



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

“LAS ESTRATEGIAS Y LOS INDICADORES DE RENDIMIENTO DEL DEPARTAMENTO DE COMPRAS EN LA EMPRESA”

GABRIEL RODRÍGUEZ TRIGOS

**FACULTAD DE COMERCIO
VALLADOLID, FECHA**



FACULTAD DE COMERCIO
Universidad de Valladolid

UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2019/2020

TRABAJO FIN DE GRADO

**“LAS ESTRATEGIAS Y LOS INDICADORES DE
RENDIMIENTO DE LAS COMPRAS EN LA EMPRESA”**

**Trabajo presentado por: GABRIEL RODRÍGUEZ
TRIGOS**

Firma:

Tutor: FRANCISCO JAVIER GÓMEZ GONZÁLEZ

Firma:

FACULTAD DE COMERCIO

Valladolid, fecha

INDICE:

1. INTRODUCCIÓN.....	6
2. EL DEPARTAMENTO DE COMPRAS; FUNCIONES Y APLICACIONES EMPRESARIALES.....	7
2.1. La función corporativa de las Compras.....	7
2.2. La gestión de las Compras.....	7
2.2.1. El personal de Compras.....	8
2.3. Organización del departamento de Compras.....	8
2.4. Detectando las necesidades de la empresa.....	10
2.5. Las fuentes de aprovisionamiento.....	10
2.6. La ejecución de la Compra.....	10
2.7. El negociador como herramienta de Compra.....	11
2.7.1. El negociador ideal.....	12
2.8. La ética de las Compras.....	12
3. LAS ESTRATEGIAS DE COMPRAS.....	14
4. EL PROVEEDOR.....	19
4.1. Un proveedor <i>versus</i> varios proveedores.....	20
4.2. ABC de proveedores.....	21
4.3. Integración con los proveedores.....	22
4.4. Evaluación de proveedores.....	23
4.5. Negociación con proveedores.....	25
4.6. Auditando a los proveedores.....	27
5. KPI DE COMPRAS.....	29
6. EL APROVISIONADOR COMO ANCLAJE DE LAS COMPRAS.....	31
6.1. El precio como enfoque principal.....	31
7. LOS SISTEMAS INTEGRADOS DE PLANIFICACIÓN DE NECESIDADES DE MATERIALES (MRP) Y LA GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTOS.....	35
7.1. Las soluciones tecnológicas de compras.....	36
8. EL ERP SAP R/3.....	38

8.1. SAP MM, el módulo de compras y gestión de materiales.....	38
8.2. Estructuras organizativas de SAP MM.....	40
8.2.1. Centros.....	40
8.2.2. Organización de compras.....	41
8.2.3. Grupos de compras.....	42
8.3. El ciclo de compras.....	43
8.3.1. Introducción al ciclo de compras.....	43
8.3.2. Solicitud de pedido.....	45
8.3.3. Petición de oferta.....	45
8.3.4. Oferta.....	46
8.4. Pedido de compras.....	47
9. APLICACIÓN DE LA MATRIZ DE KRALJIC A UN SUPUESTO PRÁCTICO.....	50
CONCLUSIONES.....	61
BIBLIOGRAFÍA.....	63

Abstract

The content of this work tries to explain how the purchasing department of a company works as well as negotiations with the various types of suppliers.

Another important part of the study is the definition of KPI indicators and their role in purchases and how the SAP ERP can facilitate the management of the same

The main focus is summarized in a case study using the Kraljic matrix as the basis of purchase through the category management.

Resumen

El contenido de este trabajo trata de explicar cómo funciona el departamento de compras de una empresa, así como las negociaciones con los distintos tipos de proveedores.

Otra parte importante del estudio es la definición de los indicadores de KPI y su papel en las compras y cómo SAP ERP puede facilitar la gestión de los mismos.

El enfoque principal se resume en un estudio de caso utilizando la matriz de Kraljic como base de compra a través de la gestión de categorías.

1. Introducción

El presente trabajo trata de explicar el proceso que llevan a cabo las empresas para gestionar sus compras y los procedimientos y estrategias que emplean para ello.

Desde un enfoque académico, me decidí a optar por esta rama profesional gracias a las experiencias laborales que tuve durante mi época universitaria.

Es cierto que en el Grado en Comercio no existe ninguna asignatura que hable sobre el complejo mundo de las compras in situ, eso es algo que he aprendido en el mundo laboral.

En este trabajo, trato de explicar a través de conceptos teóricos cómo funciona el proceso de compras de una empresa, a través de las estrategias a seguir con los proveedores y basando el enfoque práctico en la Matriz de Kraljic, de la que se habla en gran parte del texto y que fijaremos como enfoque principal para el desarrollo de la estrategia de compras a seguir.

No toda la gestión de las compras se basa en la elección de los proveedores, aunque es una de las partes fundamentales, puesto que la ejecución de la compra es el último y más importante de los elementos de la cadena de suministro junto con la dirección de operaciones.

Otro de los puntos interesantes de los que hablaremos es la introducción de los KPI's (*Key Performance Indicators*) de compra, que nos ayudarán a evaluar el rendimiento del departamento en profundidad, así como las posibles desviaciones que puedan originarse.

Como enfoque un poco más práctico, hablaremos del funcionamiento del ERP SAP, y sobre cómo facilita la gestión de las compras a una empresa.

Por último, desarrollaremos un caso práctico basado en la elección de una estrategia de compras, en este caso la Matriz de Kraljic, la cual está basada en la estructuración de la compra a través de la gestión por categorías y las decisiones que deberá tomar la empresa ficticia que se ha creado, para ejecutar sus compras.

2. El departamento de compras; funciones y aplicaciones empresariales

2.1. La función corporativa de las Compras

En primer lugar, hablemos sobre qué supone la función de compras para una empresa;

La misión general del departamento de compras consiste en aprovisionar a la empresa de elementos externos, ya sean productos y/o servicios necesarios para su funcionamiento, en base a los estándares de calidad que se precisen, con un precio de mercado lo más competitivo posible a través de la negociación de precios, tal como expone en su obra Emilio Martínez Moya (2007, p.113).

Los objetivos mencionados anteriormente son válidos para cualquier tipo de empresa, ya sea industrial, de servicios o comercial.

2.2. La gestión de las Compras

Cada empresa debe establecer sus propias políticas y marcarse la consecución de unos objetivos tanto a medio como a largo plazo.

Las mencionadas políticas de la empresa otorgarán el rumbo que deberá seguir el Departamento de Compras, que deberá ocuparse de dos aspectos fundamentales:

1. Realizar provisiones, es decir, asegurarse de que siempre se dispondrá de los materiales que sean necesarios.
2. Negociar los precios en base a las condiciones del mercado.

Para el cumplimiento de estos requisitos es necesario aplicar rotaciones entre los proveedores, puesto que puede darse la situación de que estos ya no puedan mejorar sus condiciones.

Podemos distinguir las siguientes funciones de la gestión de compras y aprovisionamiento:

- Identificar las necesidades de la empresa en relación a un producto o servicio.
- Negociación con los proveedores.
- Identificar los riesgos y las contingencias de su compra y aprovisionamiento.
- Desarrollar las fuentes de compra y aprovisionamiento a través de la búsqueda, identificación y selección de proveedores.
- Redactar acuerdos o contratos con el fin de minimizar las diferentes interpretaciones de los términos.
- Establecer relaciones con los proveedores a corto y largo plazo.

- Resolver las disputas que puedan aparecer con los proveedores.
- Colaborar con otras áreas de la empresa para promover la innovación que pueda aparecer frente a terceros.
- Promover una competitividad sana entre los proveedores.

2.2.1 El personal de Compras

Es evidente que toda buena gestión necesita personal competente y motivado.

Antiguamente la función de Compras no estaba implicada en las decisiones estratégicas de la empresa y las líneas de actuación de la empresa presentes y futuras.

Por ello, es necesaria una relación fluida con el resto de las direcciones, por ejemplo, invitando sistemáticamente al personal de otros departamentos a familiarizarse con los sistemas de trabajo del departamento, objetivos y los proyectos en curso. Esta involucración puede dar lugar a una dinamización del trabajo que ayude a una óptima consecución de los objetivos.

2.3. Organización del departamento de compras

La organización de un departamento de compras se define a través de tres aspectos básicos:

- a) Según el rol que desee darle la empresa
- b) Según cómo deben agruparse las actividades de compra y aprovisionamiento
- c) Según cómo interactúe el departamento de compras con el resto de los departamentos de la empresa

El rol que la empresa quiera dar al departamento de compras vendrá determinado, en gran medida, por la estructura jerárquica de la propia empresa. Cuanto más arriba esté en el organigrama, más influencia se esperará del departamento. A continuación, veremos cuáles son las tres jerarquías principales del departamento de compras:

- Dependencia de la dirección general. La función de compras se considera estratégica, por lo que a menudo participa en el comité de dirección de la empresa.
- Dependencia de la dirección financiera o de soporte. Se centra en la gestión de proveedores indirectos (servicios), así como en la reducción de costes.
- Dependencia de la dirección de operaciones o *supply chain*. Esta organización es propia en empresas de fabricantes. Se centra en la gestión de proveedores

directos y en la relación con otros departamentos integrantes de la cadena de suministro.

a) Según cómo deben agruparse las actividades de compra y aprovisionamiento

Se trata de un modelo que es absolutamente centralizado, es decir, el departamento de compras y aprovisionamiento aglutina todas aquellas actividades de compra y aprovisionamiento.

Centralizar o descentralizar dependerá de las prioridades que se haya marcado la empresa. Una práctica que se extiende bastante en las empresas es unificar la decisión de compras y descentralizar el aprovisionamiento. En ocasiones, la realización de esta práctica se traduce en un departamento de aprovisionamiento con dos tendencias:

- Dependencia funcional de compras
- Dependencia de la unidad de negocio que necesita el producto o servicio

En la siguiente tabla podemos observar cuáles son las principales razones para centralizar o descentralizar una empresa:

Centralización	Descentralización
<i>Homogenización de criterios y políticas</i>	<i>Responsabilidad directa de la unidad de negocio</i>
<i>Mayor coordinación y control</i>	<i>Proximidad al departamento que recibe el suministro, el que genera necesidad</i>
<i>Mayor especialización</i>	<i>La gestión de excepciones y urgencias adaptadas a cada unidad</i>
<i>Mayor capacidad de compra</i>	<i>Facilidad para gestionar proveedores locales especialistas</i>

Figura 1: Tabla comparativa entra la centralización o descentralización de las compras

Fuente: Elaboración propia

b) Según cómo interactúe el departamento de compras con el resto de los departamentos de la empresa

Como función de soporte, el departamento de compras tiene un rol transversal, lo que permite que interactúe con varios departamentos de la empresa.

El comprador debe tener un perfil gestor orientado a obtener resultados, gestionar procesos de cambio y a anticiparse a los posibles imprevistos que puedan producirse.

En cambio, el proveedor debe tener un perfil más resolutivo. Ante los problemas que surgen a diario, es importante que, además de ser resolutivo contribuya a consolidar los procedimientos internos marcados por la empresa.

2.4. Detectando las necesidades de la empresa

La evolución del mercado crea a la empresa la necesidad de implantar nuevos modelos de negocio, lo que implica un cambio en el entorno corporativo.

Las nuevas directrices marcarán el aprovisionamiento de los materiales (si nos referimos a una empresa industrial) o de los servicios necesarios para el correcto cumplimiento de los nuevos objetivos propuestos.

Basándonos en una previsión o estimación de las ventas se determinarán las necesidades de provisión. De esta forma, Compras asumirá la responsabilidad de que la empresa disponga de los materiales necesarios en el momento que se precisen con un coste óptimo.

2.5. Las fuentes de aprovisionamiento

El primer paso a tener en cuenta es una buena elección de los proveedores, asegurando que cumplan los requisitos técnicos necesarios para satisfacer las necesidades planteadas por la empresa.

La decisión de optar por un proveedor u otro se basará en diferentes criterios como, por ejemplo, el tiempo estimado de entrega y la calidad en el servicio.

Diversificar las ofertas es una parte clave del proceso de compra, puesto que la multiplicidad de proveedores nos dará más opciones de elegir el producto/servicio que mejor se adapte a las necesidades de la compañía.

(Sobre los proveedores y su análisis profundizaré más adelante)

Hablamos de la necesidad de diversificar, puesto que Compras será el departamento que esté en continuo contacto con los proveedores, ya que estos serán la pieza clave en la distribución de los materiales.

2.6. La ejecución de la compra

Una vez que los proveedores han sido seleccionados y conocemos con exactitud sus condiciones de suministro, es el momento de iniciar las diferentes peticiones de ofertas que deberán cumplir los requisitos marcados por el departamento de Compras.

Una vez recibidas estas ofertas hay que realizar un exhaustivo análisis de estas, ya que es necesario comparar factores cuantificables y no cuantificables. Un claro ejemplo de factor cuantificable es el precio (puede que el factor más decisivo a la hora de elegir una

de las opciones que se plantea) junto con otros factores financieros que repercuten directamente a la empresa. En relación con los factores no cuantificables (de especial importancia también) podemos destacar la fiabilidad de las condiciones de entrega y la posibilidad de continuar estableciendo nexos de conexión con el proveedor para futuras entregas como factores más importantes tal y como menciona Juan M^a Ayala en su obra (2016, p.78). Normalmente, para importantes compras o compras recurrentes (telefonía, suministro de luz, gas, etc.) se establecen contratos de suministro con los proveedores, lo que permite conocer las condiciones económicas definitivas para la adquisición de los materiales o servicios objeto de la negociación.

2.7. El negociador como herramienta de compra

Podemos definir la negociación como una interacción de las partes, ya sean individuos u organizaciones que tratan de llevar a cabo una operación de beneficio mutuo.

En Compras, negociar exige una constante comunicación con los posibles proveedores e intentar conocerlos lo máximo posible para que acepten nuestras propuestas. En esta situación, el papel de un buen negociador es crucial, puesto que, gracias a sus labores de “persuasión”, la empresa puede obtener descuentos en las ofertas, como, por ejemplo, descuentos por pronto pago o rappels por volumen de compra.

A continuación, describiré los posibles estilos de negociador según G. Richard Shell (2000, p.62), en su libro “Negociar es preciso”

- El que evita conflictos: no le gusta conflictos interpersonales, juegos con vencedores y perdedores e intenta privarse de situaciones que posiblemente resulten en ganadores. Las personas que evitan conflictos prefieren la paz y el silencio, sea en su vida profesional o personal y harán todo lo que sea posible para organizar sus viviendas y oficinas de modo que casi no haya conflictos.
- El transigente: es la persona justa, a ella le interesa mantener relaciones productivas con las demás, le importan acuerdos que contemplen cada uno de los lados, con partes equitativas en todos.
- Los aspectos discutibles: sin embargo, en una emergencia, estará propenso a optar por una solución que preserve un relacionamiento que una que le conceda un resultado ventajoso. Le gusta dividir la diferencia como método de rutina de cierre de las negociaciones. No le gusta participar del proceso de negociaciones, pero tampoco se esquivo de él. No es ambicioso, ni tímido y procura soluciones rápidas, obvias y justas para los problemas de la negociación.

- El amigable: le gusta solucionar conflictos interpersonales, resolviendo los problemas de otra persona. Cuando negocia con otro negociador que posee el mismo estilo, probablemente compartirán el gaño, pero, cuando negocia con una persona gananciosa y egoísta, escuchará palabras de agradecimiento y terminará con poco o nada.
- El competidor: le gusta ganar a cualquier precio. Lo que significa correr riesgos para ganar más dinero que cualquier otra persona que está jugando. Miente si necesario, le gusta controlar las negociaciones, abriéndola con ambiciosas exigencias, haciendo amenazas y dando ultimatums. Si necesario, deja la mesa de negociación para demostrar su comprometimiento con sus metas
- El que busca solucionar los problemas: busca alternativas de modo a solucionar el problema, dando oportunidades para que ambas partes involucradas puedan ganar. Es el estilo más difícil de ser implementado. Busca resolver el problema básico mediante franca exposición de interés.

