De Servicio Al Cliente.

Requiere una correcta combinación de disponibilidad, confiabilidad y velocidad para cada una de las situaciones que se presentan en la operación.

2. Reducción de Inventarios.

Estos ofrecen una rentabilidad cuando permiten realizar economías de escala en la manufactura o mejorar la eficiencia en otras operaciones.

3. Mínimo de variaciones.

Una variación, en términos de sistemas, está representada por cualquier incertidumbre que provoque disturbios en las operaciones previamente planeadas.

Los costos innecesarios pueden ser eliminados en la medida en que el sistema de administración logística de materiales puede controlar las variaciones.

4. Costo total mínimo en las operaciones y en las adquisiciones.

Se debe buscar una reducción de costo total mínimo de las operaciones y adquisiciones, a través de la interrelación con las otras partes del proceso de administración logística de materiales, por medio de intercambios entre estas áreas (manufactura, distribución física y compras), si se equilibran apropiadamente, darán mejores resultados.

5. Control de calidad del producto.

El objetivo implícito del proceso de administración logística de materiales es lograr y mantener altos niveles de calidad del producto. Un producto dañado o de mala calidad, un embarque con destino incorrecto, representa un alto costo para el proceso.

El control de calidad comienza con la compra de materiales sin defectos y prosigue a través de todo el proceso de la administración logística de materiales. Esta parte del proceso de la gestión de Aprovisionamiento y depende de los entes que actúan como proveedores:

Un proveedor es aquella organización o persona que proporciona un producto o servicio a nuestra organización. El proveedor puede ser un productor, distribuidor, minorista o vendedor de un producto o prestador de un servicio o de información.

Interrelaciones con la Distribución Física.

La interrelación crítica de la distribución física, se establece entre los clientes y el área de manufactura. El área de mercadotecnia es renuente a contradecir al cliente, en consideración que el volumen de ventas es su medida de éxito, así como su renuencia a utilizar principios de selectividad para atender a los clientes, y su renuencia en la selección de oferta de productos.

Para manufactura, el proceso se simplifica en funcionamiento y estabilidad, obteniendo con ello bajos costos de producción. El método tradicional para resolver este conflicto se representa en el adecuado manejo de los inventarios, pudiendo anticiparse en el sistema de distribución a las ventas futuras pronosticadas.

La distribución programada es un concepto importante relacionado con la mínima variación de la operación. Programar la distribución significa que la entrega de un pedido

al cliente puede especificarse y controlarse para que ocurra en un margen limitado de tiempo. El reto es cumplir con estas políticas de servicio al cliente y al mismo tiempo mantener una distribución física, eficiente. Para lograr una distribución programada con bajos costos, por lo cual es indispensable tener un alto grado de flexibilidad en manufactura.

Interrelaciones con el Área de Manufactura

Manufactura o producción debe interrelacionarse con las áreas de distribución física y de compras. Hay tres ideas que revisten una gran importancia para que el área de manufactura cumpla su función en el proceso de administración logística de materiales; estas ideas son: la administración de programas maestros (MPS), la programación "justo a tiempo" (conocida como JIT, por las siglas en inglés de JUST IN TIME) y la flexibilidad.

La administración de programas maestros, en general puede definirse como la interrelación entre las áreas de manufacturas y de distribución física de aprovisionamientos. En el desarrollo de un programa maestro de producción (también conocido como MPS, siglas en inglés de MASTER PRODUCTION SCHEDULE), además de los requerimientos globales, debe considerarse el estado actual de los inventarios y las capacidades de producción. El programa maestro de producción puede usarse para resolver los conflictos entre manufactura y mercadotecnia. El resultado final puede verse como un contrato en el que se establece lo que el área de manufactura está de acuerdo en producir y lo que el área de mercadotecnia está de acuerdo en vender o almacenar. El programa maestro debe administrarse muy bien para que la organización cumpla con sus metas de costos, servicio y calidad.

El MPS debe tener varias características. En primer lugar debe ser completo en el sentido de que en el MPS consideren los pedidos de los clientes, los pronósticos, las solicitudes de servicio, las requisiciones internas y la retribución física. En segundo lugar, un programa maestro de producción debe ser tan estable como sea posible, debe tener en cuenta que este conflicto existe y se debe manejar desde la perspectiva de la organización como un todo. Una tercera característica es que sea factible con respecto a los planes globales de producción. Una cuarta característica es representar un plan de acción que pueda servir a los proveedores para planear sus propias capacidades y sus propios requerimientos de materiales. Por último se considera que una empresa planifica los materiales y en lo que se refiere a capacidad si el área de manufacturas puede asumirlos como un contrato.

