

Silvina Agostini

Comprar para Ganar

*Como optimizar la cadena
de abastecimiento, bajar los
costos sin afectar la calidad
y ganar participación
en el mercado siendo mas
competitivo*

Osmar D. Buyatti
LIBRERIA EDITORIAL

COMPRAR PARA GANAR

CDD Silvina Agostini
338.17 Comprar para Ganar
1a. ed. - Buenos Aires:
Osmar D. Buyatti - Librería Editorial, 2009.
p.; 22,5 x 15,5 cm.

ISBN 978-987-1577-03-3

1. Abastecimiento. 2. Gestión. I. Título

© 2009 by **Osmar D. Buyatti**

Viamonte 1509 (C1055ABC) Buenos Aires - Argentina

Tel:(fax) (54-11) 4371-2512/4812-5492/4811-6173

HTTP://www.osmarbuyatti.com

e-mail: libros@osmarbuyatti.com

Diseño de tapa: AIS

Composición y armado: Andrés I. Silva - Jonathan M. Lavaise

Edición: Mayo 2009

Hecho el depósito que marca la Ley 11.723

Reservado todos los derechos de la presente edición para todos los países. Este libro no se podrá reproducir total o parcialmente por ningún método gráfico, electrónico, mecánico o cualquier otro, incluyendo sistemas de fotocopia y duplicación, registro magnetofónico o de alimentación de datos, sin expreso consentimiento de la editorial. Su infracción esta penada por las leyes 11.723 y 25.446.

Tirada: 1000 ejemplares

I.S.B.N. 978-987-1577-03-3

IMPRESO EN ARGENTINA

PRINTED IN ARGENTINA

Se terminó de imprimir en el mes de Mayo de 2009, en los talleres de, **Su Impres S. A.**, Tucumán 1480 Ciudad Autónoma de Buenos Aires

PROLOGO

La mayoría de las organizaciones a las que tuve la oportunidad de acceder carecen de un sistema integrado que les permita controlar sus costos de una manera confiable, bajo un proceso estructurado que regule las relaciones de todos los participantes de la cadena de suministros.

Es común en épocas de crisis que el «recorte de gastos» se convierta en una práctica que se expande rápidamente a través de todas las organizaciones. Sin embargo, poco se puede conseguir cuando los contratos se encuentran en vigencia y no fueron convenientemente negociados desde el inicio de la relación comercial. Por consiguiente, las propuestas, en general, no están a la altura de las expectativas de reducción de los órganos de dirección.

Si, por el contrario, la rutina contempla procesos que aseguren que los gastos se generen y mantengan en su forma más reducida a lo largo del tiempo, las utilidades se ven optimizadas permanentemente y no es necesario recurrir a reducciones de emergencia cuando las ventas bajan por alguna cuestión del mercado.

Lo que proponen estas páginas es establecer un plan de acción sistemático que permita en todo momento tomar las decisiones más convenientes considerando todas las facetas de las erogaciones a realizar. De esta manera, los costos siempre impactarán en su mínima expresión y, así, las utilidades aumentarán consecuentemente. Sobre esta base de costos mínimos, es posible, además, establecer una política de fijación de precios competitivos que le permita a la compañía mantener y hasta incrementar su participación de mercado, manteniendo o incluso mejorando la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos.

El propósito es establecer un procedimiento para que los materiales y servicios necesarios para la operación de las empresas se adquieran a través de una gestión transparente, cuidando cada detalle para optimizar la relación entre las partes contratantes, consiguiendo la mejor ecuación costo-beneficio posible, realizando un adecuado seguimiento de las entregas y las prestaciones

realizadas, asegurando el abastecimiento y la satisfacción de los requisitantes, agilizando el flujo de materiales e información dentro y fuera de la organización, garantizando los controles de cada una de las funciones y eliminando riesgos potenciales que pudieran afectar significativamente el patrimonio de la compañía.

El libro recorre cada una de las etapas que deben atravesar los responsables de la cadena de abastecimiento ejemplificando las diferentes cuestiones que se pueden presentar a lo largo del proceso, explica los beneficios de contar con un departamento de Suministros en la organización, resalta la importancia de trabajar con los conceptos de clientes internos, muestra la necesidad de mantener una conducta ética en las actividades diarias, propone llevar adelante una relación constructiva con los proveedores a lo largo del tiempo, sugiere cómo controlar la gestión de la cadena, menciona los obstáculos a vencer durante la fase de incorporación de un nuevo departamento a la organización y habla sobre cuestiones éticas que se presentan en el día a día de las relaciones entre los participantes de la cadena de abastecimiento.