Según Pinheiro Martinelli (1997, p.141), el entendimiento del concepto de los estilos de negociaciones y sus límites va a ser útil en condiciones conceptuales y prácticas, en lo que se refiere al desarrollo de sus habilidades o para enfrentar una situación corriente de negociación. Esta pequeña descripción de los tipos de negociador los lleva a encaminar el siguiente punto; ¿Qué perfil de negociador es el ideal?

2.7.1. El negociador ideal

Una negociación se caracteriza por tener muchos aspectos en el momento de su desarrollo, como pueden ser la propia personalidad del negociador, el ambiente de la misma, etc. No podemos decir que hay un estilo de negociación específico puesto que los factores de los que hablo anteriormente son cambiantes. Debido a esos cambios, el negociador debe ser una persona que se amolde con facilidad a todas las situaciones que se encuentre en la negociación. Es cierto que adaptarse a todos los ámbitos no es ando sencillo, ya que para esto se necesita una exhaustiva preparación, en la que el negociador tenga control y seguridad sobre sí mismo, tratando de conocer a la perfección los tópicos que se desarrollen en la negociación en cuestión.

2.8. La ética en las compras

La empresa es, ante todo, una comunidad integrada de trabajo, donde deben imperar ciertas “normas” de comportamiento interno, que aseguren tanto el desarrollo personal como profesional de todos los integrantes de esta.

El Comprador, como parte de la empresa, debe seguir una serie de principios en los que inspirarse:

- Fidelidad con la empresa
- Equidad con proveedores
- Fidelidad con la profesión y las tareas que desarrolla

De acuerdo con estas exigencias citadas anteriormente, existen una serie de prácticas de actuación que podríamos definir como poco éticas:

- Utilizar información falsa para conducir a los oferentes a una bajada de precios
- Facilitar a nuestros proveedores de confianza información sobre sus competidores
- Abusos de posición dominante para obligar al suministrador a vender por debajo del precio de mercado
- Mantener intereses financieros con posibles proveedores

Desde mi punto de vista, el empleo de estas prácticas demuestra una “dudosa ética moral” puesto que pactar condiciones ventajosas para nosotros provocando alteraciones los proveedores no fomenta una competencia legal en el mercado.

3. Las estrategias de compras

Existen varias herramientas extendidas entre los profesionales de compras. A continuación, veremos una lista de las principales estrategias que han de servir como referencia para todo profesional de las compras. Para poder tener éxito en el proceso, debemos alinearlos con los objetivos de la compañía (Casanovas, 2011, p. 13-15 y 28-34)

Matriz de Kraljic o gestión por categorías

La teoría de Kraljic se basa en el principio de que la relación cliente – proveedor viene determinada por dos variables:

- El impacto de resultados
- El riesgo de suministro

A través de estos dos parámetros se constituye la matriz de Kraljic, en el que todas las categorías de compra y proveedores se posicionan en uno de los cuatro ejes de la matriz.

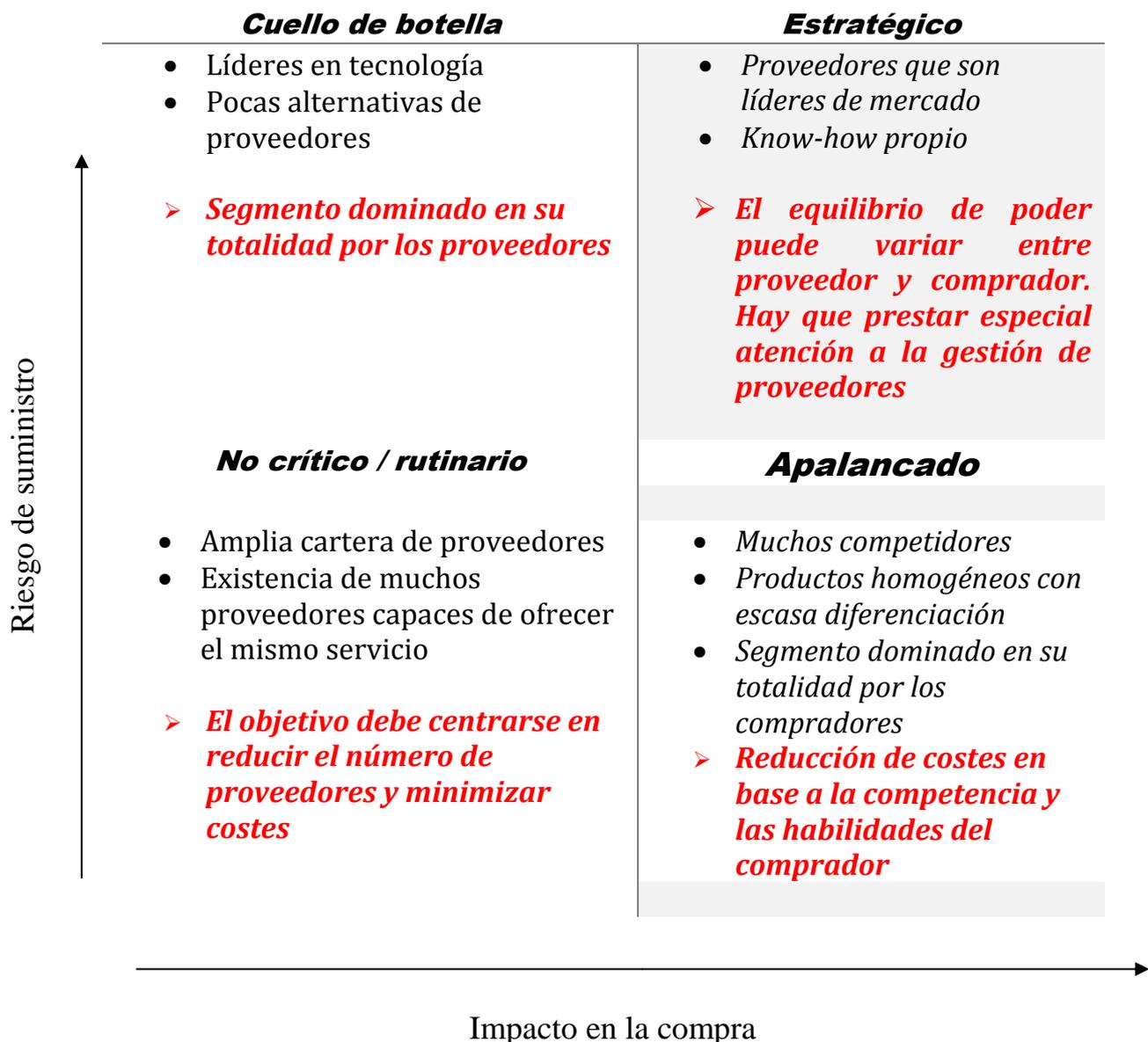


Figura 2: Ejes de la Matriz de Kraljic

Fuente: Elaboración propia

A continuación, explicaré cómo cada categoría puede determinar la estrategia de compras más adecuada según Begoña González Elejabarrieta (2015, p. 36 – 42) en su libro “Tips para compradores profesionales”

- **Para los productos apalancados**, la empresa tiene un alto volumen de compra, así como múltiples opciones poco diferenciadas donde escoger. En esta situación, la empresa deberá intentar reducir los costes al máximo, a través de la concentración de productos y proveedores, asignando las compras a los proveedores más competitivos, utilizando diferentes medidas de presión como, por ejemplo, la subasta inversa o subasta de avance (aquella donde el comprador

presenta una oferta y son los propios proveedores los que ofrecen sus productos a un determinado precio que se ajuste a lo especificado por la empresa).

- **Para los productos estratégicos.** Son aquellos que tienen opciones de suministro limitadas y es necesario su planificación a largo plazo, aunque ofrecen un alto volumen económico de compra.
- **Para los productos no críticos o rutinarios.** Son productos fáciles de encontrar y que poseen un impacto económico bajo, no es necesario dedicar mucho tiempo en su búsqueda ni abastecimiento. Un ejemplo significativo de estos productos podría ser el material de oficina, ya que es muy sencillo realizar acuerdos marcos con el proveedor para que distribuya el producto cada cierto tiempo.
- **Para los productos categorizados como cuello de botella.** No tienen un gran consumo en la empresa puesto que son muy especializados y es necesario profundizar en su búsqueda para encontrar un buen suministrador. Lo conveniente es buscar uno o varios proveedores adicionales como medida preventiva. Para este tipo de productos, suelen firmarse cláusulas de penalización con el proveedor para evitar que la falta de suministro no afecte a las ventas o la fabricación.

Hay que resaltar que la matriz de Kraljic es muy útil para modelizar las compras que ejecuta la empresa, de tal forma que, en 1995, el director de la consultora inglesa DPSS (Developing People Serving the Supply Chain), Ray Carter, incorporó al modelo la perspectiva del vendedor, que añade dos nuevas variables:

- **Atracción de la cuenta,** interés para el vendedor de suministrar a un comprador.
- **Posición relativa con otros competidores,** el cual mide el grado de competencia percibido por el proveedor.

A continuación, veremos las opciones de la perspectiva del vendedor respecto a su cliente:

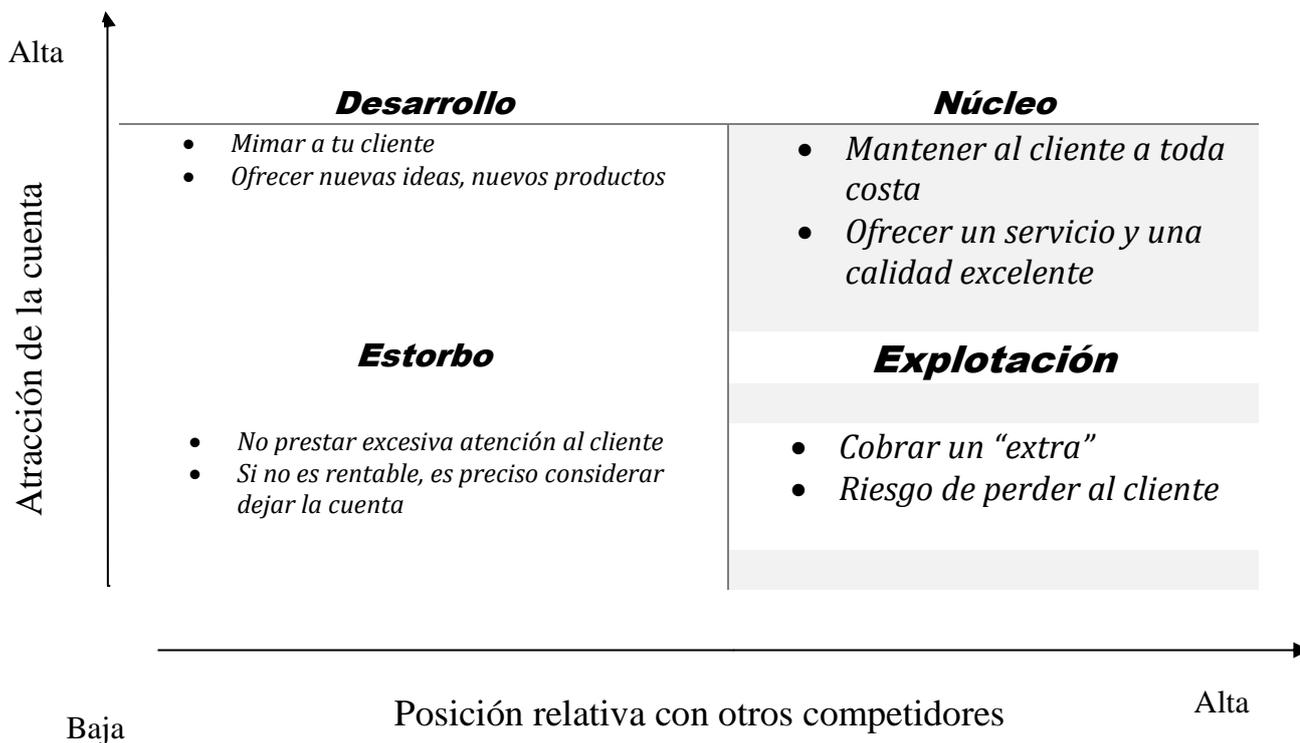


Figura 3: Perspectiva del vendedor respecto a su cliente

Fuente: Elaboración propia

De esta gráfica obtendremos el análisis de Carter, complementario con el inicial de Kraljic, que distingue cuatro tipos de situaciones en las que puede encontrarse un vendedor al relacionarse con su potencial comprador según Robert J. Trent (2007, p.231)

- **Desarrollo.** Se produce cuando a un proveedor le interesa suministrar a un cliente, pero su posición competitiva es baja, por lo que intentará diferenciarse de la competencia.
- **Core (núcleo).** El objetivo prioritario de la empresa es mantener la cuenta de su cliente, por lo que se esforzará por retenerlo y ofrecerle el mejor servicio posible.
- **Estorbo.** El vendedor no tiene especial interés ni puede encajar como posible proveedor, lo más adecuado es poner fin a la relación entre cliente y proveedor.
- **Explotación.** Originario de situaciones en las que el proveedor ofrece realmente un servicio diferencial, pero su cliente no tiene un peso específico suficiente que lo haga atractivo. Lo adecuado en este tipo de situaciones es que el proveedor se plantee darle valor al servicio que se está ofreciendo solicitando, por ejemplo, una revisión al alza de las condiciones de compra del producto o servicio, lo que puede tensar la relación y, dado que no es una cuenta excesivamente atractiva, la

opción de perder al cliente es mínima, por lo que el mayor poder de negociación está del lado del proveedor.

En la siguiente tabla vamos a desarrollar estas posibles estrategias, recogidas en el denominado “*molino holandés*”, una creación del profesor holandés Arjan van Weele (2009, p. 51 y 52) de la Universidad de Eindhoven. Se denomina así porque al combinar la matriz de Kraljic y la de Carter, el dibujo resultante es similar a las aspas de un molino.

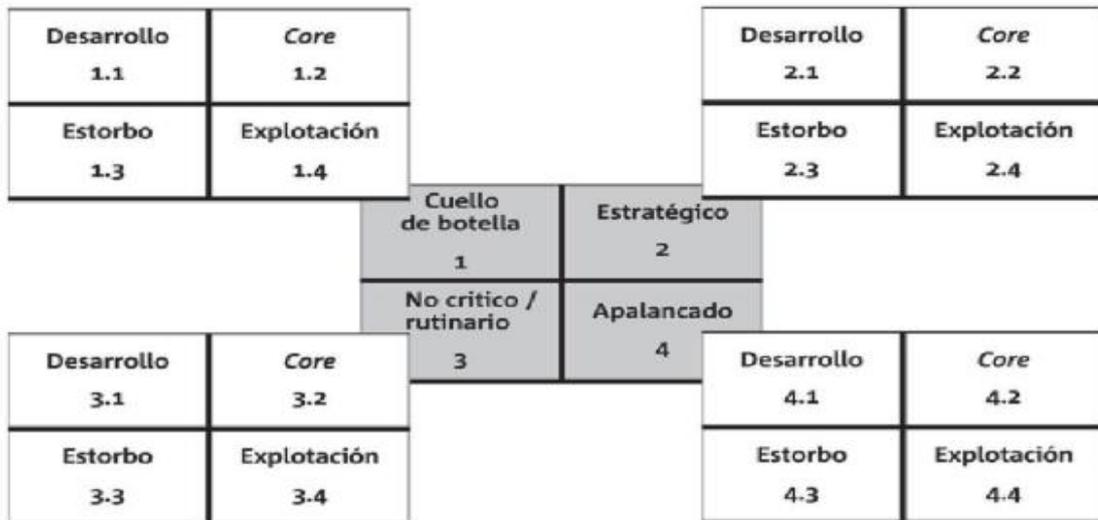


Figura 4: Ejemplo del “Molino Holandés de Carter”

Fuente: Arjan van Weele (2009, p. 51 y 52)

Como ejemplo de una de las dieciséis estrategias, veremos la combinación del caso “1. Cuello de botella y 1.1. Desarrollo”. Al ser un producto “*cuello de botella*”, el comprador está preocupado por el suministro. Al ser un producto “*desarrollo*”, el proveedor querrá ofrecer una oferta que lo sitúe en una posición de competencia con el resto de los proveedores. En ese caso, trabajar mejor que nadie las contingencias puede ser una estrategia adecuada para el vendedor.

