INADEH
Te capacitamos!

GEORGIA TECH Panama
Logistics Innovation & Research Center

Administración de la Cadena de Suministro

Adquisiciones y Compras

Curso de Nivel Básico y Medio

Programa de Certificación sobre

Fundamentos de Administración de la Cadena de Suministro

Febrero 2017

Reconocimientos

Unless otherwise noted, the content was produced by the LINCS in Supply Chain Management Consortium and is licensed under a Creative Commons Attribution 4.0 Unported License. The source document may be downloaded at http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/. Procurement Certification Track. LINCS in Supply Chain Management Consortium. April 2016 Version: v2.15. www.LINCSeducation.org.

This work is licensed under the Creative Commons Attribution 3.0 Unported License. To view a copy of this license, visit http://creativecommons.org/licenses/by/3.0/.

El documento ha sido traducido con permiso del Georgia Institute of Technology por el Instituto Tecnológico de Monterrey, como un aporte al fortalecimiento del capital humano en los temas de logística y cadenas de suministro.

This material was funded in whole by a $24.5M TAACCCT grant awarded by the U.S. Department of Labor's Employment and Training Administration to the LINCS Consortium.

LINCS SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

CSCMP
Educating and Connecting the World's Supply Chain Professionals.™

Prefacio

La información en este prefacio es un repaso general del LINCS en Gestión de Cadena de Suministros.

La Gestión de la Cadena de Suministros (SCM) como paradigma no es nada nuevo para las empresas y la industria. Sin embargo, la academia y los empleadores han visto como recientemente la SCM se convitió en un foco importante. Actualmente hay varias certificaciones en SCM reconocidas por la industria, enfocadas principalmente en perdonas con experiencia en gestión a nivel ejecutivo. El curriculum en los caminos de certificación enlistados abajo, está dirigida a aquiellos que tienen de nula a una experiencia de nivel medio.

El currículo para estas certificaciones incluye ocho temas en SCM:

1. Principios de SCM
2. Operaciones de Servicio al Cliente
3. Operaciones de Transporte
4. Operaciones de almacén
5. Gestión de compras y suministros
6. Manejo de Inventarios
7. Planificación de demanda
8. Operaciones de Manufactura y Servicio

Cada camino de certificación puede tomarse por sí mismo para obtener una certificación; multiples certificaciones pueden recibirse en cualquier orden. Cada camino de certificación cubre los elementos básicos del camino de certificación primario, que permite al alumno obtener una comprensión fundamental de las mejores prácticas y procesos asociados con cada tema.

Los bloques de aprendizaje comunes acompañan cada camino de certificación, proveyendo una visión general de la SCM. Es altamente recomendable que tanto el documento autónomo de Bloques Comunes de Aprendizaje como el documento de seguimiento de la certificación se revisen a fondo antes de realizar un examen de certificación nacional.

El conenido proveído en este seguimiento de certificación se refiere específicamente a las Operaciones de Servicio al Cliente. El examen de certificación nacional incluirá preguntas tanto del contenido de las Operaciones de Servicio al Cliente como del de Los Bloques de Aprendizaje Comunes.*

Adquisiciones y Cadena de Suministro

Tabla de Contenidos

Portada 2
Prefacio 3
Tabla de Contenidos 4
Resumen 10
Bloque de Aprendizaje 1: Panorama de la Adquisiciones y la Gestión de Suministro 11
Bloque de Aprendizaje 1 Descripción 11
Bloque de Aprendizaje 1 Objetivos de Aprendizaje 11
Unidad 1: ¿Qué es una compra y una adquisición? 11
Ejemplo de Adquisiciones 12
Importancia de la Adquisición 13
Unidad 2: Funciones de Adquisiciones 14
Requerimientos de Apoyo Operacional 14
Trabajando con otros grupos 15
Asociación con Proveedores 18
Apoyo de Metas y Objetivos de la Organización 19
Desarrollo de Estrategias de Abastecimiento 19
Unidad 3: Rol y Actividades Desempeñadas por el área de Adquisiciones 20
Unidad 4: Tipos de Organizaciones de Compradores y Tipos de Servicios Comprados 21
Tipos de Organizaciones de Compradores 21
Tipos de Productos y Servicios Comprados 22
Unidad 5: Panorama del Proceso de Adquisiciones 23
Identificar la Necesidad 23
Descripción de la necesidad o servicio requerido 24
Búsqueda de Proveedores Potenciales 24
Evaluación y Selección de Proveedores 24
Proceso de Petición precio y cotización 24

Petición del pedido 25
Evaluación del Desempeño 25
Bloque de Aprendizaje 1 Resumen 25
Bloque de Aprendizaje 1 Preguntas de Práctica 26
Bloque de Aprendizaje 2: Abastecimiento Estratégico 28
Bloque de Aprendizaje 2 Descripción 28
Bloque de Aprendizaje 2 Objetivos de Aprendizaje 28
Unidad 1: Abastecimiento Estratégico 29
Adquisición y Estrategia Organizacional 29
Transformando metas estratégicas dentro de objetivos de adquisiciones 30
Unidad 2: Análisis de Portafolio 31
Cuadrante de Transacción 32
Cuadrante de Mercado 33
Cuadrante de Apalancamiento 33
Cuadrante Crítico 34
Unidad 3: Proceso Estratégico de Abastecimiento 34
Definición de Requerimientos de Negocios utilizando estrategias de Mercancías 34
Establecer metas y llevar a cabo un análisis de brechas 36
Desarrollar Objetivos Estrategias de Abastecimiento 36
Llevar a cabo la Estrategia 37
Monitoreo de Resultados y Revisión del Desempeño 37
Unidad 4: Tipos de Estrategias y Tácticas de Abastecimiento 38
Racionalización de la Base de Suministro 38
Total Quality Management (TQM) con proveedores 38
Abastecimiento Global 39
Relaciones de Largo-Plazo y Desarrollo de Proveedores 40
Involucramiento inicial del proveedor en el diseño 40
Costo Total de Propiedad (TCO) 41
Adquisiciones electrónicas (e-procurement) 42
Unidad 5: Evolución de las Estrategias de Abastecimiento y Mejoras Prácticas 42
Integración de Marketing y Abastecimiento 42
Co-Localización de Personas de Adquisiciones con Funciones Internas 43
Bloque de Aprendizaje 2 Resumen 43

Bloque de Aprendizaje 2 Preguntas de Práctica 44
Bloque de Aprendizaje 3: Identificación y Evaluación del Proveedor 46
Bloque de Aprendizaje 3 Descripción 46
Bloque de Aprendizaje 3 Objetivos de Aprendizaje 46
Unidad 1: Panorama de la identificación y Evaluación del Proveedor 46
Inclusión y Exclusión de Proveedores 47
Unidad 2: Inteligencia de Mercado para la Identificación de Proveedores 48
El proceso de obtener inteligencia de Mercado de proveeduría 48
Elementos de Inteligencia de Mercado en Proveeduría 48
Unidad 3: Usos, Categorías, y Niveles Inteligencia de Mercado 49
Unidad 4: Evaluación del Proveedor 51
Objetivos de Evaluación del Proveedor 51
Criterios para la Evaluación del Proveedor 52
Evaluación del Proveedor Actual 54
Unidad 5: Gestión de la Proveeduría Global 55
Abastecimiento Global 55
Encontrando proveedores globales y clasificación de suministro 55
Bloque de Aprendizaje 3 Resumen 56
Bloque de Aprendizaje 3 Recursos Opcionales Suplemementarios 57
Bloque de Aprendizaje 3 Preguntas de Práctica 57
Bloque de Aprendizaje 4: Negociación y Contratación de Proveedores 60
Bloque de Aprendizaje 4 Descripción 60
Bloque de Aprendizaje 4 Objetivos de Aprendizaje 60
Unidad 1: Negociaciones Comprador-Vendedor 60
Planear las negociaciones 62
Llevando a cabo negociaciones 63
Concesiones 64
Fuentes de Poder en las Negociaciones 65
Tácticas 66
Negociaciones Ganar-Ganar y Ganar-Perder 68
Unidad 2: Contratos y Contrataciones 69
Unidad 3: Gestión de Contratos y Buenas Prácticas 70
Identificar los requisitos internos del cliente durante el desarrollo del contrato 70

Entrar en Acuerdos con Proveedores de Clase Mundial....71
Desarrollar Contratos Completos siempre que sea posible....71
Obtener la retroalimentación del rendimiento del contrato de clientes internos....71
Asignar a un Gerente de Relaciones con Responsabilidad de Seguimiento a cada Contrato..71
Medir y Reportar el Cumplimiento Interno del Cliente y de Sitio con los Acuerdos Corporativos....71
Desarrollar un sistema de información que reporte los precios pagados contra un precio contratado o de línea de base....72
Medir el rendimiento de los proveedores en tiempo real siempre que sea posible....72
Realizar reuniones regulares de revisión de desempeño de contratos....72
Desarrollar un repositorio de contratos a nivel de toda la empresa....73
Benchmarking de prácticas de gestión de contratos contra otras empresas líderes....73
Traducir Dos Veces Contratos con Proveedores Extranjeros....73
Bloque de Aprendizaje 4 Resumen....74
Bloque de Aprendizaje 4 Recursos Suplementarios Opcionales....74
Bloque de Aprendizaje 4 Preguntas de Práctica....74
Bloque de Aprendizaje 5: Ejecución de Adquisiciones....77
Bloque de Aprendizaje 5 Descripción....77
Bloque de Aprendizaje 5 Objetivos de Aprendizaje....77
Unidad 1: Ejecución de Contratos de Adquisiciones....77
Aprobación de compra....77
Pedidos Generales / Blanket Purchase Orders (BPOs)....78
Peticiones de Compra con Recompensa....78
Recepción de Mercancías....79
Evaluar el Desempeño del Proveedor Post-Compra....79
Unidad 2: Habilitadores de Adquisiciones....80
E-Procurement y Compra electrónica....80
Tarjetas de Adquisiciones....81
Acuerdos de compra de largo plazo....81
Electronic Data Interchange (EDI)....81
Catálogos Electrónicos....82
Automatización de subastas /Automation of Bidding....82
Unidad 3: Documentos de Adquisiciones....82

Solicitud de información y propuestas de los vendedores 83
Documentos comúnmente utilizados en Adquisiciones 83
Bloque de Aprendizaje 5 Resumen 85
Bloque de Aprendizaje 5 Preguntas de Práctica 85
Bloque de Aprendizaje 6: Administración de Suministros 88
Bloque de Aprendizaje 6 Descripción 88
Bloque de Aprendizaje 6 Objetivos de Aprendizaje 88
Unidad 1: Medición del Desempeño del Proveedor 88
¿Por qué medir el desempeño del proveedor? 88
Scorecards de Desempeño de Proveedores 89
Unidad 2: Gestión de Relaciones del Proveedor 91
Tipos de relaciones de proveedores 91
La importancia de la confianza 92
Importancia de los gerentes de relaciones con proveedores 93
Unidad 3: Desarrollo del Proveedor 93
¿Qué es el desarrollo del Proveedor? 93
Factores críticos para el éxito del desarrollo de proveedores 95
Bloque de Aprendizaje 6 Resumen 96
Bloque de Aprendizaje 6 Recursos Suplementarios Opcionales 97
Bloque de Aprendizaje 6 Preguntas de Práctica 97
Bloque de Aprendizaje 7: Rol y Organización de las Adquisiciones 100
Bloque de Aprendizaje 7 Descripción 100
Bloque de Aprendizaje 7 Objetivos de Aprendizaje 100
Unidad 1: La organización de la Adquisición 100
Geografía 101
Centralización 101
Especialistas en Productos Básicos y Comités de Productos Básicos 101
Aprovisionamiento 102
Servicios integrados contra servicios compartidos 103
Gasto Directo y Gasto Indirecto 103
Estructuras de reportes 104
Unidad 2: Roles y Competencias 105
El rol de la organización de la adquisición 105

Competencias Organizacionales y Desarrollo de Talentos 106
Unidad 3: Métricas de las Adquisiciones 106
Bloque de Aprendizaje 7 Resumen 107
Bloque de Aprendizaje 7 Preguntas de Práctica 108
Bloque de Aprendizaje 8: Aplicación de Ley y Ética en Adquisiciones 110
Bloque de Aprendizaje 8 Descripción 110
Bloque de Aprendizaje 8 Objetivos de Aprendizaje 110
Unidad 1: Ley Comercial 110
Unidad 2: Ética de Compras 113
Unidad 3: Tipos de Comportamiento no ético en las compras 113
Compra personal 113
Conflictos financieros de interés 114
Aceptar favores del proveedor 114
Prácticas 114
Reciprocidad 114
Medios de Apoyar el Comportamiento Ético en Compras 115
Principios y normas profesionales de conducta ética 116
Responsabilidad social 116
Bloque de Aprendizaje 8 Resumen 116
Bloque de Aprendizaje 8 Recursos Suplementarios Opcionales 117
Bloque de Aprendizaje 8 Preguntas de Práctica 117
Referencias 120
Preguntas de Práctica (Respuestas) 122
(Glosario) 123

Resumen

Los encargados de adquisiciones y compras, los analistas de abastecimiento, los gerentes de proveedores y los encargados de otros dominios de la cadena de suministro deben comprender la importancia y complejidad de los procesos de gestión y adquisición de suministros globales, y cómo interactúa la función de aprovisionamiento con las otras funciones de una cadena de suministro. Esta ruta de certificación tiene la intención de proporcionar a los estudiantes un enfoque comprehensivo de los conceptos básicos del aprovisionamiento estratégico, la gestión de proveedores, y los procesos de ejecución de adquisiciones para que puedan familiarizarse rápidamente y ser colaboradores eficaces en determinados sectores de la industria.