«Comprar para ganar» fue escrito para recopilar en una sola obra la experiencia obtenida al cabo de diez años de trabajar en relación al área de Abastecimiento. Del conocimiento acerca del funcionamiento de los más variados proveedores (desde empresas unipersonales, compañías familiares, pequeñas, medianas y grandes organizaciones), de los problemas que diariamente se presentan en la interacción comercial entre las partes contratantes y utilizando las herramientas teóricas incorporadas a través de estudios profesionales y capacitaciones, intenté plasmar el proceso básico necesario para proceder a la adquisición de bienes y servicios de manera eficaz y eficiente.

INDICE

| | |
|--------------------|----|
| Prólogo | 5 |
| Introducción | 13 |

CAPÍTULO I BENEFICIOS DE CONTAR CON UN DEPARTAMENTO DE COMPRAS

| | |
|---|----|
| Beneficios de contar con un departamento de compras | 17 |
| A) Conocimientos específicos: | 20 |
| B) Transparencia y confidencialidad de los procesos: | 21 |
| C) Seguridad jurídica: | 21 |
| D) Control de cumplimiento de contratos en curso: | 22 |
| E) Costos competitivos: | 24 |
| F) Controles cruzados y trazabilidad de la información: | 29 |
| G) Centralización de información: | 31 |
| H) Actualización permanente: | 31 |

CAPÍTULO II OBJETIVOS DEL ÁREA DE COMPRAS

| | |
|-------------------------------------|----|
| Objetivos del área de compras | 33 |
|-------------------------------------|----|

CAPÍTULO III
EL PROCESO DE COMPRAS

| | |
|--|-----|
| A) Adquisición | 39 |
| 1. Requerimiento y aprobación | 40 |
| 2. Definición de la estrategia de compra | 47 |
| 3. Definición de proveedores a invitar | 52 |
| 4. Emisión de solicitudes de cotización | 54 |
| 5. Apertura de ofertas técnicas y económicas | 57 |
| 6. Nivelación Técnica | 58 |
| 7. Evaluación técnica | 59 |
| 8. Negociación | 61 |
| 9. Recomendación y aprobación | 63 |
| 10. Emisión de la orden de compra/contrato y envío al proveedor | 66 |
| 11. Legajo de documentación | 74 |
| B) Seguimiento | 75 |
| C) Recepción | 79 |
| 1. Materiales (incluye insumos) | 79 |
| 2. Servicios | 84 |
| 3. Maquinas y Equipos | 85 |
| 4. Obras Civiles | 85 |
| D) Pago y Contabilización | 86 |
| E) Control de aumento precios de contratos vigentes | 87 |
| F) Relación con los proveedores. Programas de desarrollo..... | 92 |
| G) Monitoreo y estrategias de mercado | 102 |
| H) Compras de administración y fondo fijo | 104 |
| 1. Compras de Administración | 104 |
| 2. Fondo fijo | 107 |
| I) Capacitación | 108 |
| 1. Al momento de la incorporación del área de compras a la organización | 109 |
| 2. On going de la incorporación del departamento de Compras en la empresa | 111 |
| 3. De rutina | 111 |

**CAPÍTULO IV
COMPRAS CON COMPLEJIDADES DIFERENTES**

| | |
|---|-----|
| Compras de Insumos | 113 |
| Compras de Servicios Internos | 116 |
| Compras de Servicios de Reparaciones | 123 |
| Compras de Máquinas y Equipos | 126 |
| Compras de Energía | 127 |
| Compra de Materiales Indirectos Repetitivos | 129 |

**CAPÍTULO V
INDICADORES DE GESTIÓN**

| | |
|------------------------------|-----|
| Indicadores de gestión | 131 |
|------------------------------|-----|

**CAPÍTULO VI
ÉTICA EN EL PROCESO DE COMPRAS**

| | |
|--------------------------------------|-----|
| Ética en el proceso de compras | 137 |
|--------------------------------------|-----|

**CAPÍTULO VII
INCORPORACIÓN DE COMPRAS A LA EMPRESA**

| | |
|---|-----|
| Incorporación de compras a la empresa | 141 |
| La alternativa de la tercerización | 151 |



COMPRAR PARA GANAR



INTRODUCCIÓN

Toda organización con fines de lucro trabaja en pos de atender las necesidades de sus accionistas, lo que se traduce, simplemente, en ganar dinero. Para que esto sea posible es necesario maximizar las utilidades. Básicamente, la ganancia surge de una simple operación matemática mediante la cual los ingresos se netean de los egresos. O sea, que para atender las expectativas de los dueños, todos los integrantes de la empresa deben canalizar sus esfuerzos hacia la maximización de las ventas y minimización de las erogaciones. Por lo general, resulta mucho más estimulante para el personal trabajar en incrementar las unidades vendidas, los precios o la participación de mercado. Pero no basta con trabajar en sólo uno de los componentes de la fórmula. Si se busca obtener el resultado esperado por quienes confiaron el capital para crear la empresa, los dos frentes deben ser abordados en simultáneo.