4. El proveedor

En relación con el punto anterior, decíamos que el comprador es el nexo de unión entre la empresa y los distribuidores. Pues bien, la misión del comprador es localizar las mejores fuentes de aprovisionamiento para la empresa basándose en indicadores como calidad, precio y un correcto servicio.

Es cierto que ningún proveedor es perfecto, puesto que la feroz competencia del mercado actual ofrece infinidad de productos con características similares. Si analizamos esta situación, es posible que el origen del problema se encuentre en la existencia de condiciones de suministro que los proveedores habituales no puedan igualar (Dueñas Noguerras, J. 2010, p.48)

Ante este tipo de situaciones, Compras debe buscar alternativas, ya que su principal misión es estar en posesión de un amplio abanico de suministradores que sean capaz de adaptarse a las necesidades de la empresa y a las situaciones que exija el mercado.

Un paso previo a la obtención del “abanico” es la búsqueda de fuentes de información, lo que llevará al departamento a tener un archivo propio de suministro, que contenga toda la información sobre productos, materiales e innovaciones que se presenten en el mercado. Mantener actualizado este archivo es muy importante, puesto que Compras debe estar en posesión de los últimos catálogos, ofertas e informes de sus proveedores actuales, así como de aquellos con los que establecieron relaciones previas o que tengan un peso específico en el sector de actuación de la compañía.

Teóricamente la búsqueda de información parece sencilla, pero no siempre es posible disponer de toda la información existente. Por ello, es necesario recopilar datos a través de otras alternativas, como, por ejemplo:

- Asociaciones de Compra
- Cámaras de Comercio
- Proveedores referenciados

4.1. Un proveedor *versus* varios proveedores

La decisión de disponer de uno o varios proveedores para el suministro de un producto o servicio es uno de los aspectos fundamentales de la política de compras de la empresa.

Por un lado, si disponemos de un único proveedor consolidaremos volúmenes y podremos obtener mejores condiciones. Contar con un único proveedor simplifica la gestión y facilita el seguimiento y control. Si, además, el proveedor es estratégico, puede contribuir de forma estrecha en la innovación y buscar soluciones adaptadas a nuestra empresa.

Por otro lado, disponer de varios proveedores nos permitirá establecer una “sana” competencia entre ellos. A la empresa que compra le posibilitará conocer el nivel de competencia de precios establecida por varios proveedores, lo que permite disponer de varias fuentes de suministro, que minimiza el riesgo de no tener servicio.

A continuación, veremos dos casos prácticos que nos ayudarán a tomar la decisión sobre la elección de optar por uno o varios proveedores.

En este primer ejemplo optaremos por el caso de material de oficina para una empresa donde el volumen de compra no es elevado ni tampoco una compra crítica para el negocio en sí. En estos casos, lo mejor sería simplificar el proceso ya que puede ser una buena opción disponer de un solo proveedor y concentrar en él todas las compras de todos los centros de trabajo que tenga la empresa. Para decantarse sobre qué proveedor es el más adecuado, la empresa realizará una licitación periódica para conocer las necesidades que presenta el mercado y, sobre todo, una evaluación de precios para no entrar en sobrecostes por mantener a un único proveedor.

Pongamos otro ejemplo en el que el producto tenga una mayor importancia para la empresa. Existe una empresa que realiza parte de sus ventas a través de la vía telefónica, por lo que este método de venta ocupará un papel destacado dentro de la compañía, de modo que garantizar su suministro resultará esencial. En este caso, lo recomendable es definir todas las posibles contingencias para que el nivel de servicio sea óptimo además de disponer de algún servicio complementario con un segundo proveedor con el objetivo de poder seguir garantizando la venta telefónica en el caso de que se produzca algún incidente.

Si existe el caso de que dos proveedores presenten las mismas características y muestren el mismo interés hacia la empresa y muestren especial interés en que la empresa sea su cliente. Normalmente, este interés se traducirá en la mejor oferta en términos de servicio y costes. Dependerá del comprador decidirse por una u otra oferta.

4.2. ABC de proveedores

Nos encontramos ante el punto más importante en cuanto a los proveedores se trata. A continuación, explicaremos la existencia de una famosa regla en el mundo de la gestión. Se trata de la regla de Pareto o del 80/20. Según esta regla, el 20% de las causas generan el 80% de los resultados. Si lo aplicamos al ámbito de las compras, donde la difusión es enorme, el 20% de los proveedores suponen el 80% de las compras que efectúa la empresa.

CLASIFICACIÓN	NÚMERO DE PROVEEDORES	VOLUMEN DE COMPRAS
A	20%	80%
B	30%	15%
C	50%	5%

Figura 5: Clasificación de los proveedores según el Método ABC

Fuente: Elaboración propia

La clasificación ABC de los proveedores nos permitirá identificar aquellos que sean estratégicos y realizar una gestión acorde con su importancia para la empresa como refleja Timothy Laseter (2004, p. 155)

- **Proveedores A.** Es conveniente hacer una revisión continua de las compras que se han realizado. Deben realizarse profundas negociaciones para concretar los detalles al máximo. Dentro de esta negociación es frecuente definir proyectos de mejora continua y de colaboración con los proveedores. Debido al impacto que tienen en los resultados, no es conveniente mostrarse especialmente inflexible ante cualquier revisión de precios u otro tipo de exigencias.
- **Proveedores B.** Lo apropiado para estos proveedores es que vayan ganando peso para poder aproximarse al tipo de relación con los proveedores A y asumir en parte el volumen de los proveedores C.
- **Proveedores C.** Es conveniente realizar proyectos de normalización y estandarización para minimizar al máximo la gestión y dedicación que se les otorga al tratarse de un colectivo disperso de proveedores. Para estos casos, lo conveniente es que el aprovisionamiento sea descentralizado para que el proceso sea ágil.

4.3. Integración con los proveedores

En toda estrategia de compras que se precie, un aspecto relevante es el tipo de relación de la empresa con los diversos proveedores. No hay que olvidar, que un proveedor de un producto un servicio es un especialista, por lo que puede ayudar a la empresa a ser más competitiva, según Guillermo Lacalle García (2018, p. 42 y 43).

Por tanto, las aportaciones que debemos buscar en cualquier proveedor son las siguientes:

- Capacidad de producción
- Mejoras continuas en aspectos de calidad, precio y costes
- Conocimiento específico de su ámbito de actuación
- Conocimiento de las futuras tendencias que presente el mercado
- Diversificación de riesgos
- Creación de nuevos servicios y capacidad de reciclaje continuo

Estas aportaciones de los proveedores pueden profundizarse más si la empresa tiene una relación más estrecha con éstos. Este tipo de colaboraciones pueden traducirse en dos ámbitos fundamentales:

1. Colaboración en el proceso. Aquella que se establece con un proveedor integrado. La forma de trabajo con este tipo de proveedores se establece a través de un contrato marco de carácter anual. Se caracterizan principalmente por estar conectados con los talleres de producción de la empresa. Con respecto a un proveedor integrado se caracteriza por:
 - Responsabilidad total sobre la calidad del producto
 - Especificaciones técnicas
 - Auditorias de proceso y sistema
 - *Free-pass* del producto (*free-pass* significa que los productos no son testados de forma sistemática al estar homologado el proveedor, lo que se traduce en importantes ahorros para el cliente y el proveedor)
2. Colaboración en producto. Es aquella que se establece con un proveedor co-fabricante, y que aporta innovación tecnológica y capacidad de desarrollo del producto. A diferencia de un proveedor normal, interviene en:
 - Mejora continua del producto

- Colaboración en previsiones de venta
- Satisfacción total del cliente
- Evolución global de la calidad, logística y productos

4.4. Evaluación de proveedores

La evaluación de los proveedores es un examen ordenado para determinar en qué medida el proveedor está capacitado para satisfacer las exigencias específicas de un suministro. Este análisis debe realizarse tanto para los potenciales proveedores como para los ya existentes y llevarse a cabo respetando tanto la información del cliente como la del proveedor, manteniendo la confianza sobre aquellos aspectos que se consideren necesarios. Para recopilar información de los diferentes proveedores, es necesario realizar una petición de información que estos deben completar y aclarar posibles dudas. Tradicionalmente, existen diferentes tipos de peticiones de información que responden ante diferentes contextos, como el ejemplo mostrado a continuación:

<i>Tipos de peticiones de información</i>	<i>¿Cuándo se utiliza?</i>	<i>Tipo de producto</i>	<i>Foco</i>
<i>RFI (Request for Information)</i>	<i>Cuando se sabe aproximadamente lo que se quiere saber, pero es preciso aclarar dudas</i>	<i>Poco conocido por la empresa</i>	<i>¿Qué?</i>
<i>RFQ (Request for Quotation)</i>	<i>Cuando se sabe lo que se quiere, pero se necesita saber todo sobre los costes asociados</i>	<i>Commodity. Interesa bajar el precio</i>	<i>¿Cuánto?</i>
<i>RFP (Request for Proposal)</i>	<i>Cuando se quiere resolver un problema, pero no se sabe cómo</i>	<i>Complejo. Importa cómo dar solución al problema</i>	<i>¿Cómo?</i>

Figura 6: Diferentes tipos de peticiones de información para trasladar a los proveedores

Fuente: Elaboración propia

Los diferentes tipos de información sirven para aclarar cómo cada proveedor puede cubrir necesidades específicas de la empresa. Normalmente, la RFI se utiliza en una fase preliminar, es decir, en casos en los que el producto y el mercado son poco conocidos. Si se conoce poco el mercado es posible que exista un número inicial de proveedores elevado, dificultando el proceso de criba. Por ello, el proceso de compra es iterativo y sigue una secuencia lógica que permite ir despejando incógnitas.

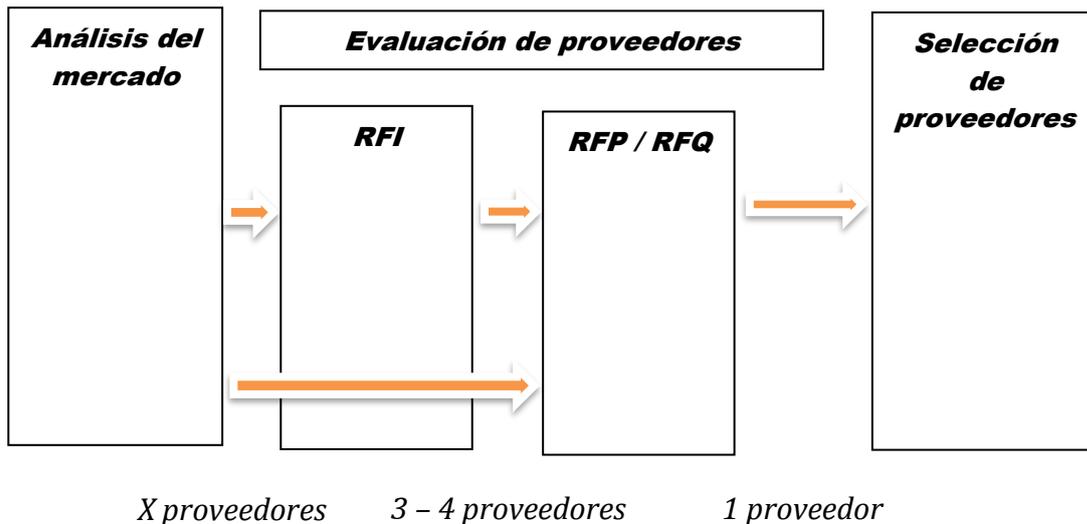


Figura 7: Secuencia gráfica asociada al proceso de compras

Fuente: Elaboración propia

El director de la consultora inglesa DPSS, Ray Carter, propuso un mecanismo para definir los ámbitos de valoración de los proveedores mediante su regla mnemotécnica de las "10 C":

- **Competencia (competency).** Mide las capacidades del proveedor comparándolas con las necesidades de la empresa.
- **Capacidad (capacity).** Mide los recursos de los que dispone el proveedor y su capacidad de reacción ante nuevas solicitudes, aumento de volúmenes, etc.
- **Compromiso (commitment).** Mide el compromiso del proveedor con los principios de calidad e innovación de la empresa.
- **Control (control).** Mide la garantía de que su rendimiento será constante en el tiempo.

- *Dinero (cash)*. Mide la salud financiera que presenta la empresa suministradora.
- *Coste (cost)*. Mide el coste del servicio con respecto a otros proveedores.
- *Consistencia (consistency)*. Mide los procesos y procedimientos que el proveedor pone en marcha para garantizar la consistencia de sus servicios.
- *Cultura (culture)*. Mide el encaje entre la cultura del proveedor y la del cliente.
- *Limpieza (clean)*. Mide el grado de sostenibilidad.
- *Comunicación (communication)*. Mide los mecanismos de relación y comunicación entre ambas empresas.

Para poder valorar la C de “coste” se debe tener como referencia el coste integral de aprovisionamiento que comprende:

- Precio de compra
- Costes de transporte
- Diferencias de rendimiento
- Costes de mantenimiento y almacenamiento
- Costes de caducidad
- Costes de puesta en marcha

4.5. Negociación con proveedores

Uno de los métodos de negociación más extendido en el ámbito de las compras es que propuso en 2003 William Ury, profesor norteamericano de la Universidad de Harvard, cofundador y director asociado del Harvard Negotiation Project. El método, denominado **método de negociación de Harvard**, es una forma de negociación que busca el beneficio mutuo entre comprador y vendedor. Se compone de siete pasos, tal y como se muestra en la siguiente tabla:

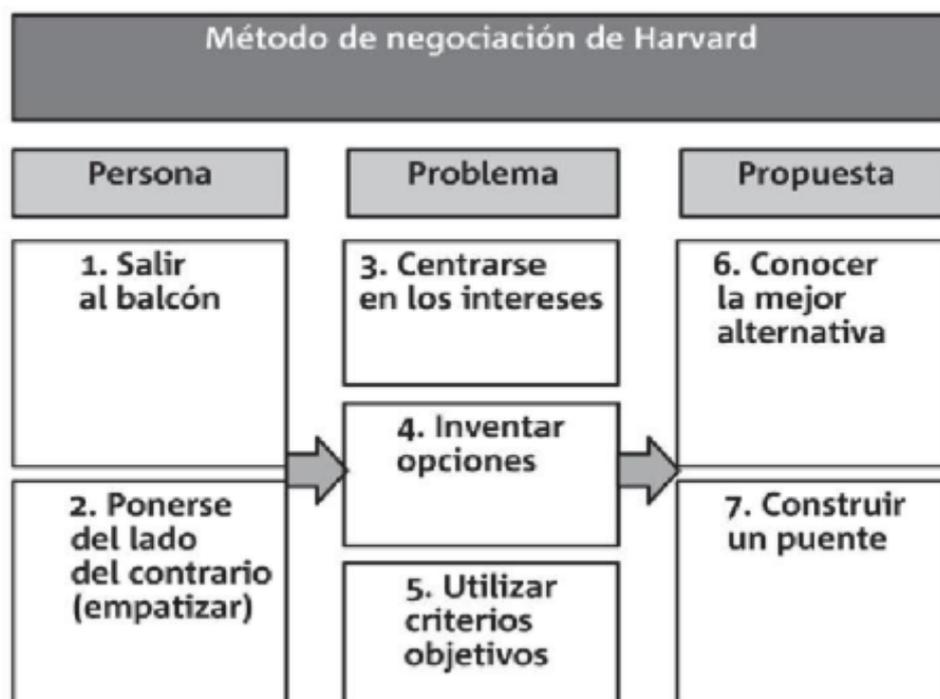


Figura 8: Cuadro ilustrativo sobre el método de negociación de Harvard

Fuente: Curso de negociación estratégica. FONT BARROT, A (2007)

El planteamiento de William Ury es novedoso, puesto que, en lugar de intentar conseguir la mayor parte del pastel a repartir entre proveedor y cliente, primero busca maximizar el pastel a repartir. Para ello, promueve ir más allá, pensar en alternativas y soluciones diferentes a los problemas planteados. Además, Ury es muy consciente de que se negocia con personas, por lo que el lado emocional tiene un lado importante en el resultado de la negociación para ambas partes. A continuación, veremos en qué consisten los siete pasos de la negociación que propone el profesor William Ury.