Los elementos clave de esta ruta de certificación incluyen: adquisiciones estratégicas, tácticas y operacionales; estructuras de organización de adquisiciones; consideraciones legales y reglamentarias; la interacción de las organizaciones de abastecimiento con el resto de la cadena de suministro; y las dificultades típicas encontradas en los procesos de adquisición.

El objetivo de esta ruta de certificación es preparar a los estudiantes para pasar el examen de certificación nacional de gestión de la oferta y adquisiciones. El contenido de la ruta de certificación fue desarrollado por LINCS en Supply Chain Management Consortium. Los exámenes de certificación SCPro ™ Fundamentals son propiedad y administrados por el Consejo de Profesionales de Gestión de la Cadena de Suministro (CSCMP).

Bloque de Aprendizaje 1: Panorama de la Adquisiciones y la Gestión de Suministro

Bloque de Aprendizaje 1 Descripción

El propósito de esta ruta de certificación es dotar al alumno con conocimientos sobre los aspectos clave de la adquisición y la gestión del suministro. Este bloque de aprendizaje pretende proporcionar una visión general y las definiciones de la gestión del suministro y la adquisición. Además, se presentan las políticas, procedimientos, procesos y requisitos clave para una implementación eficaz y eficiente.

La implementación efectiva de las actividades de adquisición es una función crítica en el proceso general de la cadena de suministro. Este bloque de aprendizaje describe, además, la identificación de requisitos, la identificación y calificación de proveedores, la licitación y negociación de proveedores, la aprobación para compras y el monitoreo del desempeño del proveedor y la medición del desempeño.

Bloque de Aprendizaje 1 Objetivos de Aprendizaje

Al terminar este bloque de aprendizaje, el participante será capaz de:

- Definir la adquisición y su propósito
- Entender objetivos clave de las adquisiciones
- Explicar roles y actividades de las adquisiciones
- Analizar los procesos y procedimientos clave de las adquisiciones
- Evaluar los pasos clave que son llevados en la gestión del proceso de adquisición

Unidad 1: ¿Qué es una compra y una adquisición?

Los términos adquisición y compra se usan a menudo indistintamente; Sin embargo, existen similitudes y diferencias importantes entre ellos. Esta ruta de certificación emplea las siguientes definiciones para cada término:
La adquisición es la gestión de todos los procesos implicados en la obtención de los bienes y servicios necesarios para la fabricación de productos y la prestación de servicios a los clientes. La contratación se centra en las actividades de abastecimiento, la negociación con los proveedores

y la selección estratégica de bienes y servicios que permiten a una organización obtener el máximo valor de un selecto grupo de socios proveedores clave.
La compra es una función dentro del proceso de adquisición que es en gran parte transaccional y está asociada con cómo se ordenan los bienes y servicios. Las compras implican recibir y procesar las solicitudes de compra (requisitos) y convertirlas en órdenes de compra (OP) (recompensar a los proveedores).

Ejemplo de Adquisiciones

Los profesionales de compras interactúan con una amplia gama de organizaciones internas y externas; Trabajan con proveedores, con otras funciones en la cadena de suministro, y con otras funciones dentro de la empresa, tales como marketing e ingeniería.

La Figura 1 muestra un ejemplo de un proceso de fabricación y cadena de suministro de cereales y el papel clave que desempeña adquisiciones para comprar cereales y otras materias primas, junto con los productos de envasado y etiquetado necesarios para elaborar cereales para el desayuno. Las líneas azules gruesas que se encuentran encima de las materias primas, en la planta de papel corrugado y en las cajas de plantas de etiquetas, indican las áreas en las que es necesario concentrar las compras para obtener los materiales necesarios para la fabricación de cereales.

Además, en el caso de las materias primas, la compañía también compra cartón de un fabricante de papel y etiquetas de un fabricante de etiquetas. A su vez, el fabricante de papel compra árboles para fabricar el papel y el fabricante de etiquetas compra semielaborados para fabricar las etiquetas. Después de hacer el cereal y envasarlo, el fabricante de cereales envía el cereal al distribuidor, que luego envía el producto al supermercado en el que los clientes finales compran sus cereales. A lo largo de esta cadena de suministro muestra, la compra de bienes y servicios se lleva a cabo entre las distintas entidades.

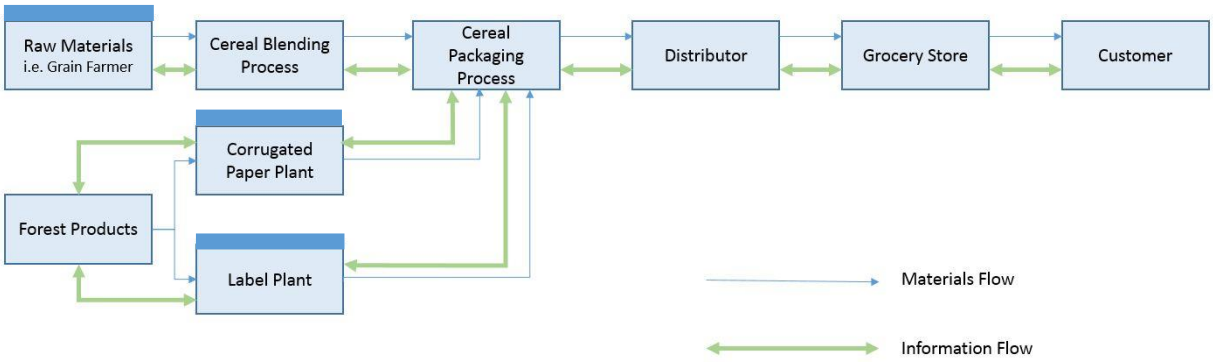

Figure 1. Heavy blue bars above three boxes indicate procurement focus in a cereal manufacturing and distribution process. Developed by LINCS in Supply Chain Management Consortium.

La figura anterior muestra cómo los materiales y productos se mueven de una entidad a otra, mientras que la información (por ejemplo, la especificación, las cantidades y la fecha de recepción deseada), también fluye entre las diversas entidades. Este flujo de información es importante porque es necesario para garantizar que los productos adecuados se entreguen en el lugar correcto, el momento adecuado y el precio adecuado.

Importancia de la Adquisición

La función de adquisiciones desempeña un papel fundamental en el apoyo al funcionamiento continuo de una empresa, pues asegura el flujo continuo de materiales, productos y servicios para apoyar las operaciones de la empresa, buscando continuamente oportunidades para reducir costos, minimizar el riesgo de suministro y mantener los niveles de calidad esperados. La importancia del departamento de compras se puede ver por los insumos clave que proporciona a las empresas, incluyendo:

- Las materias primas y los bienes y servicios intermedios necesarios para la producción de bienes y servicios
- Bienes y servicios terminados necesarios para la reventa o para fines operativos
- Bienes de equipo y consumibles necesarios para el negocio

Estos inputs son críticos para un negocio. El departamento de compras desempeña un papel clave en la obtención de estos insumos en los niveles apropiados de costo, calidad y entrega a tiempo para asegurar la continuidad de los insumos de los proveedores. Como se señaló anteriormente, la función de adquisiciones desempeña un papel vital en la cadena de suministro; La siguiente lista describe varios beneficios importantes de la gestión eficaz de la adquisición:

• **Reducción de costos**: La adquisición representa una excelente oportunidad para ahorrar dinero porque las organizaciones pueden gastar hasta 50% o más de sus ingresos en materias primas, en trabajo en proceso, productos terminados, repuestos, servicios y otros bienes necesarios para mantener las operaciones. Se pueden lograr ahorros significativos mediante la aplicación de técnicas de adquisición eficaces.

• **Mejora de la calidad**: La adquisición afecta directamente la calidad de los productos globales vendidos por las empresas, ya que es responsable de la compra de materias primas y otros productos inacabados o terminados. La calidad de materias primas y otros materiales utilizados en la producción de bienes casi siempre afecta a la calidad de los productos finales.

• **Mejora del producto**: La adquisición también puede mejorar los diseños de productos y procesos ayudando a introducir nuevas tecnologías en las ofertas de productos y servicios de las empresas. Por ejemplo, la adquisición puede trabajar con personal interno y externo de

ingeniería y proveedores para mejorar la confiabilidad y el rendimiento del producto, al mismo tiempo que se reducen los costos.

Aquí un ejemplo colaborativo de cómo la función de adquisición puede ayudar a reducir los costos en una empresa. Considere una compañía de bebidas que vende 200 millones de cajas de un producto en un año, y hay 12 botellas de plástico en cada caso. Si un departamento de adquisiciones identificó un ahorro combinado de hasta ¼ de un centavo por cada botella, etiqueta y tapa, esto daría como resultado un ahorro de costos de $ 6, 000,000 por año, calculado de la siguiente manera:

1. 200,000,000 cajas × 12 botellas-/caja = 2,400,000,000 botellas
2. 2,400,000,000 botellas × ¼ centavos de ahorro ($0.0025) por botella = $6,000,000/año

Este ejemplo muestra que incluso un ahorro pequeño por unidad puede resultar en un ahorro significativo en un producto de alto volumen.

Unidad 2: Funciones de Adquisiciones

El principal objetivo de la función de adquisición es la compra de materiales y servicios al menor coste total posible garantizando, al mismo tiempo, los niveles de calidad requeridos y satisfaciendo las necesidades de los clientes internos y externos. Gran parte de este esfuerzo implica identificar y negociar con los proveedores para reducir los costos de los productos y servicios comprados; Sin embargo, los departamentos de adquisiciones también deben considerar otros elementos que agreguen al costo total de adquisición, incluyendo costos de transporte, condiciones de pago, políticas de devolución y garantías.

Los objetivos clave de un departamento de adquisiciones son apoyar las necesidades operacionales, trabajar con otros grupos funcionales, administrar proveedores, apoyar objetivos y metas organizacionales y desarrollar estrategias de abastecimiento.

Requerimientos de Apoyo Operacional

La adquisición apoya las necesidades operacionales cotidianas de una empresa al adquirir materias primas, componentes, subconjuntos, productos terminados, mantenimiento, artículos de reparación y servicios, como se describe en la Unidad 5 de este bloque de aprendizaje. La adquisición ayuda a los elementos de la cadena de suministro, como los centros de transporte y distribución, asegurando que los clientes finales reciban las piezas de repuesto o los productos acabados que necesitan. Además, la adquisición apoya a los departamentos involucrados en el desarrollo de nuevas plantas o productos, la instalación y puesta en marcha de nueva

maquinaria y la provisión de piezas de repuesto, asegurando que las piezas, piezas de repuesto y maquinaria estén disponibles según sea necesario en las cantidades requeridas y con la calidad requerida a un costo adecuado.

Adquisiciones es responsable de la adquirir materias primas, componentes y equipo de capital, así como la adquisición de proyectos y de piezas de repuesto para servicio postventa, devoluciones defectuosas y el proceso de reemplazo de garantía con los proveedores. La función de adquisición también trabaja estrechamente con las funciones de logística en las cadenas de suministros entrantes y salientes. Con el fin de cooperar eficazmente, los profesionales de la adquisición deben tener conocimientos operacionales de las actividades logísticas en una red de cadena de suministro y una amplia variedad de agencias, políticas, normas aduaneras, impuestos, documentación comercial, logística y aduanera y reglas y términos del comercio comercial.

Trabajando con otros grupos

Las adquisiciones desempeñan un rol vital en asegurar la continuidad del suministro, reducir los costos, abastecerse de proveedores calificados y garantizar que se mantenga la calidad de los bienes y servicios. Sin embargo, la adquisición no puede realizar estas tareas sin una estrecha relación de trabajo con otras áreas funcionales dentro de una empresa, incluyendo la alta dirección, operaciones, ingeniería, marketing, garantía de calidad y finanzas.

Las adquisiciones trabajan con la alta dirección para asegurar que la estrategia de adquisición esté alineada con la estrategia y los objetivos generales de la organización. La Figura 2 proporciona ejemplos de los tipos de conocimiento y conocimientos que el personal de adquisiciones debe tener de otros grupos funcionales para trabajar eficazmente con ellos.