En un contexto donde los productos y servicios ofrecidos por las compañías que compiten por atraer a los clientes cada vez tienen menores características que hacen a la diferenciación, la posibilidad de expandir las ventas pasa por mejorar la atención al cliente. Al aumentar el nivel de servicio se obtiene la fidelización de los consumidores actuales y se accede a un nuevo mercado potencial que está dispuesto a cambiar por una fuente de abastecimiento más confiable. Sin embargo, no todos los clientes deben ser atendidos de la misma manera. De acuerdo a la clasificación que se realice sobre los mismos, se definirán grupos con diferentes requerimientos en cuanto a calidad, plazos de entrega, precios, etc. Luego, la empresa definirá rangos de prioridades que reflejen la intención de satisfacer esas demandas con niveles de servicio diferenciales en función de los beneficios esperados. Finalmente, será necesario analizar los gastos derivados de cada tipo de operación. Debe haber un balance entre el nivel de servicio ofrecido para fidelizar o captar un cliente y los costos asociados al proceso de manera tal que la utilidad de la empresa resulte positiva. No es racional atender a clientes que no sean rentables en el mediano plazo (tomando

en consideración todas las erogaciones necesarias: descuentos otorgados, transporte, aforos, carga y descarga, embalajes, esperas, etc.). Dicho de otra forma, esto es dar el máximo nivel de servicio al cliente sin dejar de controlar permanentemente el concepto de costo de servir.

Para que las adquisiciones de bienes y servicios necesarios para satisfacer las demandas de los clientes permitan a la empresa optimizar la ecuación «costo/beneficio» para cada nivel de atención definido, es imprescindible contar con procesos estructurados y conocidos por todos los participantes de la cadena que abarca desde los proveedores hasta los clientes finales.

Las organizaciones deben ser concebidas como una sucesión de procesos interrelacionados que demanda el trabajo coordinado de cada uno de las partes que la componen. Los «inputs» deben pasar a través de diferentes operaciones para transformarse en los «outputs» esperados. A mayor tamaño de las empresas mayor es la dificultad para coordinar las tareas inherentes a facilitar el flujo de materiales y servicios dentro de la estructura organizacional.

La falta de capacitación, planificación y la actuación de los diferentes actores de forma desintegrada genera, indefectiblemente, mayores costos. Cuanto más dinámico sea el flujo de materiales y servicios que se transforman directa o indirectamente en ventas para la compañía, menores serán los costos incurridos por la cadena de valor. El mismo efecto se obtiene al reducir los valores de compra de los bienes y servicios necesarios para el funcionamiento de los procesos productivos y administrativos involucrados en el sostenimiento de las actividades de la empresa. Entonces, para reducir los costos a la mínima expresión y, consecuentemente incrementar las utilidades, debe definirse un proceso que garantice que las adquisiciones se obtengan en el momento adecuado al mejor precio de mercado.

Teniendo en cuenta todos los conceptos vertidos precedentemente, resulta necesario activar un mecanismo coordinador de todos los actores participantes en los procesos de compra, recepción, utilización y pago. De esta manera, se crean reglas de juego claras para los involucrados que abarcan a los usuarios de los bienes y servicios, a aquellos que negocian las condiciones contractuales, a los proveedores vigentes y sus competidores del mercado, a los que reciben los materiales y servicios, a quienes tienen que cancelar las facturas por las adquisiciones, a los encargados de aprobar las compras, a quienes auditan los procesos, etc. Es decir, se requiere un ente que monitoree que todos los procesos relacionados a los pedidos e ingresos de materiales y servicios a la empresa sigan su rumbo de acuerdo a lo planeado hasta que cada una de las necesidades sea satisfecha. Asimismo, este departamento deberá velar por garantizar las adquisiciones al mejor precio de mercado de acuerdo a las especificaciones



COMPRAR PARA GANAR

definidas en cada operación. Por consiguiente, es recomendable crear un área de «Abastecimiento» para llevar adelante las tareas aquí resumidas.

Cada una de las funciones que integran el proceso de suministros será analizada detalladamente a lo largo de estas páginas.