- **Salir al balcón.** Significa tomar la perspectiva de la negociación, relajarse cuando se eleva la tensión y mirar la negociación en su conjunto sin enrocarse.
- **Ponerse del lado del contrario.** Significa pensar en lo que el contrario espera de nosotros y en lo que nos espera, es decir, exceder sus expectativas.
- **Centrarse en los intereses y no en las posiciones.** Las posiciones son demandas concretas mientras que los intereses son motivaciones subyacentes como deseos o miedos. En vez de rechazar la posición, conviene preguntar y entender esas “motivaciones subyacentes”. Por ejemplo, un proveedor puede pedir unas penalizaciones en un contrato, pero realmente su preocupación puede

ser tener una garantía de que se van a cumplir los plazos. Quizás haya otras maneras de liberarle de esa preocupación, aparte de la cláusula.

- **Inventar opciones para que comprador y proveedor ganen.** No hay que pensar en que no se puede, sino favorecer las tormentas de ideas para buscar alternativas y soluciones diferentes.
- **Utilizar criterios objetivos.** Los acuerdos entre cliente y proveedor deberían ser justos para ambas partes. Aunque parezca complicado, es posible definir de forma objetiva si un acuerdo es justo. Se debe perseguir dicha justicia en los acuerdos que se alcancen.
- **Conocer la mejor alternativa.** Antes de empezar a negociar es necesario pensar en cuál es la oferta más baja que aceptaría el comprador, la oferta por debajo de la cual se rompería el acuerdo. Si tenemos clara cuál es dicha oferta antes de la negociación, nos ayudará a destensar las posiciones y nos facilitará el acuerdo, puesto que quitará subjetividad a la decisión.
- **Construir un puente.** Durante todo el proceso de negociación, una actitud constructiva permitirá que vayamos sorteando los obstáculos.

4.6. Auditando a los proveedores

Recopilada la información sobre los proveedores, es necesario auditarlos para profundizar en los aspectos relevantes antes de realizar la contratación.

Para evitar posibles errores, deben visitarse las instalaciones del proveedor para analizar sus servicios técnicos, logística, etc. Muchas empresas envían un cuestionario que recoge la información básica del suministrador en aspectos como homologación de productos o criterios de producción.

Si la auditoría se ha realizado con éxito, es hora de que la empresa comience a evaluar al proveedor, calificándolo de acuerdo a unos ratios o simplemente guiándose por el criterio del responsable de compras.

Se puede obtener un índice de valoración de acuerdo a una valoración de resultados tangibles como pueden ser el nivel de servicio, la eficacia de estos, resolución de incidencias, o simplemente los costes de la gestión. La empresa puede obtener una relación de criterios sencilla, resultante de dividir la puntuación obtenida por la máxima que se puede obtener, expresada en tanto por ciento:

$$\text{Índice} = (\text{Punt.obtenida} / \text{Punt.máxima}) \times 100$$

En función del resultado obtenido, se pueden valorar varios índices como, por ejemplo:

- Índice > 95 % —————> Muy bueno
- “ > 90 % —————> Bueno
- “ > 75 % —————> Regular
- “ > 60 % —————> Insuficiente
- “ > 40 % —————> Deficiente
- La valoración total de los proveedores se evaluará a través de la suma de las valoraciones parciales de las áreas analizadas, expresadas en índices de acuerdo con la razón que hemos expresado anteriormente.
- La valoración de estos índices estará en función de las prioridades que se hayan establecido en el contrato de aprovisionamiento, lo que podría servir para descartar a algún proveedor si este no cumple nuestras exigencias mínimas.

5. KPI de Compras

Los KPI (*Key Performance Indicators*) son indicadores clave de rendimiento. De hecho, son la base de la gestión de los compradores, para medir un proceso de mejora continua.

A menudo, en mundo del *supply chain*, se habla de torre de control a la agrupación de los diferentes KPI de la cadena de suministro. Dicha torre de control se caracteriza por permitir:

- Una visibilidad de principio a fin de la cadena de suministro.
- Una gestión basada en la identificación de excepciones y resolución de problemas.

Los KPI, además, han de estar alineados con los objetivos estratégicos y operativos de la empresa. Con frecuencia, los principales KPI se aglutinan y se añaden para formar un cuadro de mando que sirva de torre de control al máximo nivel. En función de las desviaciones, deberemos ir desglosando estos indicadores para analizar las causas de las posibles desviaciones como indica David Parmenter (2010, p. 236) en su obra.

El punto de partida de una definición de indicadores debe ser la estrategia de la empresa y nunca fijarse en lo que están haciendo otros. Sin embargo, es conveniente emplear indicadores que se utilicen en el sector de negocio de la empresa para poder realizar comparaciones de rendimiento con respecto a otras empresas. En la siguiente tabla veremos un ejemplo de una torre de control de una empresa.

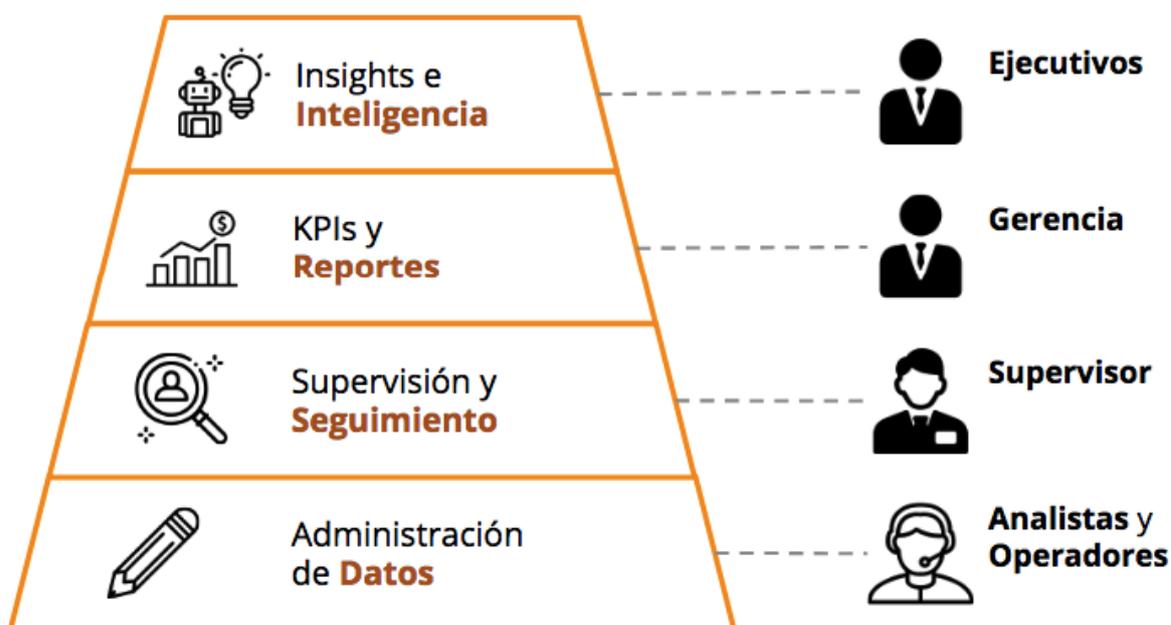


Figura 9: Ejemplo de torre de control empresarial

Fuente: Ubiqua Bloc Empresarial

Como podemos observar en la tabla, en el ejercicio de definir su estrategia, la empresa “W” consideró que había seis ámbitos prioritarios en los que debía fijar su atención: financieros, gestión de proveedores, operaciones, recursos humanos, sostenibilidad y clientes internos. Otra empresa, por ejemplo, podría haber considerado más relevante la innovación (subiéndolo a un nivel superior) o menos importancia a la parte de recursos humanos (bajándolo de nivel o no definiendo indicadores para su rendimiento).

Es preciso señalar que los KPI no responden a todas las preguntas que se puedan plantear con respecto a la gestión de compras. Para ciertas hipótesis que se quieran contrastar, será necesario acceder a otros indicadores que no se reflejan en la lista anteriormente mencionada en el ejemplo gráfico. Los KPI sirven para compartir una visión y unas prioridades, no pueden responder a todas las cuestiones que puedan surgir.

6. El proveedor como anclaje de las compras

En el contexto que acabamos de analizar sobre los proveedores, es donde se enmarca la gestión de aprovisionamiento, cuya misión principal es la de actuar como barrera y proteger el sistema productivo de la empresa. Basándonos en este planteamiento, la empresa puede emplear dos políticas de actuación:

- Partir de un sistema de integración vertical, con una jerarquía en la que los integrantes desarrollen diferentes tareas, combinadas para alcanzar una necesidad común.
- Basarse en un sistema de negociación entre empresas competidoras, dejando que el mercado desarrolle un sistema de competencia perfecta con empresas precio – aceptantes.

Bajo estas políticas empresariales, la función de aprovisionamiento queda marginada de las decisiones verdaderamente estratégicas. Su actuación queda relegada al desarrollo de las actividades administrativas necesarias para la compra de los artículos que demandan los usuarios, a la búsqueda de alternativas de suministro y al ejercicio de presión sobre los proveedores para reducir precios. Este hecho puede verse reflejado en la poca atención de la mayoría que la mayoría de los manuales de compras dan a los aspectos estratégicos (Kraljic, P., 1983, p.110)

6.1. El precio como enfoque principal

Si fijamos como restricciones del producto la calidad y el plazo de entrega, la única variable que se puede utilizar en el aprovisionamiento que influya en los costes de la empresa es el precio.

La función de aprovisionamiento para reducir costes sigue la delimitación estricta de responsabilidades que utiliza las variables de decisión que se encuentran en su mano y, que son lo siguientes, según relata Juan Pérez Carballo - Viega (1994, p. 104):

- Selección del proveedor
- Cantidad de material de pedido

Para perfeccionar la relación del ciclo de aprovisionamiento entre proveedor y cliente deberán cumplirse dos objetivos:

- Minimizar el riesgo de interrupción de suministro.
- Obtener precios bajos.

La empresa tiende a aprovisionarse en el exterior de productos poco diferenciados para mantener el control sobre el diseño y para minimizar los costes frente a un cambio de proveedor. De esta manera, siempre que la oferta del mercado sea amplia, se puede estimular una “presión competitiva”, manteniendo una cartera de proveedores tan extensa como sea posible estableciendo con ellos una relación a corto plazo, con el fin de poder utilizar como medida de presión un cambio de proveedor como estímulo para la competencia, para aprovechar en cada momento las ventajas que pueda ofrecer el mercado.

La cantidad de pedido entra dentro de la relación a corto plazo y comienza y acaba con cada orden de compra o pedido realizado. Bajo estas circunstancias, la presión del proveedor es natural, puesto que quiere aumentar el tamaño del pedido, lo que permite:

- Conseguir economías de escala en su proceso.
- Asegurar un mayor negocio.

Si la empresa reduce la función de aprovisionamiento a una simple transacción comercial, podrá obtener ventajas con el proveedor de cara a aumentar la calidad del pedido, puesto que verá a la empresa como un cliente fiel, lo que se traduce en descuentos por volumen de compra o rappels.

Hay que decir que el tamaño del aumento de pedidos supone para el aprovisionamiento:

- Menos transacciones, lo que simplifica el trabajo.
- Precios más bajos.
- Anticipación de las necesidades de producción.

En toda negociación con proveedores, estos ocultan las características del proceso por dos motivos:

- Razones técnicas: el cliente conoce su proceso, no sólo podría imitar su producción, convirtiéndose así en un competidor directo, sino que también podría utilizar esta información en el mercado desvelándola al resto de proveedores.
- Razones económicas: Si el cliente conoce todo el proceso productivo del proveedor, éste podría utilizar la mencionada información para obtener descuentos mucho mayores.

No olvidemos que el comprador, a su vez, también oculta información:

- Evitando dar información sobre los usos del producto para evitar al proveedor como posible competidor en el futuro.

- Inflando sus perspectivas de volumen de compra, puesto que así puede obtener precios más competitivos de cara a compras futuras.

Este “juego de negociaciones” también se da cuando el procedimiento de compra se inicia con peticiones de oferta. En estos casos, se utiliza la licitación, pidiendo a los proveedores que presenten sus ofertas.

Este procedimiento suele utilizarse cuando el producto posee cierta importancia económica y cuando la empresa quiere asegurarse que el suministro se realice de forma óptima.

Como el proveedor no puede diferenciar el producto, debido a que está sujeto a las especificaciones técnicas que le marca la empresa, está obligado a negociar precios más bajos para intentar negociar en el futuro unas mejores condiciones económicas con justificaciones como inflación, subida del IPC, costes laborales, etc.

La persona encargada de realizar la compra es conocedora de la importancia que tiene el volumen de compra elevado para la reducción de costes a largo plazo, tendiendo a inflar las cantidades con el fin de mejorar las expectativas de negocio con el proveedor para conseguir precios más bajos.

El proveedor conoce este tipo de movimientos realizados por las empresas; fiarse de las estimaciones del comprador, puede provocar que la adjudicación de contratos a largo plazo se traduzca en pérdidas de carácter económico si no se cumple con la cantidad de producto que va a suministrarse.

Hay que tener en cuenta que la adjudicación de contratos a largo plazo no significa ninguna garantía de estabilidad para el proveedor, puesto que el cliente continuará buscando precios más bajos y, en el caso de encontrarlos, los utilizará como medida de presión para obtener reducciones de precios. En caso de cumplir con esta medida de presión, el proveedor se encontrará con unas inversiones que no podrá amortizar, lo que genera una situación de incertidumbre con una doble vertiente:

- Reticencia de los proveedores a la investigación y el desarrollo con respecto a los productos más específicos que demanda el cliente, ya que este puede utilizarlo para reducir aún más los precios. Por otro lado, si el proveedor mejora su proceso productivo, reducirá costes, e intentará conservar esta mejora para poder negociar con el cliente en caso de presión.
- Tendencia de los proveedores a planificar la producción sin tener en cuenta las estimaciones de compra del cliente, lo que le hará fiarse más de la cartera de

pedidos que de una simple promesa de negocio futuro que puede no llegar a ser próspero.

El cliente tampoco consigue conocer información sobre el proceso, los costes y la calidad del producto a través de la petición de ofertas, puesto que desconoce si el proveedor ha recibido toda la información sobre las especificaciones técnicas demandas, puesto que hasta que no comience a recibir los primeros productos de la oferta adjudicada, no podrá obtener ningún tipo de conclusión fiable sobre su decisión de compra.

Existe un riesgo plausible al cambio de proveedor, ya que, además del desconocimiento de iniciar una nueva relación comercial puede derivar en los siguientes problemas:

- No conseguir precios y descuentos por volumen de compra que ofrecía el anterior proveedor.
- Mala interpretación del producto y desconocimiento de los estándares de calidad.

Para cerrar este capítulo hay que decir que el objetivo de la evaluación del proveedor es la actuación posterior de este, es decir, cómo se comportará con respecto a las transacciones de elevado volumen y si será transparente con todos sus procesos en las relaciones comerciales que se establezcan.