Los programas justo a tiempo también llamado De Inventario (0) cero, es una segunda idea de gran importancia en los procesos de manufactura. Los japoneses se han hecho expertos en la reducción de inventarios y los ingenieros están observando sus operaciones para ver qué aspectos de esta teoría pueden aplicar en sus compañías. La idea básica de la programación JIT, es que los inventarios solo existen para ocultar problemas, esto se conoce como el EFECTO ICEBERG. Tal como se muestra a

continuación:

Al reducir los inventarios, los problemas quedan expuestos y entonces deben resolverse antes de hacer otra reducción de inventarios y encontrando la verdadera causa de los problemas en Manufactura, se logrará hacer reducciones de INVENTARIOS impresionantes.

La nivelación de cargas, es otra parte de la estrategia de programación JIT si se equilibran los programas de trabajo hasta donde sea posible. Otro elemento de la programación JIT es el control de calidad; las deficiencias en calidad requieren el consumo de más capacidad para un nivel dado de producción, lo que da por resultado mayores inventarios. Como una ayuda en la mejora de la calidad, puede utilizarse técnicas tales como el control estadístico de procesos y los círculos de calidad. El mantenimiento preventivo también es importante en la programación JIT, ya que los inventarios de seguridad normalmente se usan como protección por interrupciones en los procesos o por falla del equipo. Si se pueden reducir estas interrupciones como fuente de variación, se logra una distribución fluida y se reducen los inventarios. La flexibilidad es la tercera idea importante para el área de manufactura y se alcanza mediante el uso de sistemas de producción "pull". Cuando se trabaja con un sistema regulado de manufactura, la empresa no fabrica un producto, a menos que se le requiera específicamente, en contraste, los sistemas a "push" permiten la fabricación de cualquier producto autorizado si están disponibles las partes necesarias. Mientras más trabaje una empresa con sistemas "pull", más oportunidades tendrá de lograr los objetivos de la administración logística de materiales. La planeación basada en SISTEMAS DE INFORMACIÓN LOGÍSTICOS y los sistemas de control son elementos clave en el incremento de la flexibilidad. Aquí se incluyen la programación tradicional de materiales por etapas y los programas para planear la capacidad.

Las Interrelaciones con el Área de Compras.

La administración de suministros se basa en la especificación cuidadosa de los requerimientos actuales y futuros por parte del área de manufactura para diseñar una red de proveedores. Es necesario obtener datos precisos respecto de la existencia y accesibilidad de proveedores, sus tiempos de entrega, sus antecedentes de cumplimiento y sus niveles de calidad así como la tecnología que emplean.

El concepto tradicional de compras, se enfoca en comprar lo que sea necesario para apoyar un programa maestro de producción bastante inflexible; mientras que la Administración Logística de Materiales requiere que, mediante la organización de las compras se determine qué proveedores están mejor ubicados para ofrecer ventajas competitivas a largo plazo, ¿cuántos proveedores son los apropiados?, ¿cuándo se deben colocar los pedidos? y ¿para cuánto tiempo?. Es también una interrelación clave por la información que se organiza y se transfiere entre la empresa que compra y su red de proveedores.

Otra idea importante en el área de compras es el catálogo de requerimientos. La programación JIT (Just In Time) que requiere entregas más frecuentes y en lugares precisos, no solo en la planta, sino en el lugar exacto de la planta donde se usan los productos. Para esto requiere información más precisa con respecto a cantidad, tiempo de entrega y ubicación. Estudiamos nuevamente los objetivos de la logística:

Tema 2: Gestión de compras y proveedores

GESTIÓN DE COMPRAS

El área de compras interrelaciona de forma primordial entre el área de manufactura y la red de proveedores externos. Entre las contribuciones más significativas del área de compras encontramos el servicio de forma, de lugar y de tiempo que proporciona por la obtención de productos y materias primas de los proveedores. El área de compras tiene impacto en el cumplimiento de los objetivos de la administración logística de materiales puesto que mejora la calidad de los productos, minimiza el costo total de las compras y reduce los inventarios.