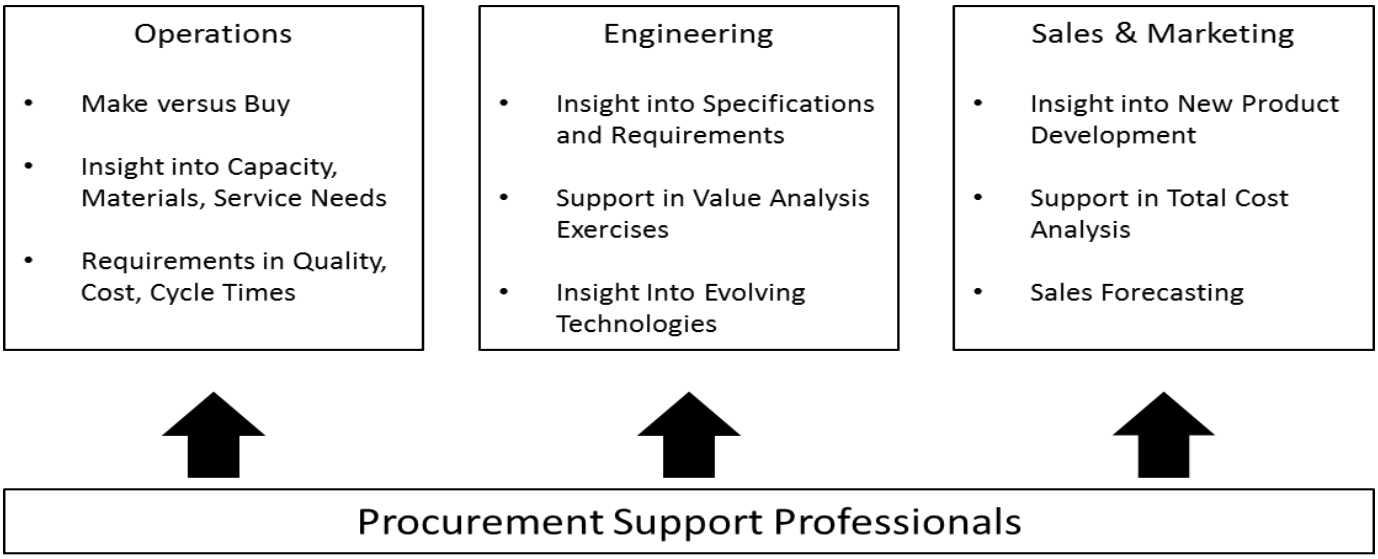

Figure 2. Procurement plays a vital support role within organizations. Developed by LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Adquisición y Operaciones

En una organización de manufactura, el personal de adquisiciones debe comprender tanto los planes de producción, como los componentes y servicios requeridos por la producción a fin de satisfacer las necesidades de los clientes. Estos componentes pueden incluir materiales, subconjuntos, tecnología de la información (TI) y materiales de embalaje. Los departamentos de adquisiciones y operaciones deben trabajar en estrecha colaboración, en ocasiones pueden incluso estar ubicados en un mismo lugar. Esta relación puede ayudar cuando las fuentes de adquisiciones contribuyen a apoyar los planes operacionales, incluyendo la obtención de las materias primas y productos requeridos.

Adquisición e Ingeniería

Otro vínculo importante entre las empresas se da entre la adquisición y la ingeniería, que normalmente trabajan juntos en la selección de proveedores y el desarrollo de productos. En algunos casos, los departamentos de compras emplean gerentes de productos con experiencia técnica para manejar diversos productos y servicios de ingeniería, tales como vehículos y componentes diseñados según las especificaciones de las empresas para asegurar altos niveles de confiabilidad. A continuación, se presentan algunos ejemplos de tareas que realizan los departamentos de adquisiciones al trabajar con departamentos de ingeniería**:**

- Identificar a los proveedores con mayores capacidades para un artículo
- Asegurar que los proveedores cumplan con los objetivos de calidad y entrega
- Evaluar las capacidades de producción de los proveedores
- Proporcionar información temprana a los procesos de diseño
- Trabajar con proveedores para fomentar ideas innovadoras

- Identificar nuevas fuentes de tecnología que se integrarán en nuevos productos y servicios
- Ofrecer análisis de valor para identificar la posibilidad de utilizar piezas menos costosas mientras se mantiene la calidad
- Contribuir con soporte técnico y de servicio durante el lanzamiento del producto y la satisfacción del cliente

Adquisiciones y Mercadeo

El personal de marketing puede desarrollar ideas de nuevos productos que los departamentos de adquisiciones deben apoyar a fin de garantizar la disponibilidad de artículos comprados que se utilizarían en la fabricación de estos nuevos productos. Adicionalmente, el personal de marketing desarrolla pronósticos de ventas que evolucionan en planes de producción; Para apoyar estos planes, los departamentos de adquisiciones obtienen los materiales requeridos de acuerdo con los calendarios pertinentes. La adquisición también está involucrada en la compra de materiales utilizados en campañas de marketing, tales como publicidad, carteles, tapas, comerciales de medios, servicios artísticos y publicidad en Internet.

Adquisiciones y Aseguramiento de la Calidad

La mayoría de las empresas subcontrata un gran porcentaje de bienes y servicios, por lo que dependen en gran medida de la calidad de los productos de sus proveedores. Para garantizar la calidad, los grupos de adquisiciones y aseguramiento de la calidad deben trabajar en estrecha colaboración para asegurar que los proveedores funcionen como se esperaba. Los proyectos conjuntos entre estos departamentos incluyen capacitación de calidad para proveedores, ingeniería de calidad, planificación de acciones correctivas y planificación de la calidad de los proveedores.

Adquisiciones y Finanzas

Trabajar con áreas de finanzas también es una relación importante. Por ejemplo, la contratación proporciona información sobre los elementos entrantes que se han adquirido para actualizar los sistemas de cuentas por pagar. La adquisición también requiere que los datos del sistema de contabilidad de costos hagan ciertas determinaciones, tales como los costos de reelaboración de material y el costo total de un artículo. Además, la contratación trabaja en estrecha colaboración con los departamentos financieros al obtener datos que contribuyen a las decisiones sobre la fabricación o compra de productos y sobre la toma de decisiones de adquisición de capital.

Asociación con Proveedores

Las asociaciones con proveedores y su gestión eficaz se han vuelto cada vez más importantes para mejorar la competitividad de las SCM (Gestión de Cadena de Suministro) en las empresas. Por ejemplo, la formación de asociaciones, o alianzas estratégicas, con los proveedores les permite centrarse en la prestación de productos y servicios de calidad. Esto se produce cuando se trabaja estrechamente con proveedores clave para desarrollar asociaciones a largo plazo basadas en la confianza. Además, las estrechas relaciones entre el comprador y el proveedor ofrecen numerosas ventajas técnicas, financieras y estratégicas, como oportunidades para trabajar juntos para reorganizar los productos para reducir costos y mantener la funcionalidad.

Muchas empresas han adoptado una estrategia de utilizar un número menor de proveedores de productos y servicios clave en lugar de trabajar con un gran número de proveedores. Esta estrategia se adopta para permitir a las empresas concentrar sus esfuerzos en mejorar el rendimiento y reducir los costos con un número menor de proveedores. Normalmente, se requiere una asociación con proveedores para asegurar un suministro adecuado de materiales de calidad a lo largo del tiempo a un costo adquirido total óptimo.

Una alianza estratégica se ha definido como una relación intencional entre dos o más empresas independientes que implica el intercambio, el intercambio o el co-desarrollo de recursos y capacidades para lograr beneficios mutuamente relevantes (Kale & Singh, 2009). Sin embargo, una vez formadas, estas alianzas estratégicas deben desarrollarse a través de una gestión de relaciones efectiva. Por ejemplo, una empresa puede proporcionar servicios de distribución y diseño de almacenes a varias empresas y puede trabajar en conjunto con una empresa que proporcione el equipo de almacenamiento y manipulación real que apoya los nuevos diseños de almacenes.

La competencia global ha crecido y las empresas han desarrollado cadenas de suministro que dependen en gran medida de proveedores externos. Un ejemplo bien conocido es Apple, que externaliza la fabricación de productos y componentes. Este énfasis en concentrarse en las competencias básicas ha experimentado un aumento espectacular en la externalización y la dependencia de proveedores externos para proporcionar no sólo materiales y productos, sino también servicios (por ejemplo, servicios de soporte y diseño de TI).

Conforme se enfatiza en el uso de proveedores externos, incluidos los proveedores mundiales, las funciones de los departamentos de adquisiciones también deben implicar un estrecho apoyo y la gestión de estos proveedores. La función de adquisición tiene una responsabilidad clave para satisfacer las necesidades tanto de clientes internos como externos eligiendo productos y servicios con ciertos criterios. Los productos y servicios deben provenir de las mejores fuentes de suministro y estar hechos a las especificaciones correctas, tener los niveles deseados de calidad

a un costo apropiado, y ser hechos y entregados en las cantidades correctas. Los productos y servicios deben ser entregados en el momento y la satisfacción de clientes internos y externos.

Apoyo de Metas y Objetivos de la Organización

Para que una empresa crezca y siga siendo rentable, la adquisición puede ayudar a aumentar los ingresos y reducir los costos y gastos. Utilizando estrategias efectivas de adquisición, las organizaciones pueden posicionarse para ser competitivas tanto en la calidad como en el precio de sus productos y servicios. Al ayudar a reducir los costos de materiales y servicios, la adquisición mejora los márgenes de beneficio de las empresas y el rendimiento de los activos. Además, la contratación juega un papel importante para garantizar la calidad de los bienes y servicios necesarios para una organización.

Las metas y objetivos organizacionales pueden describirse en cuatro categorías principales: supervivencia, crecimiento, finanzas y medio ambiente. Sin embargo, para objetivos de adquisiciones, éstos se expresan normalmente utilizando otros términos como calidad y función, entrega, cantidad, precio, términos y condiciones y servicios. Un primer paso clave en el desarrollo de las estrategias de las organizaciones es desarrollar objetivos estratégicos, en los que la contratación desempeña un papel importante. El siguiente paso es traducir estos objetivos en objetivos específicos de adquisición. Más información sobre este proceso se proporciona en la Unidad 3 de este bloque de aprendizaje.

Según Monczka, Trent y Handfield (2005), las funciones de adquisición deben apoyar, en última instancia, las metas y objetivos estratégicos de toda la organización, incluyendo asegurar la rentabilidad general y el retorno adecuado de la inversión para los accionistas de las organizaciones.

Desarrollo de Estrategias de Abastecimiento

Muchas empresas se enfrentan al desafío de seguir siendo competitivas frente a mercados mundiales altamente competitivos. La capacidad de una empresa para desarrollar y ejecutar planes estratégicos eficazmente es un factor importante en la generación de ganancias futuras y puede incluso ser crítico para la supervivencia de la empresa. Las organizaciones deben absorber más de lo que gastan en costos de operación a largo plazo si quieren crecer y seguir siendo rentables. Aumentar los ingresos, disminuir los costos, o una mezcla de ambos puede lograr este objetivo clave.

La adquisición juega un rol clave en ayudar a lograr ambos objetivos. A través de estrategias de adquisición eficaces, las organizaciones pueden ser competitivas en calidad y precios de sus productos y servicios. Por ejemplo, la reducción de los costos de los materiales y servicios es un área en la que la contratación desempeña un papel vital y, por lo tanto, ayuda a mejorar los márgenes de beneficio de las empresas. En muchos casos, los bienes y servicios adquiridos proporcionan una gran oportunidad para reducir los costos y mejorar el rendimiento de los activos.

Los departamentos de adquisiciones deben desarrollar estrategias de abastecimiento para apoyar la estrategia organizacional general; Están dirigidos a asegurar la supervivencia y competitividad de toda la organización. Una estrategia de abastecimiento es la expresión de las metas y objetivos para la selección de las mejores fuentes de suministro y la optimización de los gastos de adquisición de una organización, que están vinculados a la estrategia global de la empresa. Por ejemplo, una estrategia de abastecimiento de materias primas podría desarrollar un enfoque específico para una categoría o grupo de materias primas que maximice la calidad y minimice el costo. Más información sobre los tipos y desarrollo de estrategias de abastecimiento aparece en el Bloque de Aprendizaje 2.

Unidad 3: Rol y Actividades Desempeñadas por el área de Adquisiciones

La función de adquisición busca obtener la más alta calidad de bienes y servicios al menor costo posible en el momento y lugar adecuados. Para lograr este objetivo, se desempeñan diversas funciones y actividades en los diferentes niveles de gestión dentro de la función de adquisición; En la figura 3 se exponen las funciones y actividades de las funciones de adquisición:

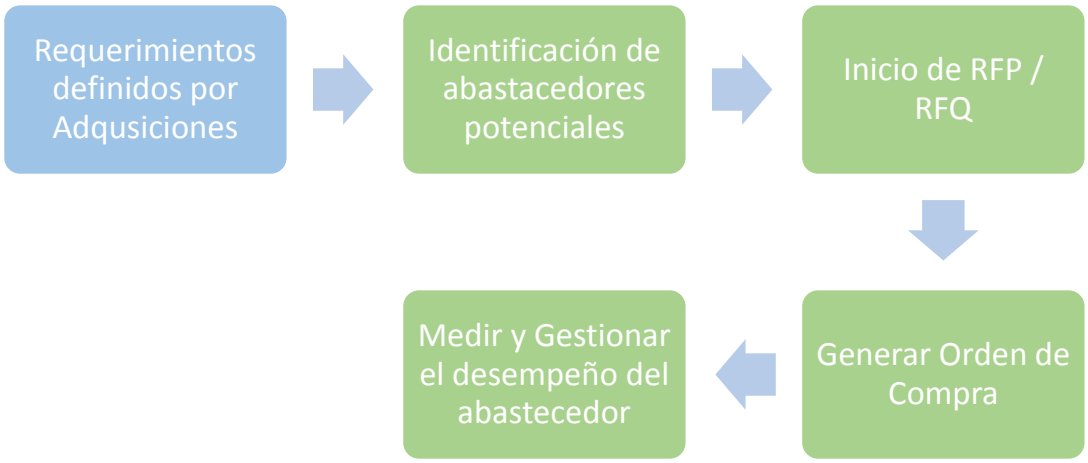

Figure 3. High-level buying process workflow. Developed by LINCS in Supply Chain Management Consortium.