7. Los sistemas integrados de planificación de necesidades de materiales (MRP) y la gestión de aprovisionamientos

La aparición y difusión de los sistemas informatizados de planificación de necesidades y materiales (MRP), con una base de datos integrada para las distintas áreas que utilizan estos datos, (Orlicky, J. 1975, p 88) ha permitido ligar las necesidades de producción a las necesidades de aprovisionamiento. Esto ha supuesto un paso decisivo para que el aprovisionamiento, si utiliza las órdenes planificadas por el sistema MRP, pueda programar las entregas de proveedores a partir de las necesidades reales del sistema de producción de la empresa.

Estas técnicas de demanda dependiente se van introduciendo poco a poco, tanto en la práctica industrial de las empresas, como en los propios manuales de aprovisionamiento, (Baily, P., y Farmer, D., 1982, p. 174) puesto que la conexión entre los sistemas de información de producción y aprovisionamientos permite:

- Establecer una relación entre necesidades y entregas en base a la capacidad del proveedor.
- Transmitir a los proveedores una información que parte directamente de las necesidades de materiales del área de producción.



Figura 10: Flujograma sistemático de un MRP

Fuente: SNATIC.COM

La integración de los sistemas de gestión de materiales de producción y aprovisionamientos a través de un sistema MRP, facilita:

- Coordinación con los proveedores para adecuar necesidades y disponibilidades.
- Mantenimiento actualizado de la información de los proveedores.
- Conexión de las actuaciones de producción y aprovisionamiento con el inventario.
- Creación de órdenes de aprovisionamiento.
- Planificación del volumen de trabajo de los compradores.

- Seguimiento de ejecución de los estándares marcados a los proveedores: plazos de entrega, calidad y precio.

Un sistema MRP también puede utilizar diferentes tipos de órdenes de compra como, por ejemplo:

- Compromisos de compra de capacidad. Se trata de acuerdos con el proveedor de un determinado volumen de compra durante un periodo establecido en el futuro, en el que el proveedor reserva una determinada cantidad de material, que sólo será suministrado cuando el cliente decida ejecutar la orden.
- Órdenes convencionales. Son pedidos de determinados artículos en cantidades y plazos fijos, en los que el cliente conoce el plazo de entrega.
- Órdenes en blanco. Se basa en el compromiso con el proveedor a que este suministre determinados artículos en periodos de tiempo establecidos por la empresa.

Por último, hablaré de las ventajas que supone la implantación de un sistema MRP en el seno de una empresa:

- Posibilidad de eliminar los costes de funcionamiento, facilitando la gestión de envíos directos.
- Simplificación del trabajo administrativo del personal de compras.
- Reducción de la incertidumbre en la demanda.
- Posibilidad de eliminar las tradicionales órdenes de compra a través de un sistema más sofisticado.

7.1. Las soluciones tecnológicas de compras

Cada vez es más difícil disponer de las herramientas adecuadas para llevar a cabo una gestión de compras de forma eficiente. Con la democratización de los sistemas de gestión, los famosos ERP (*Enterprise Resource Planning*) se han extendido en la misma medida que los módulos de compras. Habitualmente, el punto de partida de los ERP ha sido la gestión financiera, así como los módulos más afines a dicha gestión, incluidos en de compras.

A continuación, veremos cuáles son las diferentes soluciones tecnológicas de compras:

- Módulos que componen normalmente una herramienta de gestión de compras.
- Aspectos que han de tenerse en cuenta a la hora de seleccionar una herramienta de compras.

- Características de los principales materiales.

Para ello, hay que basarse en los informes que realiza Gartner, la consultora americana de evaluación de soluciones tecnológicas, con sede en Connecticut. En concreto, Gartner realiza un estudio trimestral de *strategic sourcing*, es decir, el estudio de las mejores soluciones de compras. En la práctica la selección de una solución de compras vendrá condicionada en gran medida por la solución ERP y de aprovisionamiento de la empresa, lo que demuestra que la solución tecnológica para la gestión de compras de la empresa no es una decisión aislada.

8. EI ERP SAP R/3

SAP es uno de los principales softwares de gestión que utilizan las grandes empresas españolas para gestionar sus recursos.

Las siglas se traducen al español como “*Sistemas, Aplicaciones y Productos para el procesamiento de datos*”. Como software no sólo se queda en su vertiente informática, sino que es tan potente que podríamos decir que es un sistema, una tecnología para gestionar todos los recursos de la empresa al nivel más alto. Permite recopilar todo tipo de datos y procesarlos para proporcionar información útil a todas las áreas de organización.

Una precisa definición de SAP podría ser la siguiente: es un software ERP (*Enterprise Resource Planning*), que permite planificar y gestionar los recursos de todas las áreas de la empresa, desde logística a contabilidad, pasando por el departamento comercial y de marketing, finanzas, producción, gestión de la calidad, mantenimiento o dirección y administración general.

Una vez definido en rasgos generales lo que es el ERP SAP, pasaremos a definir uno de sus muchos módulos, más concretamente el MM (*Material Management*), o de gestión de materiales.

Quiero profundizar en este módulo precisamente porque en mi trabajo como técnico de compras lo utilizo a diario y quisiera compartir su increíble utilidad para agilizar los procesos de compra de la empresa. A continuación, veremos un amplio resumen del citado módulo y sus métodos de aplicación para la empresa.

8.1. SAP MM, el módulo de compras y gestión de materiales

Dentro de la aplicación logística de SAP R/3, quizás el módulo más importante y núcleo central de almacenamiento de datos de la aplicación es MM.

De una u otra forma, las empresas comercializan bienes o servicios y, por tanto, deben gestionar datos para planificar, comprar, ensamblar o fabricar, almacenar y vender tanto materiales como prestaciones de servicios. (Díaz Domínguez, L.F., 2011, p. 18)

El módulo MM de SAP de gestión de materiales contiene un conjunto de funcionalidades relacionadas fundamentalmente con cuatro ámbitos de gestión de la empresa:

- Gestión de los datos maestros de materiales y servicios.
- Gestión de compras de materiales o servicios.
- Gestión de stock.

- Verificación de facturas de proveedores, materiales y servicios.

Siguiendo el orden detallado, en primer lugar, encontramos la gestión de datos maestros de materiales y servicios.

SAP basa su operativa en tres conceptos: datos maestros, donde almacenamos la información; documentos, donde detallamos un proceso para lo cual obtenemos parte de los valores de los datos maestros, e informes, donde podemos analizar tanto los datos maestros como los documentos. (Blain, J., 1999, p. 59)

De esta forma, los datos maestros de materiales, sobre todo, y también de servicios constituyen un elemento fundamental del sistema. Como veremos más adelante, SAP almacena los datos maestros según para qué vayan a ser utilizados, creando diferentes segmentos de valores.

También conoceremos dónde se almacenan los datos maestros de materiales en SAP, a través de las transacciones que se utilizan para trabajar con ellos.

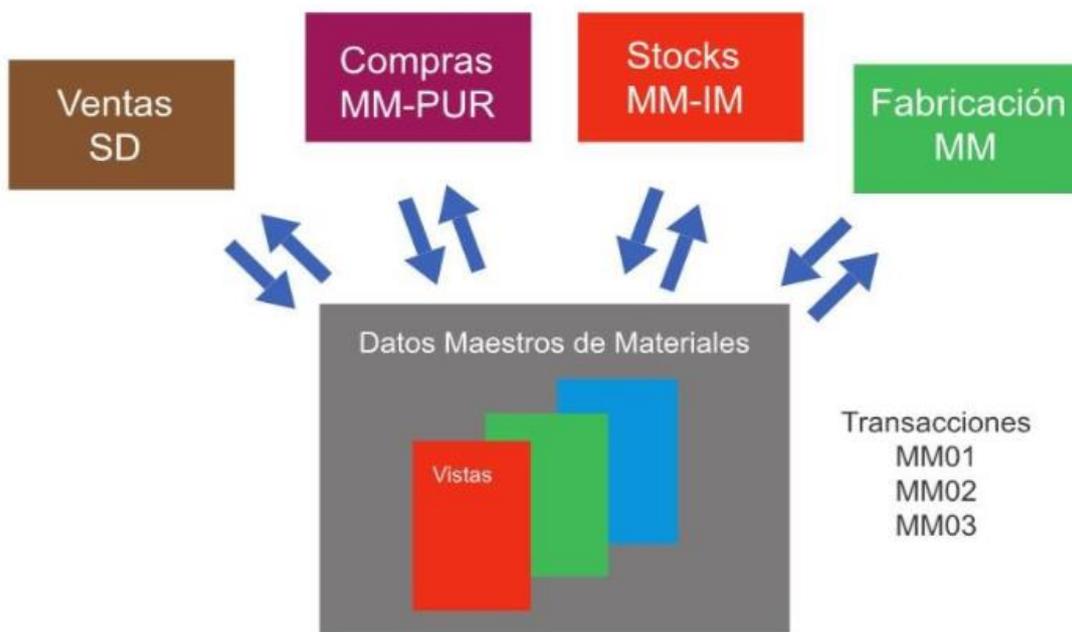


Figura 11: Transacciones del módulo SAP MM

Fuente: SNATIC.COM

- Almacenes
- Organización de compras
- Grupos de compras

Estas estructuras permiten a SAP organizar toda la información que se va generando en la empresa para cada una de ellas, para que posteriormente los informes puedan filtrar las informaciones según las necesidades que tenga la empresa.

Por ejemplo, si cada petición de oferta tiene asociada su Organización de Compras, posteriormente podremos obtener cuántas peticiones ha creado una u otra organización.

Otras estructuras organizativas como, por ejemplo, los Almacenes, representan una instalación física de la empresa y será utilizada en múltiples documentos, como solicitudes de pedidos, pedidos, entradas de mercancías, informes de stock, etc.

8.2. Estructuras organizativas de SAP MM

8.2.1. Centros

El centro es una estructura organizativa común a todos los módulos de aplicación logística, es decir, es la unidad de organización que sirve para subdividir una empresa en función de aspectos de producción, aprovisionamiento, mantenimiento y planificación de necesidades

No es imprescindible que los centros tengan una representación gráfica, ya que también se puede dividir la empresa en centros de acuerdo a la actividad que realicen. Por ejemplo, en el caso de España, una empresa farmacéutica podría tener dos centros: Centro Cosméticos y Centro Fármacos.



Figura 12: Ejemplo de distribución de los diferentes centros de coste de una empresa

Fuente: SNATIC.COM

En la figura anterior podemos ver un esquema de los distintos centros que podría poseer una empresa multinacional.

Los centros se definen en la implantación de SAP y se introducen en cada documento u objeto que se genere en el sistema. Por ejemplo, si se introduce una entrada de mercancías en el almacén de un determinado centro, la transacción dispone de un campo en el que se introduce éste.

El usuario introduce en el sistema los centros con los que trabaja a través de un código, como en todo SAP.

En el caso de los centros, se trata de un código de cuatro caracteres. En caso de que el usuario no conozca el código podrá lanzar el buscador como en el siguiente ejemplo:

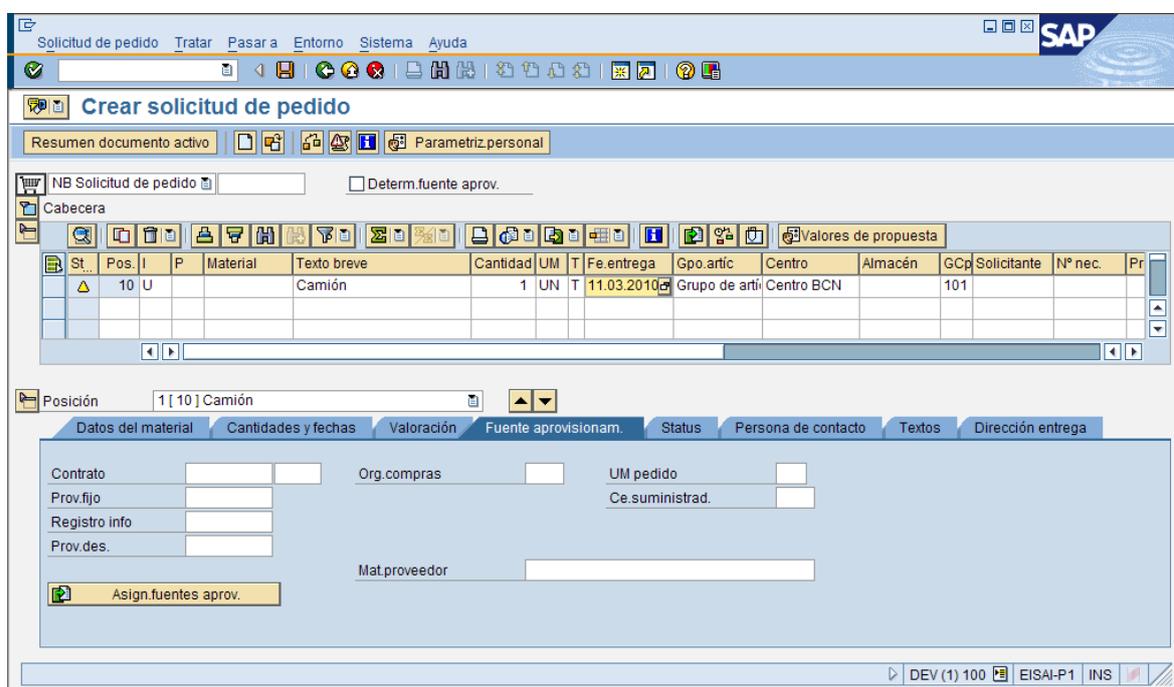


Figura 13: Transacción de creación de solicitud de pedido

Fuente: SNATIC.COM

8.2.2. Organización de compras

La organización de compras es una unidad que subdivide una empresa en función de las necesidades de Gestión de compras. Esta se encarga del aprovisionamiento de materiales y servicios, negocia condiciones de compra con los proveedores y es responsable de tales operaciones.

Las organizaciones de compras pueden ser locales a un área de actividad de la empresa o centralizadas en sus “cuarteles generales” para gestionar las compras de todas las sociedades de la compañía.

En principio, la segunda opción es la opción más eficiente, ya que al manejar un mayor volumen de compras la empresa obtendrá mejores descuentos en cuanto a precios y condiciones. Este sistema centralizado en ocasiones se apoya en organizaciones locales que conocen mejor el mercado de proveedores de su zona.

Un ejemplo de este sistema mixto es el de las grandes cadenas de distribución, cuya organización de compras central gestiona la mayoría de los productos de sus supermercados, pero, además, dispone de prescriptores en organizaciones de compra locales para los productos de proximidad o especialidades regionales.

Las organizaciones de compras en SAP se identifican en las transacciones mediante un código de cuatro caracteres.

8.2.3. Grupos de compras

Dentro de cada organización de compras existirán diferentes grupos de compras, que son los empleados de este departamento que realizan una transacción de compras.

En SAP se identifican mediante un código de tres caracteres.

El nombre del grupo de compras proviene de uno o más empleados que se dediquen a una determinada gestión de compras, pero en la actualidad, aunque se sigue llamando grupo de compras, este objeto se asocia a un único empleado de estos departamentos.

Además de identificar quién está realizando una gestión de compras, el grupo de compras permite preasignar labores a un determinado empleado del departamento.

Por ejemplo, en el maestro de materiales se puede definir para un material que siempre sea el mismo empleado el que gestione su compra, debido a que teóricamente está mayor capacitado para su gestión.