Además se encarga de realizar todas las compras de productos que se requieren para la producción o comercialización del producto. Esta función debe valorar aspectos como:

- El precio de las mercancías.
- La calidad de las mismas.
- Los plazos de entrega y la seriedad en el cumplimiento.
- Las facilidades de pago.
- Los posibles descuentos por pronto pago, por cantidad de pedido, etc.
- Los servicios post-venta.

A continuación se puede observar los pasos para llevar a cabo los procesos de compras:

1. Evaluación y selección de los proveedores.
2. Proceso de Negociación.
3. Compras.
4. Verificación del material comprado.
5. Reevaluación de los proveedores.

Lo anterior se puede describir gráficamente así:

Este proceso es complejo pero necesario para garantizar la obtención de materias primas

e insumos, acordes con las necesidades de los clientes.

PROVEEDOR

Uno de los principios en los que se basan los modernos sistemas de gestión de la calidad con una orientación hacia la mejora del desempeño de la organización es el enfoque hacia unas relaciones MUTUAMENTE BENEFICIOSAS con los proveedores. Todas las organizaciones y sus proveedores son interdependientes y unas relaciones beneficiosas aumentan la capacidad de las organizaciones para CREAR VALOR.

CLASIFICACIÓN DE LOS PROVEEDORES

Fabricante: Denominación dada a un proveedor que manufactura un producto o lleva a cabo modificaciones en el mismo, bajo licencia o según su propio diseño; éste tiene la total responsabilidad de la producción y la calidad del bien producido y debe ajustarse a los requerimientos y necesidades del cliente.

Distribuidor: Denominación dada a un proveedor que recepciona, almacena, distribuye y comercializa productos y/o servicios; además mantiene la trazabilidad de los productos adquiridos a fabricantes, suministrando los mismos a sus propios clientes, sin modificación o alteración en modo alguno, en las mismas condiciones que fueron adquiridos a la empresa fabricante.

Agente Comercial: Denominación dada a un proveedor que gestiona el suministro de productos desde los fabricantes o distribuidores a la empresa compradora, sin pasar (Modificación de una expresión) habitualmente el producto por sus instalaciones. También se conocen como Representantes de Ventas y actúan en zonas donde el fabricante no puede hacer presencia por cuestiones coyunturales como distancia, zonas geográficas, barreras idiomáticas, etc.

Subcontratista: Denominación dada a un suministrador que fabrica un producto o lleva a cabo algún tipo de modificaciones en el mismo, de acuerdo a la petición de un cliente específico; no siendo el objeto, la venta directa de dicho producto a terceros clientes sin autorización expresa de su cliente originario.

La selección de Proveedores es un aspecto relevante en la Gestión Logística, observemos la imagen:

PROCESO DE NEGOCIACIÓN:

Proceso de lograr aceptación de INTERESES, ASUNTOS Y POSICIONES, buscando el mejor resultado posible, de tal manera que todas las partes sean beneficiadas.

INTERÉS: Es el trasfondo de la negociación, lo que se persigue en ella misma. Ejemplo: flujo de efectivo, posicionamiento de marca, penetración en el mercado, utilización de capacidad productiva, etc.

ASUNTOS: Lo que se va a negociar. Pueden ser precio, forma de pago, calidad, tiempos de entrega, etc.

POSICIONES: Rango en el cual se mueven los asuntos. Por ejemplo: el precio de negociación de una materia prima puede ser entre \$7000 y \$10.000.

Tal como se puede apreciar en el siguiente esquema:

Palabras clave

Materiales

Proveedores

Compras

Suministros.

Bibliografía

- HERNÁNDEZ, Mislany. (2006). Qué es negociación, tipos, etapas y técnicas efectivas. 2006, de Gestopolis. <http://www.gestiopolis.com/que-es-negociacion-tipos-etapas-y-tecnicas-efectivas/>
- ORDOÑEZ, D. (2012). "La logística como herramienta de competitividad empresarial ". Colombia: Congreso De Administración XXV Nacional I Internacional ISSN: 2256-5590 Ed: v.1 fasc, 2012 (p.1)
- SORET, Ignacio."Logística y marketing para la distribución comercial".Edición 3, SIC Editorial, 2006 ISBN 8473564391, 9788473564397.