- La adquisición proporciona un análisis continuo de las tendencias de precios y costos. El costo de las mercancías compradas representa a menudo el componente más grande de los costes de las compañías, así que la función de adquisición es analizar el costo de abastecimiento de productos y de servicios para asegurar que se obtienen en el costo más bajo posible.
- La adquisición ayuda a los departamentos internos a definir y documentar las especificaciones del material para comunicarse con los proveedores.
- La adquisición estima las necesidades futuras de abastecimiento de las organizaciones, que luego se comunican a los proveedores.
- La adquisición asegura que los bienes y servicios de origen cumplen con los estándares mínimos de calidad para satisfacer las expectativas de los compradores, a un costo aceptable.
- La adquisición informa periódicamente sobre los plazos de entrega de materiales y el rendimiento de los proveedores.
- Las adquisiciones elaboran contratos y negocian términos mutuamente aceptables con los proveedores.
- La adquisición realiza estudios de mercado para identificar nuevos proveedores que satisfagan las necesidades de los clientes.
- Aceleración de la adquisición y primas autorizadas para la entrega de envíos, cuando sea necesario, para asegurar que las necesidades de producción se cumplan y entregar el cumplimiento del pedido del cliente adecuado.
- Adquisiciones encuentra y desarrolla a los mejores proveedores de su clase. El éxito de la adquisición depende de su capacidad para alinear las decisiones basadas en el suministro con las prioridades estratégicas de las organizaciones y para identificar o desarrollar proveedores, analizar sus capacidades, seleccionar las opciones más apropiadas y trabajar con esos proveedores para ofrecer mejoras continuas.
- La adquisición asegura el flujo ininterrumpido de materiales, suministros y servicios necesarios para operar las organizaciones. Esto evita las rupturas de existencias o las entregas tardías de materiales, componentes y servicios (que pueden ser extremadamente costosos en términos de pérdida de producción), la reducción de los ingresos o beneficios y la disminución de la buena voluntad del cliente.

Unidad 4: Tipos de Organizaciones de Compradores y Tipos de Servicios Comprados

Tipos de Organizaciones de Compradores

Las organizaciones obtienen bienes y servicios para diferentes propósitos. Según Fill y Fill (2005), aquí están las principales formas de organización que procuran bienes y servicios:

- **Organizaciones comerciales**: Las organizaciones comerciales consisten en distribuidores

industriales, fabricantes de equipos originales (OEM), usuarios y minoristas. Adquieren bienes como materias primas, componentes y productos terminados para la reventa. Además, los materiales y servicios diversos necesarios para apoyar el funcionamiento de una organización necesitan ser adquiridos. Los artículos de la ayuda pueden variar de fuentes de oficina y de propiedades inmobiliarias a los servicios del césped ya las pólizas de seguro médico.

- Gobiernos: los gobiernos son los mayores clientes de adquisiciones. A menudo usan la adquisición para satisfacer los objetivos de las pequeñas empresas (por ejemplo, pertenecientes a mujeres, pertenecientes a veteranos, pertenecientes a los nativos americanos, etc.), gastando muchos miles de millones anualmente como resultado. El presupuesto de compras de los gobiernos se destina a una amplia gama de actividades, desde hospitales públicos y escuelas hasta la organización de los departamentos.
- Instituciones: Incluyen universidades privadas, hospitales y escuelas. Las instituciones compran, por ejemplo, libros de texto, mobiliario de aula, equipo médico, equipo audiovisual y computadoras.
- Organizaciones públicas: Las organizaciones públicas incluyen ferrocarriles y centrales nucleares que realizan compras para fines operativos y de producción.

Tipos de Productos y Servicios Comprados

El personal de compras es responsable de adquirir muchos productos y servicios diferentes, dependiendo de la naturaleza de su industria y la naturaleza de su organización. Estos son ejemplos de diferentes bienes y servicios de adquisición es responsable de la adquisición:

- Materias primas: Incluyen productos que no han sido procesados o han sido sometidos a un pequeño grado de elaboración. Son los materiales básicos en el proceso de producción y se convierten en parte de productos manufacturados finales. Los ejemplos incluyen extracción de minerales, carbón y algodón.
- Productos semi-acabados: Los productos semielaborados también se conocen como productos manufacturados porque han sido parcialmente ensamblados; Sin embargo, necesitan ser ensamblados y procesados antes de ser vendidos. Estos productos son visibles en los productos finales e incluyen elementos como acero y alambre laminado.
- Componentes de los OEM: Los OEM son productos que se compran para la reventa o se ensamblan en productos finales sin procesamiento adicional. Un ejemplo de un OEM es el alternador en un motor.
- Equipo de capital: Los artículos de capital suelen ser las compras más caras; Que incluyen grandes piezas de equipos utilizados en los procesos de producción, tales como equipos de generación de energía y edificios.
- Equipos accesorios: Son productos utilizados para facilitar la producción, como computadoras personales, herramientas manuales, impresoras de escritorio y cajas de herramientas.
- Productos terminados: Los productos terminados no requieren procesamiento adicional. Se compran para la reventa o para el uso dentro de organizaciones, tales como la acción

comprada para la reventa por las organizaciones al por menor.

- **Materiales de mantenimiento, reparación y operación (MRO)**: Estos productos no son necesarios directamente para el proceso de producción, pero son importantes para el funcionamiento continuo de las organizaciones, tales como artículos de oficina y de limpieza y otros consumibles.
- **Servicios**: Según Dwyer y Tanner (2009), los servicios incluyen servicios de transporte, publicidad, servicios bancarios y laborales.
- **Principales artículos subcontratados**: Estos incluyen artículos de alto costo para ser usados en productos terminados, tales como motores de automóviles y motores de aeronaves.

Unidad 5: Panorama del Proceso de Adquisiciones

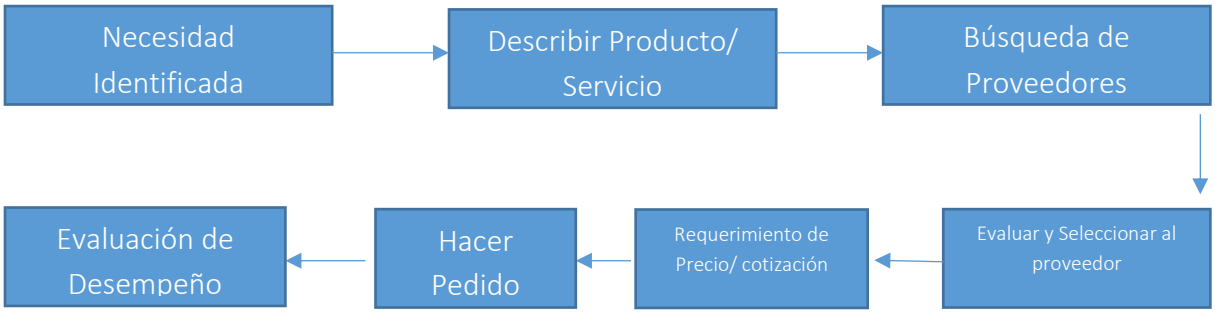

Figure 4. Key activities in the procurement process. Developed by LINCS in Supply Chain Management Consortium.

El proceso de adquisición contiene pasos que van desde el trabajo para comprender las necesidades de las empresas hasta evaluaciones continuas de las actuaciones de los proveedores. Estos pasos son:

Identificar la Necesidad

Una necesidad o requisito puede surgir de cualquier espacio funcional, pero es más a menudo desarrollado a través del proceso de planificación de la demanda. Una necesidad pueden ser materias primas para la producción o mobiliario de oficina para los departamentos administrativos. Las funciones de los usuarios a veces no logran identificar las necesidades con prontitud, lo que puede dar lugar a requisitos urgentes y crear desafíos para el personal de adquisiciones; Estos desafíos pueden incluir la necesidad de acelerar el suministro de bienes y los costos adicionales asociados con el pago de una prima para agilizar los pedidos.

Descripción de la necesidad o servicio requerido

Los requerimientos se comunican al área de adquisición junto con los documentos apropiados, tales como una solicitud de compra. La información contenida en la solicitud incluye la fecha, el departamento de origen, la cuenta a cargar, las descripciones completas y las cantidades de materiales o servicios requeridos, la fecha en que se necesitan materiales o servicios, instrucciones especiales para el envío o entrega de servicios y el nombre del Solicitante Como parte del proceso de adquisición, los responsables de adquisiciones trabajan con los solicitantes para confirmar que las especificaciones de materiales y servicios han sido capturadas correctamente. En muchos casos, los diseños de ingeniería y otros documentos acompañan a la solicitud para describir con precisión los elementos complejos y que no son necesariamente de tipo estandarizado.

Búsqueda de Proveedores Potenciales

Cuando los proveedores apropiados no están disponibles de una lista pre-aprobada, el personal de adquisiciones asume la responsabilidad de encontrar otros proveedores potenciales. Esta búsqueda puede realizarse mediante catálogos, sitios web, organizaciones profesionales y contactos personales.

Evaluación y Selección de Proveedores

La tarea crítica de evaluar a los proveedores potenciales es realizada por un equipo multifuncional que realiza una visita al sitio para evaluar una amplia gama de capacidades, incluyendo administración, planificación de fabricación, control de procesos, calidad y evaluaciones generales de la carga de trabajo. Mientras que adquisiciones toma el liderazgo, otras funciones apoyan el proceso de evaluación para asegurar que un proveedor pueda realmente satisfacer los requerimientos anticipados con ítems estándar y de adquisición y artículos de catálogo comprados a través de una lista de precios publicada, el profesional de adquisiciones podrá realizar una evaluación efectiva sin ayuda.

Proceso de Petición precio y cotización

Esta etapa se produce cuando las solicitudes de compra son recibidas por el personal de compras y se inicia una solicitud de precio o solicitud de cotización (RFQ). Las solicitudes de precio se inician y se envían a los proveedores para obtener precios de artículos simples y de bajo costo, mientras que las solicitudes de presupuesto involucran artículos más complejos y

caros y se envían a los proveedores para solicitar especificaciones, precios, entrega y otra información solicitada.

Petición del pedido

Después de recibir la solicitud de precio y respuestas de RFQ, compras puede colocar un pedido. Sin embargo, el comprador y el proveedor pueden haber completado un proceso de negociación que incluyó un acuerdo final sobre el precio, los arreglos de entrega, los requisitos del producto y los requisitos de calidad antes de que el comprador realice un pedido.

Evaluación del Desempeño

Una vez que un proveedor ha recibido un pedido, se evalúa continuamente para determinar si sus productos cumplen con los detalles del pedido estipulados en el pedido. Los proveedores que ofrecen productos aceptables pueden recibir órdenes adicionales en el futuro, pero el mal desempeño del proveedor puede llevar a la eliminación de la base de datos de aprobación y la falta de futuras OP. Algunos departamentos de adquisiciones usan las tarjetas de puntaje de los proveedores para evaluar los desempeños de los proveedores en cuanto a calidad, puntualidad en la entrega, contención de costos y capacidad de respuesta.

Bloque de Aprendizaje 1 Resumen

La adquisición es la gestión de todos los procesos involucrados en la obtención de los bienes y servicios necesarios para la fabricación de productos y la prestación de servicios al cliente. Las adquisiciones se centran en las actividades de abastecimiento, las negociaciones con los proveedores y la selección estratégica de bienes y servicios que permiten a una organización obtener el mejor valor de un selecto grupo clave de socios proveedores.

Las áreas de adquisición deben mantener relaciones de trabajo estrechas y cercanas con otras áreas, incluidas la producción, la ingeniería y las funciones de ventas y marketing, porque esas áreas utilizan los productos y servicios que obtiene la adquisición. Organizaciones de diferentes tipos están involucradas en la adquisición de bienes y servicios para diferentes propósitos, incluyendo organizaciones comerciales y públicas, gobiernos e instituciones. Las fases del proceso de adquisición incluyen la recepción de los requisitos de compra, la descripción de los materiales necesarios, la definición y aprobación de los proveedores, la solicitud de los proveedores mediante solicitudes de precio y solicitudes de pedido, la colocación de pedidos y la evaluación del rendimiento del proveedor.

Bloque de Aprendizaje 1 Preguntas de Práctica

1. La adquisición se define como:
   a. La gestión de todos los procesos de obtención de bienes y servicios necesarios para la fabricación y el servicio al cliente.
   b. Un proceso que implica la gestión de las operaciones de planificación y fabricación.
   c. Un proceso que implica la gestión de funciones logísticas.
   d. Un proceso que implica la adquisición de bienes únicamente.