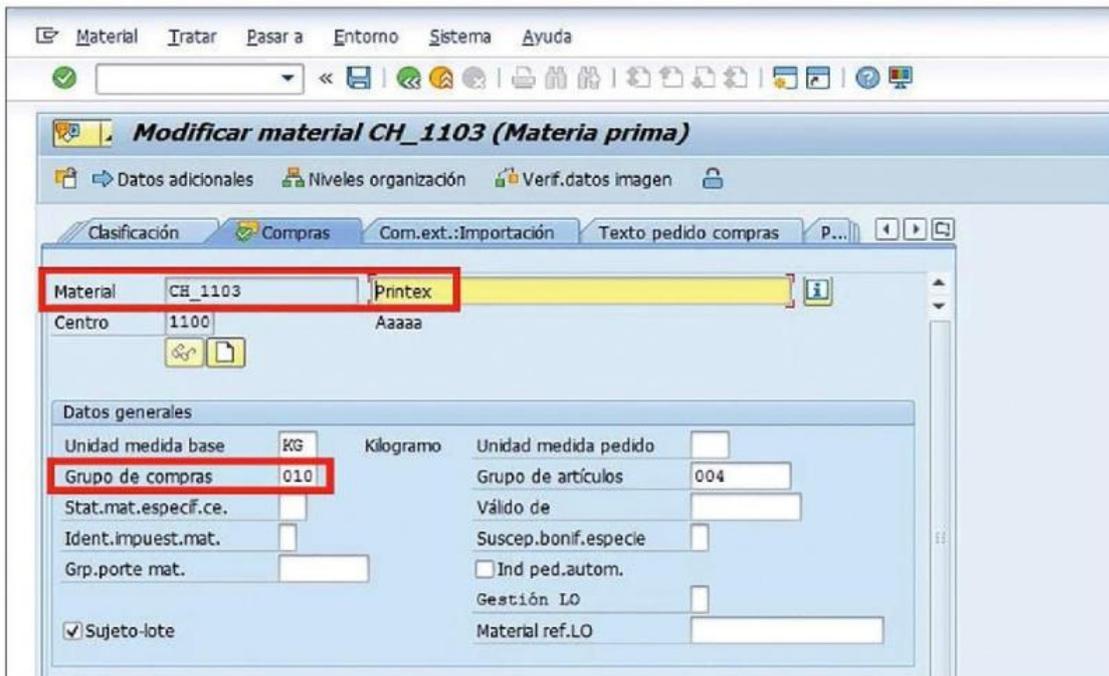


Figura 14: Ejemplo de modificación de materiales

Fuente: SNATIC.COM

Como podemos observar en el ejemplo de la transacción, asociando el material a un grupo de compras, este empleado recibirá la gestión de compras que se genere cuando surja una necesidad de reabastecimiento del material.

8.3. El ciclo de compras

Las empresas dan cada día más importancia a sus procesos de compras, de hecho, una gestión de compras eficaz permite rebajar los costes de producción lo que permite, por tanto, ser más competitivos.

De la misma forma, la gestión de compras avanzada permite que el inventario de los materiales sea el mínimo posible, ya que se adaptan las fechas de entrega a las necesidades reales de la empresa, reduciendo las necesidades del almacén y los costes financieros al máximo.

8.3.1. Introducción al ciclo de compras

Cuando en SAP nos referimos al un ciclo, se trata de un conjunto de procesos que sirven para gestionar la operativa de las empresas, que serán ejecutados en el programa mediante una o varias transacciones.

En el caso del ciclo de compras, se trata de una serie de procesos que se inician con una necesidad de compra de la empresa, que se gestiona en las llamadas *Solicitudes de Pedido*, un proceso de licitación para elegir al proveedor que ofrezca las condiciones más ventajosas, el *Pedido de Compras*, en el que se confirma el proveedor elegido para el suministro de los materiales, la *Recepción de Mercancías*, que documenta cuándo

recibimos los materiales y, para finalizar, la *Verificación de Facturas*, que verifica las facturas emitidas por el proveedor.



Figura 15: Ilustración del proceso de un pedido de compra en SAP

Fuente: SNATIC.COM

Cada uno de los pasos del ciclo de compras que se detalla en la imagen se llevará a cabo por diferentes usuarios de la empresa que completarán las diferentes transacciones. A continuación, detallaré cada una de ellas con ejemplos gráficos, no profundizaré en la ejecución de las transacciones.

8.3.2. Solicitud de Pedido

La solicitud de pedido es donde indicamos una necesidad de compra, y en ella detallaremos, entre otros datos, qué materiales necesitamos comprar, dónde los necesitaremos y en qué fechas.

A continuación, veremos un ejemplo de dicha transacción:

Licitación

Una vez creada la solicitud de pedido, los gestores de compras ya tienen documentada una necesidad, por lo que pueden recurrir a sus proveedores para solicitarles una oferta del suministro que sea necesario.

La licitación se realiza a través de tres transacciones: petición de oferta, oferta y comparación de precios.

Veremos estas transacciones de SAP con ejemplos gráficos de las mismas.

8.3.3. Petición de oferta

Crear Petición de oferta : Datos cabecera				
Petición oferta	<input type="text"/>	Sociedad	1000	
Cl.pet.oferta	AN	Grupo de compras	T00	
Proveedor	<input type="text"/>	Organización compras	1000	
Campos de gestión				
Fecha pet-of	22.05.2014	Intervalo pos.	10	
Idioma	ES	SubPosIntervalo	1	
In.per.validez	<input type="text"/>	Fin per.validez	<input type="text"/>	
	Garantía	<input type="text"/>	Licitación	GR00
			PlzOfert	07.06.2014
			Plz.lic.a	<input type="text"/>
			Plz.vincul	<input type="text"/>

Figura 16: Creación de petición de oferta; Datos de cabecera

Fuente: SNATIC.COM

Seleccione dirección de proveedor.

Crear Petición de oferta : Resumen de posiciones

Petición oferta
 Cl.pet.oferta

 FePetOf
 Proveedor
 PlzOfert

Pos.petic.oferta

Pos.	P	Material	Texto breve	Ctd-PetOfert	U...	T	Fe.entrega	Gr.artíc.	Ce.	Alm.	B	T...
10		I-M500Y01	FARO MUY BRILLANTE.	100	UN	I	22.06.2014	003				
20						T	22.06.2014					
30						T	22.06.2014					
40						T	22.06.2014					

Ingrese material y cantidad

Figura 17: Creación de petición de oferta: Resumen de posiciones

Fuente: SNATIC.COM

8.3.4. Oferta

Una vez que hayamos creado las peticiones de oferta, recibiremos por diversos medios como, por ejemplo, correo electrónico, presupuesto impreso o incluso por teléfono, las diferentes propuestas de los proveedores.

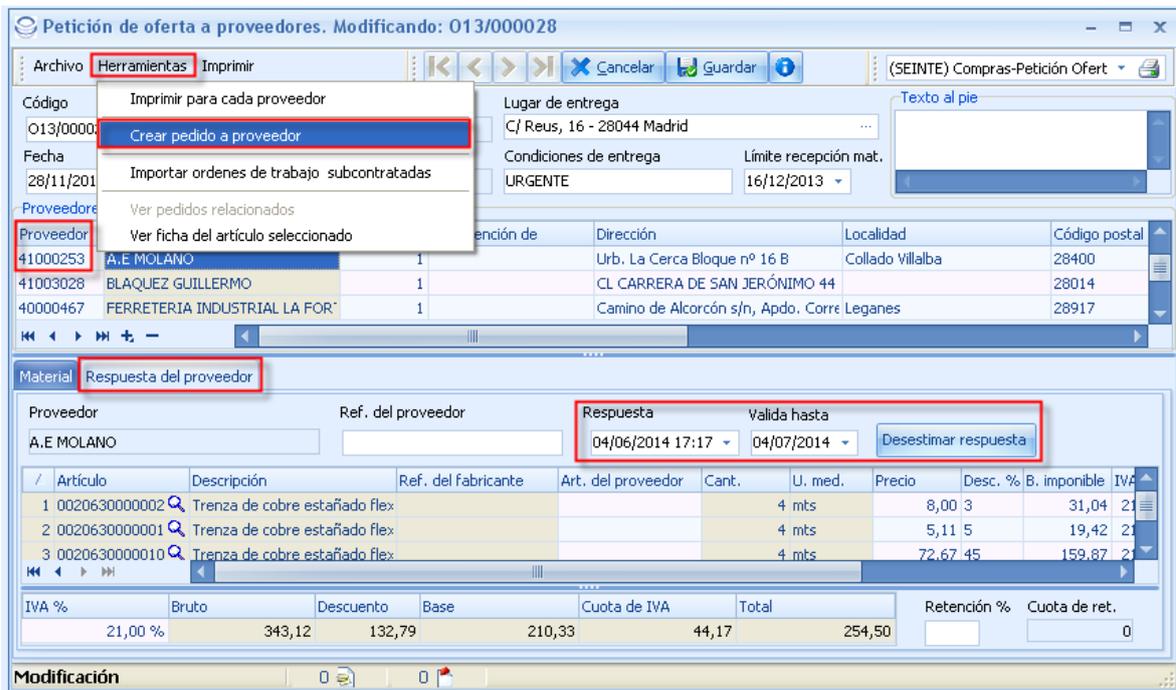


Figura 18: Creación de petición de oferta para los proveedores

Fuente: SNATIC.COM

A continuación, simplemente grabamos y la oferta se queda consolidada en el sistema

8.4. Pedido de compras

El pedido de compras es el documento en que confirmamos al proveedor que el suministro es aceptado y, por tanto, el documento pasa a adquirir un valor mercantil.

Al iniciar la transacción, disponemos de una pantalla estructurada en cabecera, resumen de posiciones y detalle de cada posición, en la que se pueden incluir todos los detalles del pedido.

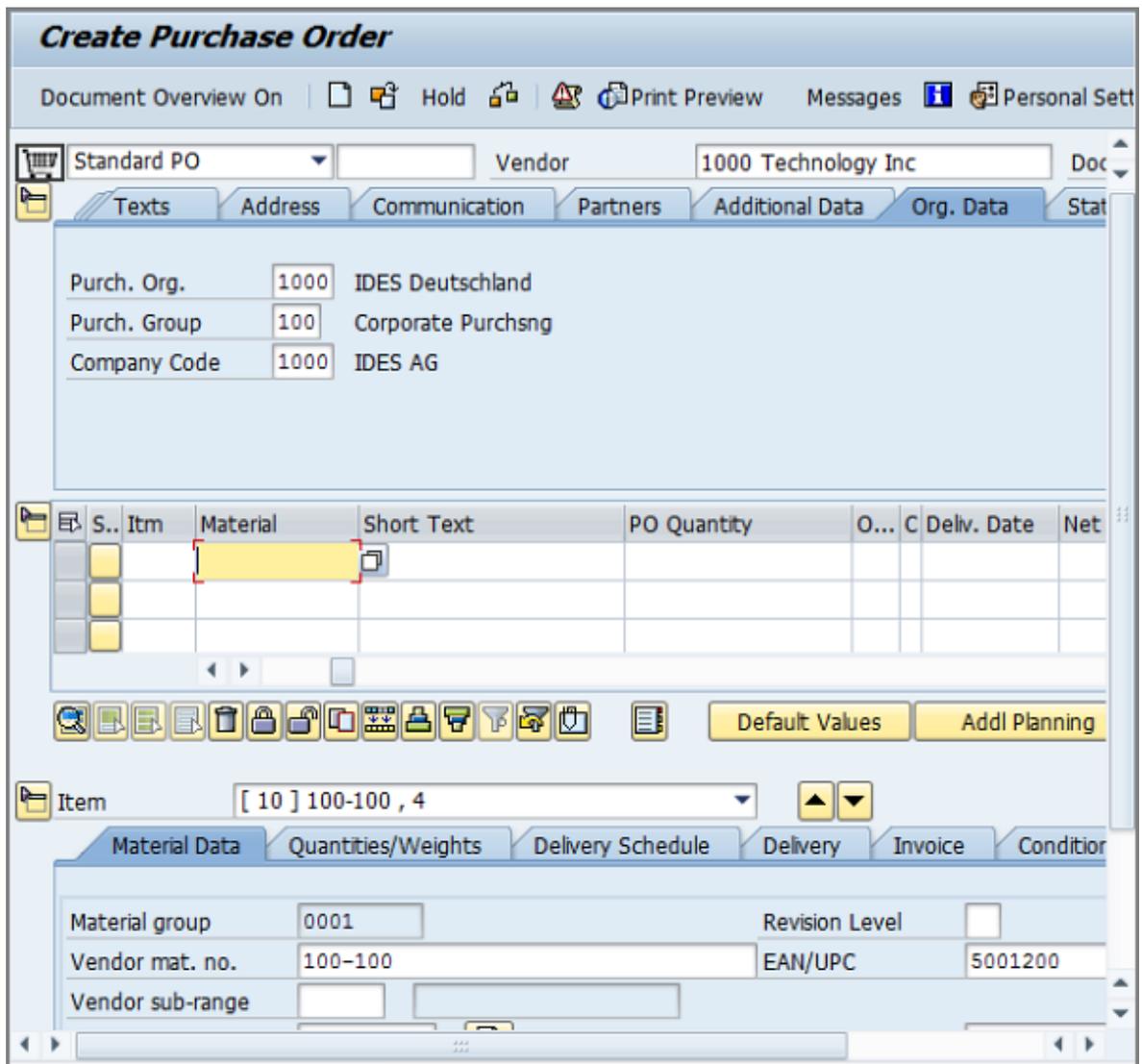


Figura 19: Proceso inicial del proceso de creación de una orden de compra

Fuente: SNATIC.COM

La ventaja significativa de esta transacción es que SAP nos permite recuperar las ofertas e incluir todos los datos del proveedor seleccionado. Sólo nos faltará grabar y el pedido quedará realizado, asignándole SAP un número de manera automática.

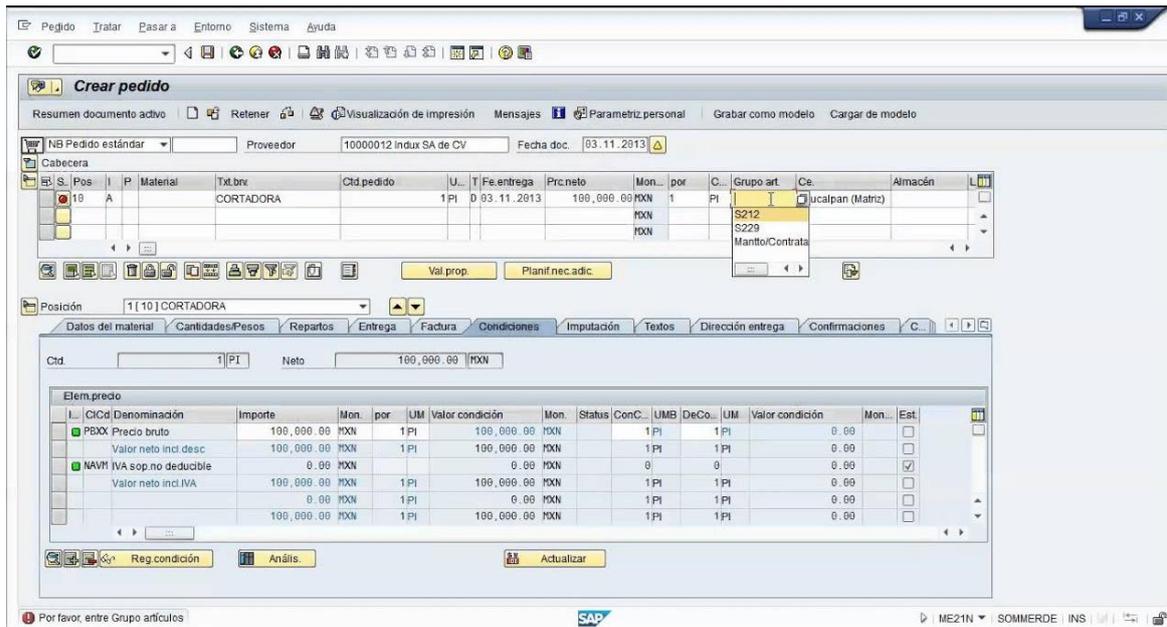


Figura 20: Proceso de creación de órdenes de compra

Fuente: SNATIC.COM

Como ocurre con las peticiones de oferta, el pedido de compras es enviado al proveedor, por lo que la compra queda de esta manera perfeccionada.