2. ¿Cuál de los siguientes tipos de organizaciones es el mayor cliente para la adquisición?
   a. un comercial
   b. B) Gobierno
   c. C) Instituciones
   d. D) Público

3. Las adquisiciones apoyan los requerimientos operacionales cotidianos de una empresa a través de:
   a. Elaborar planes de contratación
   b. Adquisición de materias primas, componentes, subconjuntos, productos terminados, artículos de mantenimiento y reparación y servicios
   c. Aplazamiento de los pagos de proveedores
   d. Pago anticipado de facturas

4. El orden correcto de etapas en el proceso de adquisición es:
   a. Identificar la necesidad, buscar proveedores potenciales, describir los productos y / o servicios necesarios, evaluar y seleccionar proveedores, y ordenar y evaluar el desempeño
   b. Identificar la necesidad, describir los productos y / o servicios necesarios, buscar proveedores, evaluar y seleccionar proveedores, iniciar solicitudes de precio y RFQ, realizar pedidos y evaluar el rendimiento
   c. Identificar la necesidad, describir los productos y / o servicios necesarios, buscar proveedores potenciales, evaluar el desempeño, evaluar y seleccionar proveedores, y ordenar
   d. Describir los productos y / o servicios necesarios, identificar la necesidad, buscar proveedores potenciales, evaluar y seleccionar proveedores, y ordenar y evaluar el desempeño

5. Una vez identificados los requisitos, es necesario:

a. Describir los productos y servicios necesarios
b. Evaluar proveedores
c. Emitir las OP
d. Identificar proveedores calificados

6. ¿Por qué es a menudo necesario evaluar a los proveedores potenciales?
   a. Etapa del pedido
   b. Velar por que se puedan cumplir los requisitos previstos
   c. Evaluar la etapa de rendimiento
   d. Identificar la etapa de necesidad

7. El personal de compras y de ingeniería trabaja en conjunto para lograr cuál es el objetivo?
   a. Proporcionar información sobre los artículos entrantes adquiridos para actualizar los sistemas de cuentas por pagar
   b. Evaluar los programas de mercadeo
   c. Identificar a los proveedores de productos o servicios más técnicamente capaces
   d. Contratar empleados de manufactura

8. La función de adquisición es responsable de satisfacer las necesidades de los clientes internos y externos mediante la compra de productos y servicios de los cuales las fuentes de suministro?
   a. Cualquier fuente disponible
   b. El más caro
   c. Proveedores internacionales
   d. Calificado y aprobado

9. Al trabajar con un grupo más pequeño de proveedores de productos y servicios clave, las empresas pueden:
   a. Supongamos que los costos son controlados
   b. Aumentar los costos de transporte
   c. Aumentar las actividades de aceleración
   d. Enfocar sus esfuerzos en mejorar el rendimiento y reducir los costos

10. La adquisición trabaja con la alta dirección para asegurar cuál de los siguientes?
    a. Asegurar que se hagan más pedidos de compra
    b. Centrar los esfuerzos en los materiales de mantenimiento, reparación y operación
    c. La estrategia de adquisición está alineada con la estrategia y los objetivos generales de la organización
    d. Procura menos materias primas

Bloque de Aprendizaje 2: Abastecimiento Estratégico

Bloque de Aprendizaje 2 Descripción

El aprovisionamiento estratégico es un componente clave de la función de adquisiciones; Otorga a las empresas una ventaja competitiva cuando está vinculada a las metas y objetivos generales de las empresas. En este bloque de aprendizaje se describen el concepto de abastecimiento estratégico y cómo se desarrolla, una visión general de la importancia de comprender los materiales, productos y servicios adquiridos por las empresas y la importancia relativa de los diferentes componentes de esas empresas.

Además, se discute cómo las funciones de adquisición contribuyen a que las empresas alcancen sus objetivos estratégicos, después de lo cual se presentan las diversas estrategias de adquisición y abastecimiento que se pueden elegir para ayudar a asegurar el apoyo y el logro de las estrategias corporativas. La parte final de este bloque de aprendizaje incluye estrategias en evolución que los modernos grupos de adquisiciones están adoptando para seguir siendo competitivos en sus industrias.

Bloque de Aprendizaje 2 Objetivos de Aprendizaje

Al finalizar este bloque de aprendizaje, el participante será capaz de:

- Reconocer los principales principios y objetivos estratégicos de abastecimiento
- Entender los análisis de cartera y su uso en el desarrollo de estrategias de adquisición
- Explicar el proceso de desarrollo de la estrategia de productos básicos y los pasos clave en ese proceso
- Aplicar la adquisición de bienes y servicios en función de su importancia estratégica relativa
- Analizar las distintas estrategias de adquisición utilizadas para lograr una ventaja competitiva
- Evaluar las estrategias actuales y en evolución en el ámbito de la adquisición

Unidad 1: Abastecimiento Estratégico

El abastecimiento estratégico se define como el proceso de determinar los requerimientos de suministro a largo plazo, encontrar fuentes potenciales para satisfacer esas necesidades, seleccionar y aprobar proveedores para proporcionar los servicios, negociar acuerdos de OP y gestionar el desempeño de los proveedores. Las funciones de aprovisionamiento apoyan el éxito de las empresas mediante el entendimiento de las metas y objetivos de la organización, analizando y priorizando las alternativas de abastecimiento y desarrollando estrategias de abastecimiento eficaces.

Al emplear procesos estratégicos de abastecimiento, las empresas pueden ser competitivas a medida que ocurren cambios en los mercados, proveedores, competencia global, nuevas tecnologías y riesgos. La competitividad exige que la adquisición contribuya a la rentabilidad de una empresa, lo que se puede hacer concentrándose en procesos y proveedores de clase mundial, desarrollando procesos y proveedores de clase mundial, coordinando las actividades de adquisición relacionadas con los objetivos de las organizaciones e identificando y administrando los riesgos.

Para lograr estas ventajas, las organizaciones de adquisiciones deben adoptar procesos estratégicos de abastecimiento. Estos procesos abarcan toda la red de suministro, sus vínculos y cómo afectan las decisiones de compra y adquisición. La atención se centra en la red de suministro de primer nivel, la creación de valor, el riesgo y la incertidumbre en la cadena de suministro, así como la respuesta global y la capacidad de recuperación de la cadena de suministro.

Adquisición y Estrategia Organizacional

La estrategia organizacional contiene metas y objetivos a largo plazo, incluyendo elementos que restringen la actividad organizacional actual o las actividades y mercados deseados. Las estrategias corporativas deben contener planes específicos de cómo las empresas se diferencian de su competencia, logran un crecimiento a largo plazo, gestionan los costes, se mantienen al día y responden a los cambios en el mercado, logran la satisfacción del cliente, siguen siendo rentables y satisfacen las expectativas de los accionistas.

Las estrategias de adquisición deben estar vinculadas y apoyar la estrategia organizacional. La adquisición es un elemento clave de los objetivos de las organizaciones y al vincular las adquisiciones y las estrategias generales, las organizaciones pueden lograr la competitividad en la adquisición de artículos de buena calidad a precios justos. De hecho, los bienes y servicios adquiridos suelen proporcionar un área importante de oportunidades para reducir costos y mejorar la rentabilidad.

Transformando metas estratégicas dentro de objetivos de adquisiciones

La diferencia entre metas y objetivos es que las metas son logros potenciales que se deben alcanzar, mientras que los objetivos son las medidas específicas adoptadas para alcanzar esos logros. El desarrollo de metas estratégicas es una parte importante del desarrollo de procesos estratégicos, incluyendo los de adquisición; Por lo tanto, la contratación trabaja con la alta dirección al desarrollar estos objetivos. El siguiente paso es traducir estos objetivos en objetivos concretos.

Por ejemplo, si el objetivo estratégico de una empresa es reducir los costos, una meta clave de adquisiciones podría ser reducir el inventario comprado. Luego, un ejemplo de objetivos específicos y mensurables para este objetivo sería reducir el inventario comprado en un cierto porcentaje en el próximo año. La Figura 5 muestra ejemplos de diferentes tipos de objetivos estratégicos y metas y objetivos de adquisición asociados.

Según Monczka et al. (2005), otro elemento clave en el abastecimiento estratégico eficaz es traducir las metas y los objetivos de adquisición de toda la empresa en metas y objetivos específicos de los productos básicos. Esencialmente, esto requiere desarrollar una estrategia de adquisición apropiada para los productos y servicios que las compañías compran, dependiendo de la importancia relativa de cada producto y servicio. Estas estrategias se realizan típicamente mediante el análisis de cartera, que se describe la Unidad 2 de este bloque de aprendizaje.

Meta Estratégica de la Compañía	Meta de Adquisiciones	Objetivo de Adquisiciones
Maximizar el retorno en el gasto	Consolidar el gasto en pocos proveedores	Reducir la oferta en un 20% y establecer la meta de reducción de precios en al menos el 5%
Mejorar el retorno de bienes	Reducir partes del suministro de inventario	Optimizar el ciclo y los plazos para minimizar los niveles de existencias en las diez partes más costosas
Mejorar la calidad de producto para clientes finales	Mejorar la calidad de los materiales comprados	Implementar programas Six Sigma **total quality management** (**TQM**) con los top 5 proveedores para lograr cero defectos
Reducir gastos generales	Reducir gastos para optimizar las adquisiciones	Analizar los procesos de flujo de adquisiciones para mejorar la productividad en un 10%

Concentrarse en competencias centrales	Subcontratar elementos no especializados de competencia a proveedores	Trabajar con manufactura para establecer un proceso formal de hacer vs compra a para identificar ítems centrales y no centrales.

Figure 5. Examples of linking company strategic goals to procurement goals and objectives. Developed by LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Unidad 2: Análisis de Portafolio

El análisis de portafolio consiste en clasificar los artículos y servicios adquiridos en cuatro categorías, de acuerdo con el costo relativo y el riesgo de oferta asociados con cada artículo. Cada tipo de compra se asigna a un cuadrante que describe la estrategia de suministro para los artículos y servicios clasificados dentro de él. Esta segmentación de la oferta indica la necesidad de diferentes estrategias de suministro para cada cuadrante de la matriz de la cartera (ver Figura 6).

La segmentación de los artículos y servicios adquiridos de esta manera facilita determinar estrategias y tácticas que deben aplicarse en diferentes mercados y entornos de suministro. El personal de adquisiciones puede ver claramente cómo varios artículos y servicios afectan la competitividad y rentabilidad de sus empresas y pueden determinar la estrategia operativa apropiada para manejar cada ítem desde la perspectiva de adquisiciones

La Figura 6 presenta la matriz del portafolio, que es una herramienta que gerentes proveeduría deben entender y emplear. Presentada en un formato 2x2, la matriz reconoce que un departamento de suministros efectivo debe aplicar una variedad o cartera de estrategias y enfoques para diferentes requerimientos de suministro.

Los usuarios de esta matriz segmentan sus necesidades de compra en dos dimensiones: el número de proveedores calificados en el mercado y el valor de bienes o servicios específicos para la organización compradora. Para algunos requisitos de la industria o de la organización, los proveedores calificados pueden ser de tres a cuatro proveedores o decenas de proveedores. En la matriz, el valor no tiene una definición específica; Puede ser una función del total de dólares gastados en artículos o el valor percibido del artículo para los clientes finales de la organización y su capacidad para mejorar la posición competitiva de la organización.

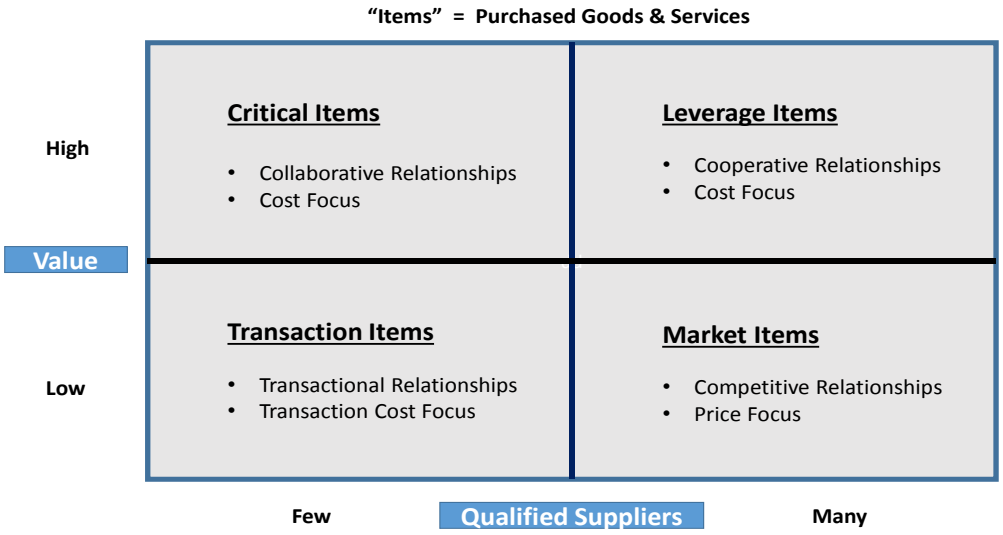

Figure 6. The portfolio matrix. Developed by LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Quizás la razón más importante para usar la matriz de portafolio es su naturaleza prescriptiva. Por ejemplo, cuando los gerentes de suministros o los equipos cuantifican el gasto total de cada producto o categoría, los bienes o servicios pueden posicionarse dentro del cuadrante más apropiado. La clasificación de productos y servicios de esta manera ayuda a identificar lo siguiente: determinar las relaciones con los proveedores, participar en negociaciones ganar-perder o ganar-ganar, decidir un enfoque analítico de precios o de costos, decidir sobre las mejores estrategias y enfoques de oferta, a través de diferentes requisitos de compra.

Como ejemplo más detallado, el personal de una empresa de TI utilizó el análisis de portafolio para determinar cuáles creían ser las mejores estrategias de abastecimiento para sus diversas necesidades. Un servicio de asistencia de TI puede ser determinado como menos especializado, o básico, para el negocio y, por lo tanto, colocarse en el cuadrante de la transacción, mientras que otras funciones, como *Java 2 Platform* y *Enterprise Edition* (J2EE) podrían ser determinadas como más crítica y, por lo tanto, colocadas en el cuadrante crítico. Los cuadrantes en los que los requisitos específicos se clasifican en el análisis de cartera ayudan a determinar cómo se debe obtener el trabajo, así como el grado de búsqueda de información y gestión de riesgos que debe tener lugar. Las siguientes secciones describen brevemente cada cuadrante dentro de la matriz de la cartera y describen el desarrollo de diferentes tipos de estrategias de aprovisionamiento para los ítems clasificados en cada cuadrante.