Tras la breve explicación de estas transacciones de SAP, vamos a desarrollar el caso práctico de la aplicación de la ya explicada Matriz de Kraljic.

9. Aplicación de la matriz de Kraljic a un supuesto práctico

En este caso práctico explicaremos cómo la empresa ficticia “Almacenes Ganma”, un almacén dedicado a la distribución de productos agroalimentarios, desarrolla su estrategia de compras a través del desarrollo de la Matriz de Kraljic.

La compañía objeto de este proyecto es líder en calidad e innovación en el sector de la alimentación y entiende que hay un amplio margen de mejora en la captación de valor de los mercados de suministro.

“Almacenes Ganma” se encuentra ante una encrucijada ya que, pese a estar en un enclave estratégico (el polígono de Hontoria en Segovia se encuentra muy cerca de Madrid y Valladolid, así como de otros centros logísticos) está inmersa en una crisis departamental, puesto que su Departamento de Compras se encuentra en una situación de “cuello de botella” ya que la gestión de todas las decisiones de compra pasan por una sola figura, incapaz de delegar trabajo, ni optimizar los recursos disponibles en el departamento ni explotar las capacidades de trabajo de los empleados.

Tras analizar varias propuestas de mejora, el responsable del departamento de compras decidió hacer una fuerte inversión en la optimización de los procesos de compra a través de la implantación del ERP SAP, más concreto SAP R/3 (*mencionado y desglosado en puntos anteriores*).

Como la implantación de un programa de gestión no fue suficiente, se optó por remodelar la estrategia de compra planteada, cambiando radicalmente la estrategia a seguir y se realizaron varias simulaciones de las cifras de negocio y su impacto en el Departamento a través de un modelo de compra basado en la gestión por categorías.

A continuación, tras una breve explicación del modelo de negocio y los problemas que presenta la empresa, veremos el plano de situación de la misma, sus cifras de negocio y cómo la implantación de un modelo de compras basado en la implantación de la Matriz de Kraljic aporta resultados significativos que más adelante desglosaremos en las conclusiones.

UBICACIÓN

El almacén está situado en el polígono de Hontoria en la Avenida Hontoria (Segovia). Se propone esta localización puesto que es un enclave estratégico para la comunicación y el transporte.

- En cuanto al medio de transporte, se utiliza el terrestre ya que es el que mejor porque se adapta a las necesidades y características de los productos alimentarios que suministra la empresa. Se selecciona este tipo de transporte ya que es el que menor coste acarrea, hay posibilidad de que en un futuro se pueda utilizar el tren como medio de transporte de mercancías situándose la estación más cercana a 4 minutos del almacén.
- La accesibilidad de los camiones será óptima puesto que el polígono en el que se encuentra el almacén está comunicado con AP-61 y N-403.
- El terreno es consistente, no permite infiltraciones, tiene un buen declive para evitar estancamiento de las aguas y queda alejado de focos de contaminación que sean nocivos para los productos que se almacenarán.
- La zona donde se ubica el almacén es un polígono industrial por lo que todos los permisos y certificados necesarios para la actividad de la empresa no supondrán mayores problemas.
- El coste del m² es de 768€.
- A corto plazo no se ha pensado en una ampliación de la superficie.
- La forma de la parcela es totalmente rectangular por lo que de esta manera se evitarán todos los posibles obstáculos en cuestión de puntos muertos, ventanas tapadas, etc. Además, se facilita que todas las acciones necesarias fluyan más rápido con esta disposición.

ZONAS INTERNAS

La mercancía que se tratará serán artículos de alimentación, por lo que tienen poco peso y volumen. Pero la distribución al por mayor se hace en palés. Por ejemplo, el palé de leche pesará en torno a 650 kg, las cajas tienen un tamaño de 18 x 10 x 26 cm.

La mercancía será recibida en palés y se colocará teniendo en cuenta el criterio FIFO. De esta manera los productos más próximos a caducarse serán los más cercanos a la zona de picking, con lo que se evitará la caducidad de los productos.

El período de reaprovisionamiento dependerá de la capacidad de almacenaje de las estanterías, que fijaremos en dos días.

Hay que tener en cuenta que unos productos tienen más demanda que otros por lo que dejaremos más espacio en las estanterías para estos productos; las estanterías tienen el espacio idóneo para depositar los palés.

La superficie total de la parcela es de 1500 m², de los cuales destinaremos 1000 m² para la zona de almacén.

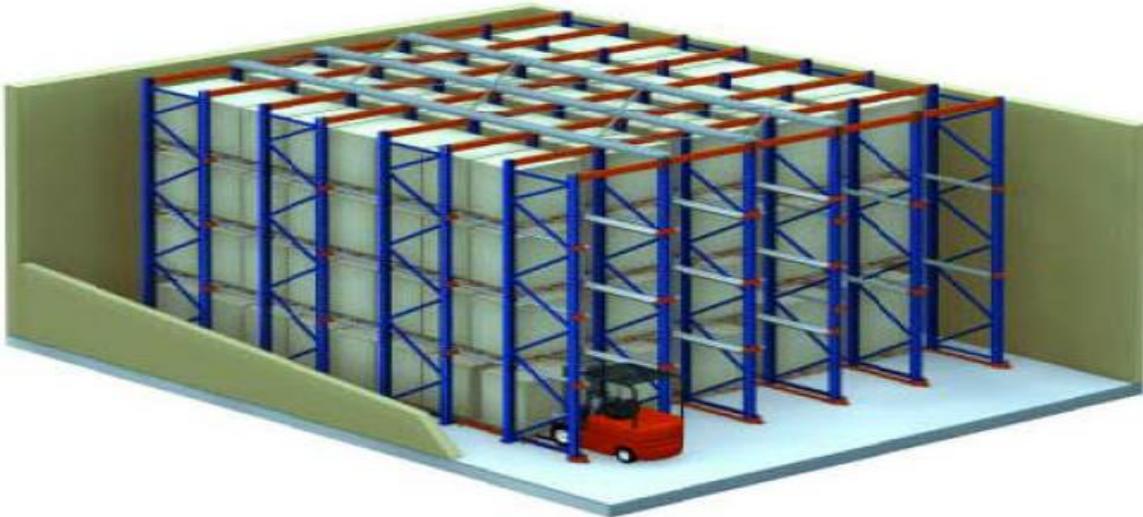


Distribución de las diferentes estanterías

Fuente: Esmelux

Este será el tipo de estanterías que se utilizarán, de esta manera se optimiza tiempo en la preparación de pedidos. El operario se mueve por los diferentes pasillos escogiendo el producto demandado y colocándolo en el palé que lleva adjunto a la máquina recoge pedidos.

Otro tipo de estanterías que se utilizarán serán las de paletización compacta que nos permitirá satisfacer los pedidos en grandes cantidades, y de esta manera no obstaculizar los pedidos más pequeños.



Estanterías de paletización compacta

Fuente: Esmelux

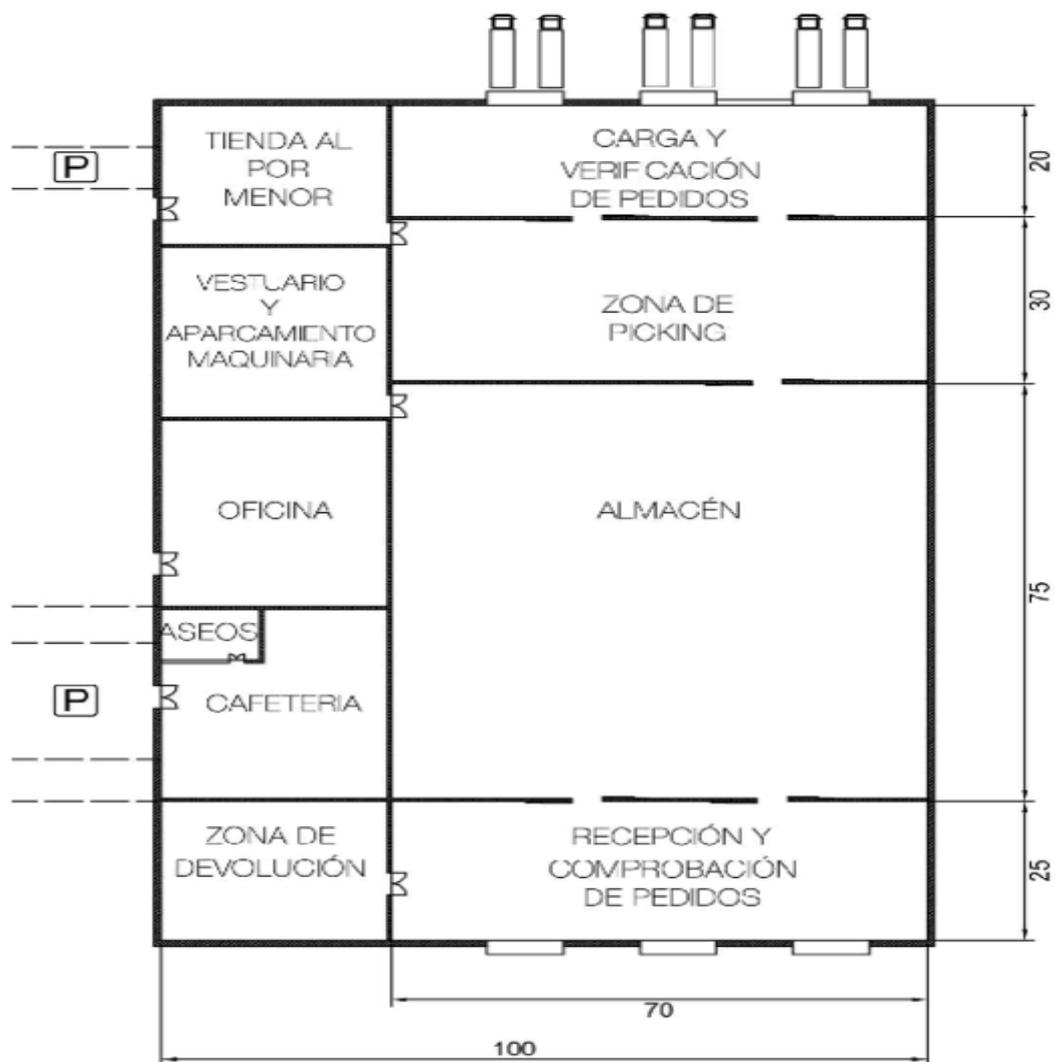
LAY – OUT

En lay – out del almacén tiene una forma rectangular, la distribución sería la siguiente:

Los obstáculos que presenta el edificio no suponen ningún inconveniente ya que la zona de almacén es totalmente diáfana, consta de múltiples sistemas de desagüe y alcantarillado especiales para posibles accidentes (inundaciones, derramamiento de productos, etc...).

Como se menciona anteriormente, la nave se localiza en el polígono de Hontoria, comunicado con la calle principal del polígono, Avenida Hontoria, y con C/ Gremio de los Canteros.

Los pasillos asignados al almacén tendrán el espacio necesario para que las máquinas puedan maniobrar con holgura.



Distribución física del almacén

Fuente: Elaboración propia

Una vez establecida la implantación del almacén, elegiremos una gama de productos homogéneos que afecte a un grupo de proveedores de un mercado específico, con el que es posible formular una estrategia de compra.

Algunas de estas categorías coinciden con el perímetro de compra gestionado por varios departamentos.

Veamos, a continuación, la propuesta de categorías elegida:

- Leche
- Agropecuario
- Otros ingredientes
- Otros envases y embalajes
- Servicios y suministros
- Servicios de transporte
- Servicios generales
- Medios
- Bienes de equipo, repuestos y mantenimiento
- Útiles
- Suministros, producción e I+D
- Marketing
- Otros

Una vez elegidos los datos de esta empresa agroalimentaria, desarrollamos una tabla con los datos principales de cada categoría:

	Volumen€	Número de proveedores	Número de referencias	Volumen negociado por proveedor	Volumen negociado por referencia
Materias primas y embalajes	382.075.725	1.518		2.551.476	
Leche	215.486.325	60	8	236.548	36.952.422
Otros envases y embalajes	78.003.569	325	115	905.298	712.300
Otros ingredientes	55.987.421	115	659	854.756	59.841
Agropecuario	32.598.410	236		554.874	265.803
				126.359	
Servicios y suministros	230.289.670	2.669		1.749.925	
Servicios de transporte	80.156.423	1.598		75.698	
Servicios generales	55.874.235	852		55.315	
Medios	30.265.889	21		965.478	
Bienes de equipo, repuestos y mantenimiento	26.587.412	359	6.598	523.004	3.654
Suministros, producción e I+D	23.669.985	569		69.587	
Marketing	11.365.874	211		1.869	
Otros	2.369.852	657	84	58.974	265.114
Total general	612.365.395	4.187		4.301.401	

Tabla 1: Datos de cada categoría de producto

Fuente: Elaboración propia

A continuación, se presenta una tabla con los proveedores con mayor cifra de negocio:

Proveedor	Categoría	Volumen(€)
SMURFIT KAPPA ESPAÑA	Envases	47.458.715
MEDIA PLANNING GROUP	Medios	23.697.854
DOHLER HOLLAND	Otros ingredientes	15.632.470
LECHE PASCUAL	Leche	11.123.698
ECOEMBALAJES ESPAÑA	Envases	9.885.524
NOVAPET	Envases	8.523.004
SOC. COOP. MELISANTO	Envases	4.032.584

Tabla 2: Proveedores con mayor cifra de negocio

Fuente: Elaboración propia

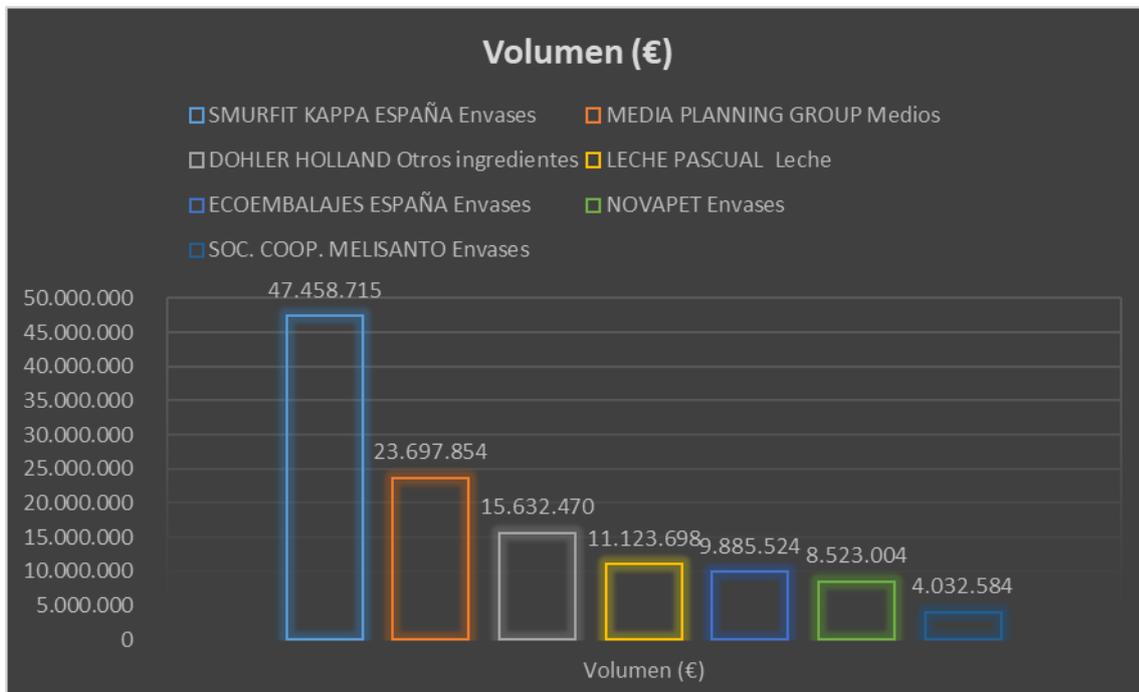


Gráfico 1: Desglose de volumen por proveedores (€)