Cuadrante de Transacción

Los bienes y servicios en el cuadrante de transacción en la parte inferior izquierda tienen un valor total inferior con un mercado de suministro limitado. Aunque muchos proveedores pueden estar disponibles para proporcionar estos artículos, el costo de buscar proveedores casi siempre

supera el valor de la búsqueda, porque cuando el mercado de suministro es limitado, el bajo costo de los bienes supera el valor de la búsqueda de proveedores, pues puede que no haya muchos proveedores.

Por lo tanto, el mercado de suministro es, en realidad, limitado. Los artículos generalmente asignados al cuadrante de la transacción incluyen suministros de oficina misceláneos, compras únicas, suscripciones a revistas comerciales y herramientas de emergencia necesarias en ubicaciones remotas. El principal medio para que los profesionales de la oferta creen valor en este cuadrante es reduciendo el costo de transacción de compra de estos artículos, lo cual se logra generalmente a través de sistemas electrónicos o tarjetas de adquisición; sin embargo, los ítems en el cuadrante de transacción son de mínima preocupación en términos de riesgo de suministro.

Cuadrante de Mercado

En la parte inferior derecha se encuentra el cuadrante del mercado, que incluye artículos y servicios estándar con las siguientes características: están involucrados en un mercado de suministro activo; Tienen un valor total bajo a medio; Tienen muchos proveedores que pueden proporcionar productos y servicios sustitutivos con bajos costos de cambio de proveedores; Y cuentan con especificaciones bien definidas. Las mercancías que a menudo se clasifican en este cuadrante, incluyen productos como sujetadores, embalajes de cartón ondulado y otras materias primas básicas que no tienen un valor en dólares especialmente alto. Los artículos del cuadrante del mercado a menudo se obtienen a nivel mundial porque son fáciles de especificar, hay muchas alternativas de suministro disponibles y la gestión de suministro no va más allá del costo, la calidad y la entrega.

Cuadrante de Apalancamiento

En la parte superior derecha está el cuadrante de apalancamiento, que incluye elementos que deben conducir a una serie de beneficios después de consolidar los volúmenes de compra y reducir el tamaño de la base de suministro. Las partidas de apalancamiento incluyen cualquier agrupación o familia de artículos en los que los volúmenes se pueden combinar en toda la empresa para obtener ventajas económicas, tales como productos químicos a granel y productos semi-acabados estándar. Debido a que los elementos de apalancamiento suelen ser candidatos para acuerdos a largo plazo, los gerentes de suministro deben realizar intensas investigaciones para obtener información sobre ellos. Desarrollar contratos a largo plazo lleva a generar preguntas sobre costo, calidad, entrega, embalaje, logística, gestión de inventario, salud financiera y servicio post-venta. Aunque este cuadrante no tiene la mayoría de los proveedores en términos de números, el valor en dinero de los elementos de apalancamiento debe ser alto.

Es común que los proveedores de este cuadrante reciban el 80% o más del total de dinero de compra, con un apalancamiento frecuentemente.

Cuadrante Crítico

El cuadrante superior izquierdo es el cuadrante crítico, que incluye bienes y servicios con las siguientes características: consumen gran parte del total de dinero de compra; Son esenciales para las funciones del servicio o del producto o involucran áreas donde los clientes finales valoran la diferenciación ofrecida por los bienes y servicios. Este cuadrante suele tener menos proveedores que satisfacen los requisitos del comprador y suele implicar personalización en lugar de normalización. A veces, los proveedores son críticos porque tienen derechos de patente sobre bienes o servicios que la empresa compradora debe adquirir. Los productos que caen en este cuadrante incluyen artículos especialmente diseñados como motores de aeronaves y equipos médicos complejos.

Unidad 3: Proceso Estratégico de Abastecimiento

Esta sección abarca el proceso de desarrollo de la estrategia de productos básicos. Es crucial que las empresas sigan un proceso estructurado en el desarrollo de estrategias de productos básicos para ayudar a garantizar que se lleva a cabo de manera eficaz y eficiente. Los siguientes pasos deben ser completados por el personal de adquisiciones cuando buscan bienes y servicios que tengan una importancia estratégica relativa para el éxito de las empresas en el mercado. Los productos y servicios exactos que se van a someter a este proceso de aprovisionamiento estratégico se determinan a través del análisis de cartera. Cada uno de los pasos debe ser completado en el orden indicado para ayudar a asegurar que las estrategias de productos básicos se desarrollan y ejecutan bien.

Definición de Requerimientos de Negocios utilizando estrategias de Mercancías

La estrategia de la unidad de negocio es el motor de las estrategias de adquisición de los productos y servicios adquiridos por las unidades de negocio dentro de las empresas. Estas estrategias se traducen en metas de compra, de las cuales se desarrollan estrategias para las familias de productos básicos. Las materias primas son categorías generales, o familias de artículos adquiridos, tales como combustible, material de oficina, madera y algodón.

El desarrollo de estrategias de adquisición es llevado a cabo, a menudo, por equipos de productos básicos que son dirigidos por profesionales de adquisiciones dedicados a la adquisición de productos específicos o grupos de productos básicos. Los equipos de productos básicos suelen estar formados por empleados de todas las empresas, todos ellos familiarizados con el producto adquirido. El equipo de productos básicos es responsable de desarrollar las estrategias de productos básicos que definen los detalles y los planes de acción para la gestión de los productos básicos.

Definir la importancia estratégica del producto o servicio adquirido

El siguiente paso en la estrategia de aprovisionamiento es entender la importancia relativa de los objetivos de la unidad de negocio del producto o servicio adquirido, lo cual se logra de forma típica mediante el análisis de portafolio, como se indicó anteriormente. Un análisis de portafolio incluye típicamente los riesgos del mercado de suministros y se centra en la capacidad generadora de valor de una compra a la luz de los riesgos de hacer esa compra en el mercado. A partir de este análisis, los bienes y servicios adquiridos por las organizaciones pueden colocarse en el cuadrante apropiado, se pueden desarrollar estrategias generales de adquisición por cuadrante, se pueden desarrollar estrategias de productos específicos para cada producto dentro de un cuadrante y entonces se pueden tomar decisiones sobre la estrategia más apropiada de abastecimiento para cada categoría.

Determinar los requisitos de negocios y adquisiciones, realizar un análisis de gastos de Mercado

Esta etapa requiere un análisis de gastos, lo que implica la identificación de los productos y servicios que cada unidad de negocio-marketing, producción, ingeniería, almacenaje, etc.-está comprando. Es importante entender dónde se gasta el dinero y con qué proveedores. Este análisis de gastos puede revelar diferentes precios que las unidades de negocio están pagando por los mismos artículos. También puede revelar dónde es posible consolidar gasto para varios artículos con menos proveedores o donde exista variedad excesiva.

Posteriormente, se debe realizar un análisis de mercado. Esto permite identificar las características clave de los mercados de suministro y las necesidades de las unidades de negocio. Los resultados de este análisis proporcionan una sólida base para la toma de decisiones. La información para esta investigación puede venir de Internet, literatura de proveedores, informes gubernamentales, asociaciones profesionales, revistas comerciales y la investigación de bases de datos.

A continuación, se presentan los principales pasos realizados en los análisis de gastos y de mercado:

- Identificar gastos pasados por producto y proveedor
- Determinar el gasto total de productos o servicios como porcentaje del total de la unidad de negocio
- Identificar proveedores actuales y proveedores potenciales por producto
- Determinar los precios del mercado para productos y servicios
- Determinar las tendencias de los precios
- Realizar análisis de proveedores completando tarjetas de puntos de proveedores y otras formas de evaluación
- Investigar las estrategias de los líderes del mercado para identificar las mejores prácticas
- Determinar los requerimientos de volumen actuales y futuros que podría tener la organización
- Identificar oportunidades para futuros análisis de gastos y de mercado

Establecer metas y llevar a cabo un análisis de brechas

El siguiente paso en el aprovisionamiento estratégico es establecer metas específicas para evaluar el progreso contra las metas. Las metas deben relacionarse directamente con los objetivos y requisitos de las empresas y las unidades de negocio. Las metas efectivas, que se establecen con las partes interesadas, deben ser mensurables y orientadas a la acción, evaluar el progreso interno en el tiempo y comparar el desempeño con los puntos de referencia externos y la competencia. También deben ir más allá del precio para estar basado en los costos totales.

Las metas también deben basarse en análisis competitivos, comparaciones con los líderes del mercado y tendencias futuras. Una parte integral de este proceso es el análisis de la brecha, que se lleva a cabo para determinar la posición actual de las empresas en términos de su competencia. Los análisis de brechas ayudan a los gerentes de negocios a comprender y cuantificar las brechas que existen entre su estado actual y el estado ideal de sus negocios.

Desarrollar Objetivos Estrategias de Abastecimiento

En este paso, las estrategias de abastecimiento se desarrollan a partir de la información obtenida y de los análisis realizados en los pasos anteriores. Las estrategias de abastecimiento deben incluir los siguientes elementos:

- Proveedores, ubicaciones y tamaños relativos recomendados (por ejemplo, proveedores locales, regionales o globales)
- Número de proveedores y cantidad de negocio que se adjudicará a los proveedores
- Longitudes y tipos de contratos
- Requisitos de diseño del producto y extensión de la participación del proveedor en los

diseños de productos y servicios
- Desarrollo de proveedores, requisitos de gestión de relaciones y actividades
- Volumen múltiple general de abastecimiento por proveedores y productos, servicios o grupos de productos básicos

Muchos de estos criterios proceden de, y son funciones, del área de la matriz de análisis de portafolio en el que se clasificaron los productos y servicios. Por ejemplo, las materias primas que caen en el cuadrante del mercado no serían candidatos para alianzas estratégicas con los proveedores porque el valor relativamente bajo de los artículos comprados en este cuadrante y el número relativamente alto de potenciales proveedores involucrados no justifican el tiempo y el esfuerzo involucrados en el desarrollo de tales alianzas. Por el contrario, los artículos con altos volúmenes de compra tienen un potencial de ahorros significativos, por ejemplo, consolidando gastos con menos proveedores y mediante la estandarización.

Llevar a cabo la Estrategia

En este paso, los profesionales de adquisiciones llevan a cabo sus estrategias de abastecimiento. Los elementos clave de la ejecución de la estrategia son los siguientes:

- Documentar y comunicar la estrategia a todos los involucrados, incluyendo propietarios, partes interesadas, clientes y proveedores
- Establecer las tareas que se deben completar y los plazos para su finalización
- Asignación de responsabilidad para la ejecución de la estrategia
- Garantizar la disponibilidad de recursos adecuados
- Desarrollar planes de contingencia

Varias personas dentro del grupo de adquisiciones, que trabajan en equipos multifuncionales, normalmente tendrían la responsabilidad de implementar la estrategia y llevar a cabo los planes.

Monitoreo de Resultados y Revisión del Desempeño

El paso final es asegurar que la estrategia esté logrando los objetivos deseados. Deben llevarse a cabo revisiones regulares para determinar si la estrategia está logrando sus objetivos y para determinar si se requiere una modificación de la estrategia. Es importante recordar que los resultados de la estrategia pueden variar considerablemente, dependiendo de los mercados de materias primas y suministros específicos involucrados. Los pasos clave son llevados a cabo por la administración de adquisiciones y deben ser incluidos en el monitoreo y revisión del desempeño:

- Realizar reuniones periódicas de revisión para determinar si la estrategia está logrando los resultados deseados

- Compartir resultados con las partes interesadas
- Evaluar las percepciones de los actores internos y externos
- Garantizar que se cumplan los objetivos y metas que se describen en la estrategia, ajustándolo si es necesario
- Proporcionar información sobre las acciones emprendidas

Unidad 4: Tipos de Estrategias y Tácticas de Abastecimiento

Las organizaciones utilizan una variedad de estrategias y tácticas de adquisición para lograr una ventaja competitiva, incluyendo racionalización de la base de suministro, esfuerzos de gestión de la calidad total con proveedores clave, abastecimiento global, relaciones a largo plazo con proveedores y desarrollo de proveedores. E-procurement). Esta sección revisa brevemente algunas de las estrategias clave que se utilizan en muchas de estas organizaciones.

Racionalización de la Base de Suministro

La base de suministro comprende a todos los proveedores que las organizaciones utilizan para adquirir sus bienes y servicios. La racionalización de la base de suministro está dirigida principalmente a determinar el número adecuado y la combinación de proveedores para todas las organizaciones. Este proceso está en curso ya que las necesidades de las organizaciones cambian con el tiempo, e implica analizar el número de proveedores necesarios para las necesidades actuales y futuras de artículos y / o servicios comprados. La racionalización de la base de suministro se centra en desarrollar la mejor combinación de proveedores, dadas las necesidades de las organizaciones. La intención es identificar los mejores valores y el número adecuado de proveedores para todos los productos básicos, sobre la base de estrategias empresariales globales.

Total Quality Management (TQM) con proveedores

Total Quality Management (TQM) es un sistema de gestión que involucra a todos los empleados en los esfuerzos de mejora continua de la calidad. La TQM con proveedores involucra a los departamentos de compras para trabajar con proveedores clave a fin de iniciar un programa de mejora de la calidad. Este programa requiere trabajar con proveedores para establecer estándares de desempeño, medir el desempeño e incluso apoyar al proveedor ayudándoles con capacitación para su organización en herramientas y técnicas de mejora de calidad. Esto es especialmente cierto cuando las empresas reducen el número total de sus proveedores, con frecuencia en conjunción con programas TQM o productos y sistemas de inventario Just-In-Time. Just-In-Time es un método de suministro que utiliza una estrategia de envío en lotes más

pequeños y más frecuentes con entregas que llegan conforme se necesitan en lugar de almacenar materiales o piezas. También es importante tener en cuenta que la baja calidad de un proveedor puede tener un impacto adverso en los procesos de fabricación y producción.

Esencialmente, los profesionales de adquisiciones reconocen que la gestión de la calidad requiere materiales y piezas de calidad. Es decir, el producto final es tan bueno como las partes utilizadas en el proceso, y la adquisición es vital para ayudar a los proveedores a garantizar la calidad de las piezas que crean los productos finales. Las adquisiciones cumplen su función visitando sitios para evaluar la calidad del proveedor y ayudar a los proveedores a implementar un programa de mejora de la calidad para mejorar la calidad de sus productos y servicios suministrados.

Abastecimiento Global

Muchas firmas se dedican al abastecimiento global; Sin embargo, distancias largas hacen que la planificación y la logística sean más difíciles, las fluctuaciones cambiarias pueden modificar la economía de una transacción, las diferentes culturas de negocios y lenguajes pueden conducir a malentendidos, y el papeleo con las transacciones internacionales puede ser engorroso. Sin embargo, para la mayoría de los gerentes de adquisiciones, el aprovisionamiento global está en el precio. Otras motivaciones incluyen el acceso a nuevas fuentes de tecnología y una mayor calidad, así como la introducción de la competencia a la base de suministro nacional.

La reducción de precios es una motivación clave detrás del abastecimiento global. Las potenciales oportunidades de ahorro de precios pueden lograrse al aprovisionarse a nivel global aprovechando los costos laborales significativamente más bajos en ciertos países. También existe el riesgo de costos ocultos, especialmente para las organizaciones menos experimentadas. Estos costos se deben a las cadenas de suministro ampliadas e incluyen los costos de anticipar y gestionar los mayores riesgos y el aumento de los inventarios.

Otra razón que las empresas obtienen en el ámbito global, es que algunos productos sólo están disponibles en ciertas regiones, lo que hace que el abastecimiento a nivel mundial sea una necesidad cuando se requieren esos artículos. Además, la base de la oferta para apoyar a ciertas industrias, particularmente en los Estados Unidos (Estados Unidos) y Europa, podría haber desaparecido o estar severamente agotada. Por ejemplo, muchas empresas que fabrican componentes electrónicos y fabricantes de otros productos, como la ropa, pueden ser reubicadas en Asia desde América del Sur. Las empresas pueden tener sus razones de abastecimiento a nivel mundial, que pueden diferir entre ellas (por ejemplo, requieren un producto de determinada marca que sólo es proporcionado por un proveedor en otro país).

Relaciones de Largo-Plazo y Desarrollo de Proveedores

Las relaciones a largo plazo con proveedores implican trabajar con proveedores clave para reducir costos y mejorar los niveles de servicio en general. En algunos casos, la adquisición puede encontrar que las capacidades de los proveedores no coinciden con las expectativas actuales o futuras, pero el departamento puede desear desarrollar al proveedor porque tiene el potencial para funcionar bien. En este caso, la contratación trabajará con dichos proveedores para facilitar mejoras.

El Bloque de Aprendizaje 1 discutió cómo la estrategia de abastecimiento utiliza un número menor de proveedores, lo que con frecuencia lleva a una alianza o asociación con proveedores para asegurar un suministro adecuado de materiales de calidad a lo largo del tiempo ya un costo total óptimo. Este concepto de asociación abarca más que el proceso de adquisición; También incluye diferentes áreas e industrias a lo largo de las cadenas de suministro. Por ejemplo, las asociaciones pueden evolucionar con empresas de transporte, empresas de logística contractual (es decir, proveedores de terceros) y otros miembros que se encuentran en el mismo canal.

Involucramiento inicial del proveedor en el diseño

La participación temprana de los proveedores en el diseño es el proceso de trabajar con los proveedores de forma inicial durante el diseño y desarrollo de productos actuales o nuevos que las empresas quieren comprar. La participación de los proveedores puede ser informal o formal, dependiendo de la naturaleza de los productos o servicios adquiridos y de la naturaleza deseada de la relación con proveedores dados. Es benéfico involucrar a los proveedores a principios de la fase de diseño para obtener ideas de los proveedores y asegurar que los productos se puedan fabricar de acuerdo con las especificaciones de ingeniería, ya que se hace cada vez más difícil y costoso hacer cambios de diseño después de que éstos han sido completamente desarrollados. Este proceso se ilustra en la Figura 7.

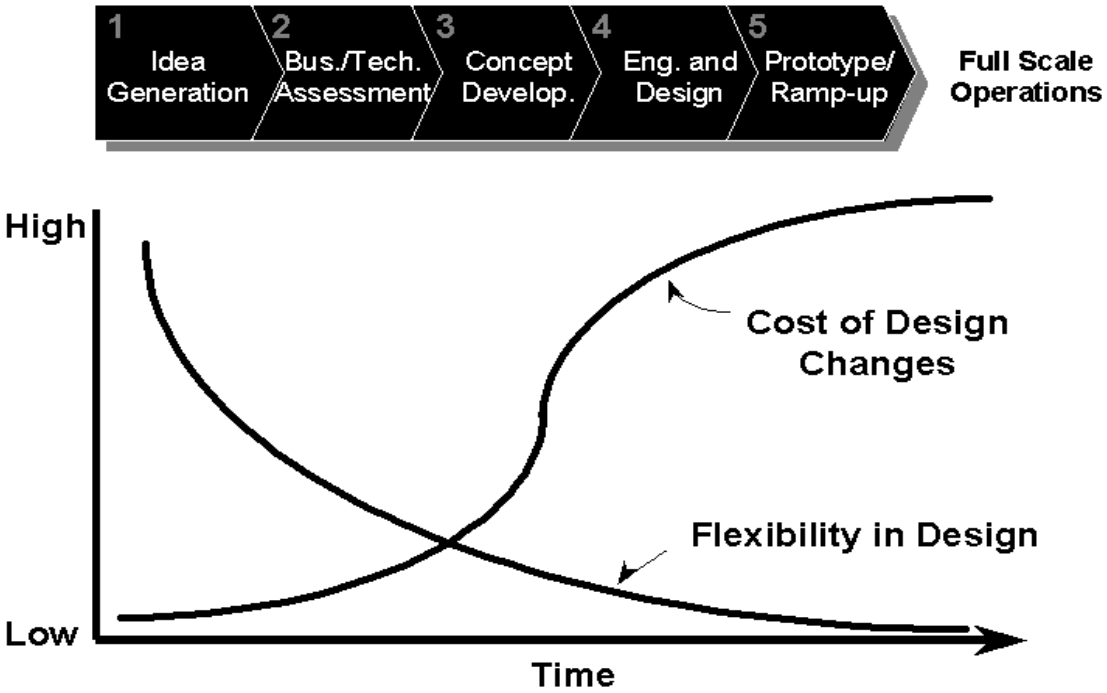

Figure 7. Design flexibility and cost of changes. *Created by LINCS in Supply Chain Management Consortium*

Como se muestra en la figura 7, el impacto del costo de los cambios en el diseño aumentará sustancialmente en las fases posteriores del proceso de diseño. Además, las modificaciones de diseño se vuelven menos flexibles y más costosas de conseguir durante las últimas fases de la terminación del diseño.

Costo Total de Propiedad (TCO)

El costo total de propiedad (TCO) es un cálculo diseñado para ayudar al personal de adquisiciones a tomar decisiones financieras más informadas al momento de comprar productos o servicios. También es uno de los conceptos más importantes en la gestión de compras y suministros. En lugar de simplemente identificar el precio de compra de artículos, el TCO agrega al precio de compra inicial otros costos que se espera que se incurran durante la vida del producto (por ejemplo, servicio, reparación y seguro).

Además del precio, el TCO considera los costos totales de adquisición, uso y administración, mantenimiento y disposición de determinados artículos o servicios. El análisis TCO implica la determinación de todos los costos relacionados con la adquisición de determinados productos o servicios para permitir una serie de necesidades: estimación exacta de los costos reales, comparación de costos y negociación con proveedores.

Adquisiciones electrónicas (e-procurement)

La contratación electrónica es una forma de utilizar los sistemas de planificación de recursos empresariales (ERP) e Internet, para permitir a las empresas comprar los bienes y servicios de una manera más fácil, rápida y a menor costo. El objetivo general es agilizar el proceso de compra para que las empresas puedan concentrarse más en el tiempo de gestión a fin de obtener ingresos y servir a los clientes.

Con la contratación electrónica, las compras son más fáciles de rastrear pues se completan utilizando sistemas ERP e Internet, por su parte, los gerentes de la empresa pueden ver fácilmente quién hizo qué compras sin esperar a recibir una declaración de crédito renovable mensual. Además, muchas empresas incorporan especificaciones de productos en sus sistemas de e-procurement. Los compradores también ahorran tiempo al no tener que dejar sus escritorios o hacer llamadas telefónicas a los proveedores para realizar pedidos.

Los proveedores reciben pedidos casi inmediatamente, para que puedan cumplir y enviarlos mucho más rápido que con los métodos de adquisición tradicionales. El uso de los sistemas ERP e Internet para la adquisición también hace posible investigar la información de proveedores y comparar ofertas de productos y servicios. Se pueden utilizar varias aplicaciones de software para la contratación electrónica. Según EPIQ (2014), las aplicaciones de e-procurement proporcionan herramientas que permiten a las empresas organizar y comparar información de proveedores de manera más eficaz.

Unidad 5: Evolución de las Estrategias de Abastecimiento y Mejoras Prácticas

En la adquisición de bienes y servicios existen varias estrategias evolutivas de abastecimiento y de buenas prácticas. A continuación, se ofrecen diferentes ejemplos de estrategias en marcha y mejores prácticas en materia de adquisiciones.

Integración de Marketing y Abastecimiento

En ciertas empresas, los gerentes de abastecimiento pueden integrarse con el de marketing. Ejemplos de áreas en las que los equipos de mercadeo requieren el apoyo de la adquisición incluyen servicios de impresión de abastecimiento, convenciones, reuniones, exhibiciones promocionales y ferias comerciales, servicios de investigación de marketing y publicidad y promoción. La integración de los gerentes de abastecimiento con el marketing ayuda a promover una comprensión más cercana y mejor de los requisitos de abastecimiento

relacionados con el marketing y cómo estos requisitos pueden ser mejor cumplidos. Por ejemplo, su involucramiento en el suministro podría reducir el número de proveedores de impresión de 600 a 500.

Co-Localización de Personas de Adquisiciones con Funciones Internas

En muchas empresas, el área de adquisición está ubicada conjuntamente, y trabaja en estrecha colaboración con, otras áreas internas de la cadena de suministro, como transporte, almacenamiento y producción. La co-localización ocurre cuando los individuos de adquisiciones están situados físicamente en estrecha proximidad con los profesionales de la cadena de suministro en las organizaciones.

Trabajar en espacios similares ayuda a asegurar, por ejemplo, que el abastecimiento (sourcing) tenga una idea inicial de nuevos productos que podrían afectar el desarrollo de los planes estratégicos de abastecimiento. La implicación directa de los proveedores con otros miembros del equipo de la cadena de suministro es una buena práctica en muchas empresas exitosas.

Bloque de Aprendizaje 2 Resumen

Las adquisiciones desempeñan un papel importante en la formulación de estrategias para las empresas en su conjunto y con respecto a los artículos y servicios individuales. Esta área también utiliza un proceso de desarrollo de estrategia de productos básicos y sigue una serie de pasos clave en ese proceso. Además, la adquisición desarrolla una estrategia y esfuerzos relacionados con la adquisición de bienes y servicios basados en la importancia estratégica relativa de esos bienes y servicios. Las organizaciones utilizan una variedad de estrategias de adquisición para lograr ventaja competitiva. Por último, existen varias estrategias actuales y en evolución en el ámbito de la contratación pública.