Fuente: Elaboración propia

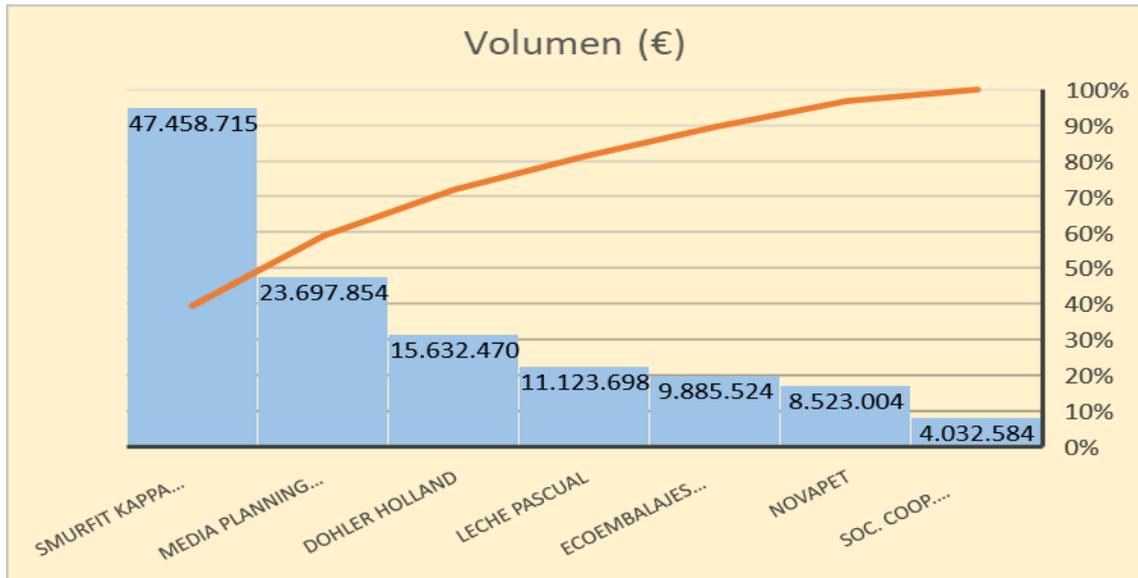


Gráfico 2: Desglose de volumen por proveedores (%)

Fuente: Elaboración propia

El posicionamiento de las categorías en los cuadrantes de la Matriz de Kraljic nos ayudará a fijar la estrategia a seguir con cada categoría de compra. Para realizar la clasificación, se tiene en cuenta uno de los ejes:

- Impacto en el negocio (Comprendido entre los valores 1 y 4)

Para poder completar la matriz se realizan los siguientes pasos:

- Evaluación de cada una de las categorías según los criterios establecidos
- Definir la estrategia a seguir para cada categoría

La evaluación y el posicionamiento de las categorías en la Matriz de Kraljic se realiza tras una puesta en común de los integrantes del equipo de compras.

Una vez definidos estos aspectos, la Matriz de Kraljic sería la siguiente:

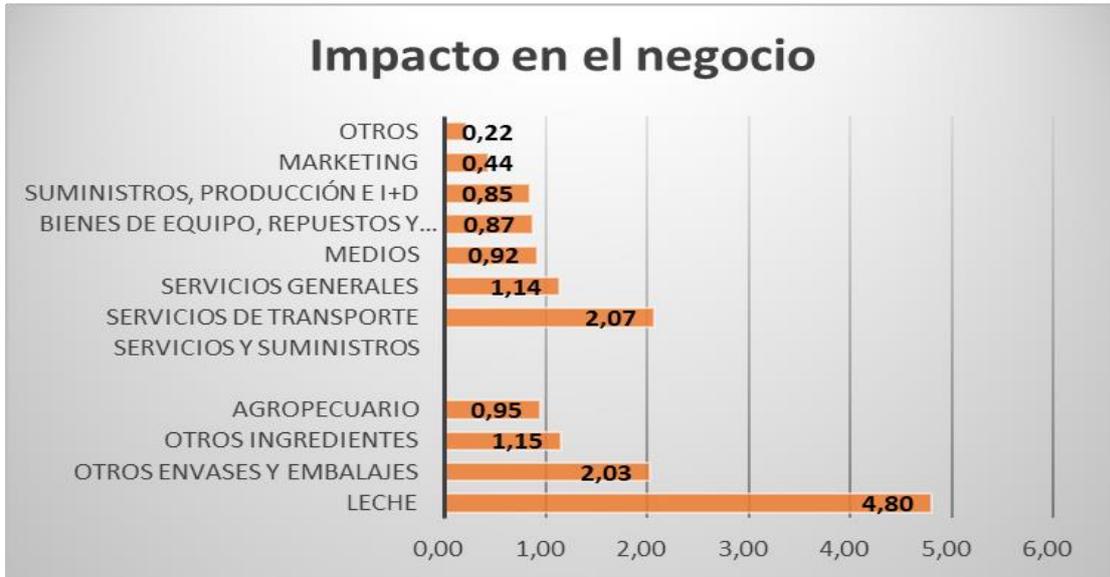


Gráfico 3: Cifras que muestran el impacto en el negocio

Fuente: Elaboración propia



Relación de la Matriz de Kraljic

Fuente: Elaboración propia

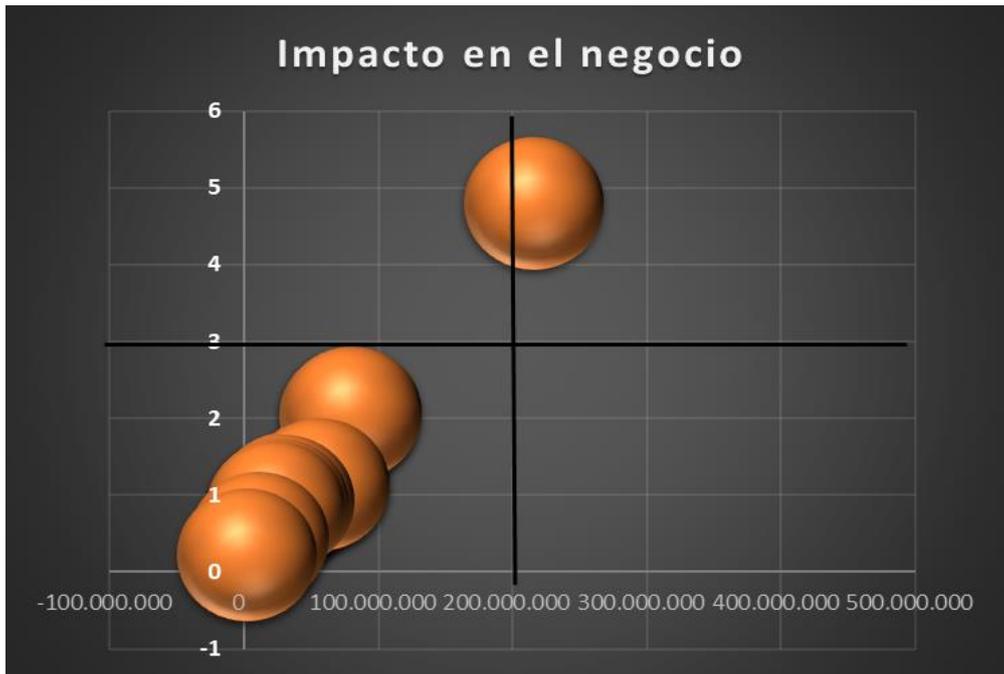


Tabla de impacto en el negocio reflejado en los cuadrantes de la Matriz de Kraljic

Fuente: Elaboración propia

La repartición de las categorías queda de la siguiente manera:



Se identifican cuatro grupos de categorías:

- Cuello de botella: Bajo volumen, bajas perspectivas de evolución y con poco impacto en el cliente final. Necesidades, pocas alternativas en el mercado y alta complejidad de gestión interna.
- Estratégicas: Alta cifra de negocio, expectativas y con mucho impacto en el cliente final. Necesidades específicas, pocas alternativas en el mercado y alta complejidad de gestión interna.
- Apalancamiento: Alta cifra de negocio, expectativas estratégicas y con mucho impacto en el cliente final. Necesidades estándares en el mercado y poder de compra en el mercado de suministro.
- No estratégicas: Bajo volumen, bajas perspectivas de evolución y con poco impacto en el cliente final. Necesidades estándares en el mercado y poder de compra en el mercado de suministro.

A raíz de las conclusiones identificadas en la Matriz de Kraljic, se decide focalizar las acciones en las siguientes actividades:

- Implantación de un modelo de compras basado en la gestión por categorías
- Conocimiento y medición del valor que aporta la función de compras
- Incremento de la proactividad de los proveedores para la obtención de ventajas competitivas

CONCLUSIONES

Las actividades relacionadas con el abastecimiento o Gestión de Compras tienen en la actualidad aparte de su rol táctico tradicional, un rol estratégico en el desarrollo del negocio debido a su potencial de ahorro.

Su importancia ha crecido frente al reconocimiento de que las empresas lograrán mejores desempeños enfocándose en el núcleo de su negocio mientras trabajan con un enfoque hacia sus proveedores que potencia el éxito mutuo. Esto sólo es posible cuando, a través de un cuidadoso proceso de evaluación, el número de proveedores por producto o servicio se ha llevado al mínimo.

Dado la importancia estratégica de la toma de decisiones en la gestión de compras de las empresas es necesario utilizar diferentes herramientas de evaluación de proveedores cada vez más eficaces y eficientes para el proceso de selección de los mismos.

La evaluación de proveedores a través de auditorías mensuales permite aplicar las acciones correctivas y preventivas a cada proceso de gestión de compras, obteniendo así la cantidad óptima de proveedores, con los cuales se favorecerá las decisiones de compras permitiendo al comprador reducir la incertidumbre cuando deba tomar una decisión de compra, ya sea en materia prima, producto terminado o servicio.

Estos métodos de selección y evaluación pueden variar dependiendo de los diferentes factores que afecten a las compañías. Uno de estos factores es el punto de vista de la organización, dependiendo de su mercado de competencia. Estos puntos de vista pueden variar desde calidad, coste/precio, capacidad financiera y estabilidad, administración de los proveedores, estrategias de compra de los proveedores, políticas y técnicas entre otras.

Este trabajo indica que los criterios de medición de desempeño del proveedor más utilizado por las empresas, ya sea comercio, industria o servicio son: la calidad, el precio servicio y tiempos de entrega.

En general, la calidad y el precio son los criterios más importantes para las diferentes organizaciones.

Finalmente, podemos decir que la selección de proveedores puede variar dependiendo de la naturaleza de las organizaciones, el proceso de selección de proveedores es desarrollado dentro de la organización de acuerdo a los requerimientos de cada organización. Además, la complejidad del proceso de selección puede variar dependiendo en el número de productos y la cantidad de proveedores que posea la organización.

El estudio muestra que el proceso de selección y evaluación de proveedores es más complejo cuando las compañías poseen una variedad muy amplia de productos o

servicios a comprar. En contraste, el proceso será más simple cuando la compañía tiene un número limitado de productos o servicios a comprar y tiene pocos proveedores.

De un modo más práctico, se analiza la gestión de compras basada a través de la Matriz de Kraljic. Esta matriz basada en la estructuración de la compra a través de la gestión por categorías permitirá a la empresa ficticia “Almacenes Ganma” potenciar la funcionalidad de su departamento de compras, puesto que estaba inmersa en una profunda crisis de identidad y no conseguía obtener el éxito que una empresa de semejantes dimensiones requiere.

BIBLIOGRAFÍA

MANUALES

- AYALA, J. M^a. (2016)** *Gestión de compras*, Editex
- BAILY, P y FARMER, D. (1982)** *Materials Management Handbook*, Grower Press.
- BLAIN, J. (1999)**. *Using SAP R/3*, ASAP World Consultancy, Third Edition.
- CASANOVAS, A. (2011)** *Estrategias avanzadas de compras y aprovisionamientos: lean buying y outsourcing*, Profit Editorial.
- DIAZ DOMINGUEZ, L. F. (2011)**. *Manual de introducción al Sistema SAP R/3*, Editorial CEP, Madrid.
- DUEÑAS NOGUERAS, J. (2017)** *Gestión de proveedores*. JC Editorial 1^a Edición.
- ESCUDERO SERRANO, M. J. (2014)** *Gestión de compras* Ediciones Paraninfo, 1^a Edición.
- FARMER, D., CROCKER, B., JESSOP, D. AND JONES, D. (2008)** *Procurement, Principles & Management* Prentice Hall, Décima Edición, 2008.
- FONT BARROT, A. (2007)** *Curso de negociación estratégica*. Editorial UOC.
- FRASER JOHNSON, P, and FLYNN, A. (2015)** *Purchasing and Supply Management*. McGraw-Hill Education
- GONZALEZ ELEJABARRIETA, B. (2015)** *Tips para compradores profesionales* Editorial Ilustrada.
- GONZÁLEZ MORERA, I. (1987)** *Compras y almacenamiento* EULAC.
- HEREDIA VIVEROS, N.L. (2014)** *Gerencia de compras, la nueva estrategia corporativa* ECOE Ediciones, 2^a Edición.
- KRALJIC, P. (1983)** *Purchasing must become supply management*, Harvad Business Review.
- LACALLE GARCÍA, G. (2018)** *Operaciones Administrativas de Compraventa* Editex, 4^a Edición.
- LASETER T. (2004)** *Alianzas estratégicas con proveedores* Grupo Editorial Norma.
- LÓPEZ FERNÁNDEZ, R. (2014)** *Logística de aprovisionamiento* Ediciones Paraninfo, 1^a Edición.
- MARTINEZ MOYA, E. (2007)** *Gestión de compras: negociación y estrategias de aprovisionamiento*, FC Editorial, 4^o Edición.
- MONTOYA PALACIO, A. (2010)** *Administración de compras: Quien compra bien, vende bien*, ECOE Ediciones, Tercera Edición.
- ORLICKY, J. (1975)**. *Material Requierements Materials*, McGraw-Hill.
- PARMENTER, D. (2010)** *Key Performance Indicators*, John Wiley & Sons Inc.

PÉREZ CARBALLO – VIEGA, J. (1994) *Cómo comprar mejor*, IMPI.

PINHEIRO MARTINELLI, D. (1998) *Negociación empresarial, enfoque sistemático y visión estratégica*, Manole, 2ª Edición.

ROGER PERROTIN, P. (2002). *Optimizando las compras. Las claves de una negociación eficaz*, Gestión 2000, 2002.

SANGRI CORAL, A. (2014) *Administración de Compras. Adquisiciones y abastecimiento*, Grupo Editorial Patria.

TRENT, R J. (2007) *Strategic Supply Management: Creating the Next Source of Competitive Advantage* J.Ross Publishing,

VAN WEELE, A. (2009) *Purchasing and Supply Chain Management: Analysis, Strategy, Planning and Practice*, CENGAGE Learning.

WEBGRAFÍA

- Esmelux: *Claves para escoger las estanterías de un almacén*
<https://www.esmelux.com/blog/claves-para-escoger-las-estanter%C3%A1as-de-un-almac%C3%A9n>
- Deusto Formación: *Qué es SAP y para qué sirve*
<https://www.deustoformacion.com/blog/gestion-empresas/que-es-sap-para-que-sirve>
- *10 Best Supply Chain Management Books of All Time*
<https://www.supplychainopz.com/>
- *Purchasing Must Become Supply Management*
<https://hbr.org/1983/09/purchasing-must-become-supply-management>
- Ubiqua Blog Empresarial: *Proyectos de innovación en la cadena de suministro*
<https://ubiqua.me/blogempresarial/la-herramienta-definitiva-de-la-cadena-de-suministro-torre-de-control/>