Bloque de Aprendizaje 2 Preguntas de Práctica

1. La estrategia organizacional contiene:
   a. Objetivos y objetivos a largo plazo
   b. Objetivos y objetivos a corto plazo de las empresas
   c. Una lista de todos los proveedores
   d. Contratos con todos los proveedores

2. El beneficio de involucrar a los proveedores en el proceso de diseño del producto es:
   a. Integrar las ideas de los proveedores y garantizar la facilidad de fabricación
   b. Crear contrataciones de una fuente única
   c. Minimizar la competencia
   d. Apoyar iniciativas de ingeniería deficientes

3. El desarrollo de una estrategia de adquisición es a menudo liderado por:
   a. Gestión de operaciones
   b. Personal de control de calidad
   c. Equipos de productos básicos
   d. Gestión de la distribución

4. El análisis de portafolio consiste en clasificar los artículos o servicios adquiridos en cuatro cuadrantes, a saber:
   a. Cuadro de transacciones, cuadrante de proveedores, cuadrante de mercado y cuadrante crítico
   b. Cuadrante de transacción, cuadrante de mercado, cuadrante de calidad y cuadrante de apalancamiento
   c. Cuadrante de transacción, cuadrante de mercado, cuadrante de apalancamiento y cuadrante crítico
   d. Cuadro de transacciones, cuadrante de mercado, cuadrante de apalancamiento y cuadrante estratégico

5. Las acciones llevadas a cabo en el análisis del mercado incluyen:
   a. Desarrollar contratos a largo plazo
   b. Selección de proveedores
   c. Realización de negociaciones
   d. Determinación de las tendencias en la fijación de precios

6. ¿Las relaciones a largo plazo de los proveedores implican qué de lo siguiente?
   a. Trabajar sólo con proveedores globales
   b. Trabajar con los proveedores más costosos
   c. Buscar fuentes alternativas de suministro
   d. Trabajar con proveedores clave para reducir costos y mejorar los niveles de servicio en general

7. ¿Se utiliza la matriz de portafolios para identificar qué de lo siguiente?
   a. Proveedores no conformes
   b. Adoptar un enfoque analítico de precios o de costos
   c. Clientes que pagan lentamente
   d. Sólo a las compras de proveedores globales

8. ¿La racionalización de la base de suministro está dirigida principalmente a determinar el número apropiado y la combinación de cuáles de los siguientes?
   a. Clientes
   b. Proveedores
   c. Productos
   d. Los competidores

9. TCO tiene como objetivo principal:
   a. Determinar el precio más bajo de los bienes y servicios
   b. Identificar los problemas de calidad de los proveedores y desarrollar programas de calidad
   c. Entender el costo total de adquisición y administración, mantenimiento y disposición de determinados artículos o servicios
   d. Entender las fortalezas financieras de las empresas proveedoras

10. La contratación electrónica (e-procurement) se describe por cuál de los siguientes?
   a. Un sistema de gestión que involucre a los empleados en los esfuerzos continuos de mejora de la calidad
   b. Una forma de utilizar Internet para hacer más fácil y menos costoso comprar bienes y servicios
   c. El proceso de trabajo con proveedores temprano durante el diseño de un producto actual o nuevo que una empresa desea comprar
   d. Principalmente orientado a determinar el número y combinación de proveedores adecuados

Bloque de Aprendizaje 3: Identificación y Evaluación del Proveedor

Bloque de Aprendizaje 3 Descripción

Este bloque de aprendizaje proporciona una visión general sobre cómo las compañías identifican y evalúan a sus potenciales proveedores. Incluye información sobre el uso de información de mercado e inteligencia para identificar proveedores, así como información adicional sobre prácticas de evaluación de proveedores y los criterios utilizados para seleccionar a los mejores. También se incluye una revisión de la gestión global de la oferta, la necesidad de evaluar las fuentes mundiales de suministro y los retos asociados con la identificación, evaluación y selección de proveedores globales.

Bloque de Aprendizaje 3 Objetivos de Aprendizaje

Al terminar este bloque de aprendizaje, el participante será capaz de:

- Discutir las diversas fuentes de inteligencia de mercado
- Reconocer el uso de la inteligencia de mercado para identificar proveedores potenciales
- Comprender las prácticas clave de evaluación de proveedores
- Explicar la necesidad de identificar y evaluar proveedores globales

Unidad 1: Panorama de la identificación y Evaluación del Proveedor

Identificación y evaluación de proveedores es el proceso de búsqueda de proveedores potenciales que podrán entregar productos, materiales o servicios requeridos por las empresas. El resultado de este proceso es compilar una lista de proveedores potenciales. La adquisición entonces toma la iniciativa para evaluar cada proveedor potencial con respecto a criterios específicos como costo, calidad, consistencia y otras métricas de desempeño.

Inclusión y Exclusión de Proveedores

Es posible que ya existan proveedores aprobados para un producto o servicio, lo que podría ser el caso de las compras repetitivas. Para los artículos que actualmente no tienen proveedores aprobados o situaciones en las que las organizaciones desean reevaluar la base de suministro existente, las evaluaciones implican la identificación de posibles nuevos proveedores que puedan satisfacer los requisitos del usuario.

En esta etapa es importante incluir, en su caso, posibles proveedores que no hayan sido utilizados previamente. La identificación de posibles proveedores, especialmente en el entorno global de negocios y suministro, puede ser un reto y, a menudo, requiere una investigación exhaustiva.

Importancia del Proceso de Identificación y Evaluación de Proveedores

Entre las responsabilidades más importantes del área de adquisiciones están la identificación, la evaluación y la eventual selección del proveedor. Tener menos proveedores con contratos a largo plazo expone a la firma a los riesgos y costos de tomar decisiones incorrectas que pueden tener consecuencias duraderas. Dado que los proveedores a menudo dominan una proporción significativa de la inversión total de las empresas, la lógica detrás de la creación de un proceso de identificación y evaluación de clase mundial es cada vez más importante. Los proveedores también pueden influir en una amplia gama de requisitos de los clientes finales en términos de calidad, fiabilidad y disponibilidad de productos.

No todas las decisiones de identificación y selección de proveedores justifican un esfuerzo comparable. Esto significa que la cantidad de tiempo y esfuerzo involucrados en la búsqueda y evaluación de proveedores que proporcionan artículos genéricos y de bajo costo, tales como aceite de motor o vendajes, serían diferentes del tiempo y esfuerzo involucrados en la búsqueda y evaluación de proveedores que provean artículos de alto costo y especialmente diseñados, como motores de automóviles o equipo quirúrgico.

Por ejemplo, las empresas que sobresalen en la gestión de la oferta entienden la necesidad de abordar las decisiones de identificación y evaluación basadas en sus requisitos clave. La forma en que las empresas compradoras gestionan posteriormente a sus proveedores también difiere de un requisito a otro. La segmentación de los requerimientos de suministro (por ejemplo, con la herramienta de matriz de cartera) comienza a definir la intensidad de la búsqueda, los enfoques de contratación y las medidas de desempeño a emplear, y, finalmente, el tipo de relaciones que deben perseguirse con proveedores seleccionados.

Unidad 2: Inteligencia de Mercado para la Identificación de Proveedores

Una solicitud importante de la gestión de la oferta tiende a ser el dónde encontrar proveedores adecuados. La cuestión de la obtención de inteligencia de mercado creíble confronta a los gerentes de suministros en sus esfuerzos por encontrar, calificar y aprobar fuentes apropiadas de suministro. Sin embargo, la respuesta a esta solicitud de información aparentemente simple (RFI) tiene muchos aspectos.

El proceso de obtener inteligencia de Mercado de proveeduría

En primer lugar, las áreas de suministro deben identificar qué proveedores potenciales existen para un producto en particular y dónde se encuentran, enseguida, deben determinar qué proveedores son capaces de proporcionar los bienes necesarios y con qué costo total. Las organizaciones deben entonces restringir el pool de proveedores a través de un proceso de evaluación estructurado para llegar a un conjunto más pequeño de proveedores. Por último, debe realizarse una evaluación rigurosa para evaluar el desempeño y las capacidades pasadas de los proveedores.

Sin embargo, estos factores se vuelven más difíciles cuando los proveedores se encuentran en áreas distantes. La reunión de inteligencia de mercado de suministro (SMI) requiere que los gerentes de suministros obtengan y analicen la inteligencia disponible, que es generalmente más compleja y más difícil cuando los proveedores se encuentran en áreas distantes que requieren viajes extensos ya menudo costosos. Según Trent y Roberts (2009), la inteligencia del mercado de la oferta existe en muchas formas y lugares, por lo que no hay una sola fuente de esta inteligencia está disponible.

Elementos de Inteligencia de Mercado en Proveeduría

La inteligencia del mercado de proveeduría es el resultado de obtener y analizar información relevante de los mercados actuales y potenciales de las compañías con el objetivo de apoyar una toma de decisiones efectiva. Según Dominick (2008), la inteligencia del mercado de proveeduría incluye seis elementos importantes:

- Información sobre el perfil del producto: Esta información identifica el tipo y la naturaleza de los productos o servicios, los procesos de fabricación o de prestación de servicios y los requisitos o normas de calidad.
- Estructura de costos: Este elemento consiste en los costos asociados con la inversión de capital, las materias primas, la fabricación, la calidad, el almacenamiento, el transporte, los derechos, el control de las exportaciones, el inventario, los impuestos, los seguros, el

puerto de entrada, el desarrollo del proveedor, la energía, lucro.

- Información de la base de suministro: Esta porción incluye proveedores actuales y potenciales, características del proveedor y ubicación del país.
- Información sobre el mercado: Esta información identifica los factores determinantes del precio de la oferta y la demanda, la utilización de la capacidad y otros factores que determinan el precio y la disponibilidad de los productos en cuestión, junto con el tamaño del mercado y la tasa de crecimiento prevista.
- Información de análisis competitivo: Este análisis es para el tamaño relativo y el poder de compra de los compradores y proveedores, productos y servicios sustitutivos (es decir, productos y servicios que pueden sustituirse fácilmente por aquellos que actualmente se obtienen y son comparables a precios más bajos) Las mismas fuentes de suministro y otros factores influyen en el apalancamiento de las compras.
- Calidad: Evaluación del desempeño pasado de los proveedores en relación con las tasas de fracaso del producto y la calidad general que conduce a la satisfacción del cliente. Una evaluación posterior revelaría la extensión de los programas de calidad para prevenir defectos (como la Gestión Total de la Calidad o la Magra) y cómo se corrigen los defectos.

Unidad 3: Usos, Categorías, y Niveles Inteligencia de Mercado

Los gerentes responsables de suministro obtienen y usan inteligencia para identificar proveedores que puedan proveer los productos y servicios necesarios, que permitan a la empresa compradora mejorar su posición competitiva (ver Figura 8).

La inteligencia reunida bajo estas categorías permite a los gerentes de suministros tomar decisiones informadas sobre los diversos problemas de suministro. Cuando se recopilan periódicamente, esta información también permite mantenerse al tanto de los desarrollos, tales como cambios y cambios en los mercados de demanda y suministro, la introducción de nuevos productos y tecnologías, la entrada de nuevos competidores y cambios en los procesos de fabricación. Los conocimientos obtenidos de esta inteligencia ayudan a los departamentos de suministro a ajustar sus estrategias de abastecimiento de manera oportuna. La inteligencia de mercado se puede recopilar en los siguientes niveles:

- Nivel macro-ambiental: La información de este nivel incluye la dinámica del mercado, el comercio mundial, la demografía, el clima político, la economía, el medio ambiente y la tecnología.
- Nivel de país: Esta información es a menudo un subconjunto del nivel macro ambiental, con temas adicionales que incluyen cuestiones culturales, niveles de delincuencia, infraestructura logística incluyendo la geografía natural y tamaño del país, seguridad de la propiedad intelectual, clima político y Estabilidad, días feriados nacionales, horas de trabajo y diferencias de zona horaria.
- Industria y nivel de materias primas: la inteligencia del mercado de la industria y los

productos básicos se relaciona con los tipos, tamaños y fuerzas relativas de las industrias que existen y los usuarios y proveedores mundiales de productos básicos.

- **Nivel de proveedor**: La información del proveedor comprende el siguiente nivel de inteligencia del mercado de proveedores y se relaciona con el número de proveedores potenciales que existen, los productos y servicios que proporcionan, sus ubicaciones, tamaños relativos y capacidades.

Tipo de Inteligencia de Mercado de Proveeduría	Uso de Inteligencia de Mercado de Proveeduría
Bienes (commodity)	Determinar qué productos se beneficiarían de la compra global
Industria	Determinar industrias y proveedores dentro de esas industrias, incluyendo la utilización de la capacidad y las restricciones
Ambiente competitivo	Determinar el entorno competitivo existente por la industria y el proveedor
Fuerzas del Mercado	Determinar las fuerzas del mercado en juego que influyen en el costo y la fijación de precios
Señales de Alerta Temprana	Determinar las señales de alerta temprana para los cambios en el mercado de suministro que afectan la disponibilidad, costo, precio o entrega
Proveedores	Determinar los proveedores que existen y que potencialmente pueden suministrar un determinado producto o servicio
Capacidad de Proveedores	Determinar aquellos proveedores con la experiencia necesaria para satisfacer o exceder los requisitos de suministro
Viabilidad del proveedor	Determinar la viabilidad financiera y la continuidad
Nuevos proveedores o nuevas capacidades entrando al mercado	Determinar los nuevos proveedores que entran en el mercado y potenciales nuevas capacidades entre los proveedores existentes
Niveles/ tiers de los proveedores	Determinar proveedores de segundo y tercer nivel que existan para un producto o servicio dado y sus efectos en la cadena de suministro
Tecnología	Determinar qué nuevas tecnologías estarán disponibles y su posible impacto en el suministro y los costos
Leyes locales y costumbres	Determinar las leyes y costumbres locales en los países potenciales de suministro y su efecto potencial
Barreras de negocios	Determinar las implicaciones de las barreras comerciales que pueden estar en vigor

Aduanas e Impuestos especiales	Determinar los requisitos y derechos aduaneros y de impuestos especiales que se aplicarán
Prácticas y leyes del trabajo infantil	Determinar las leyes y prácticas en materia de trabajo infantil en países potencialmente abastecedores y la historia de la conformidad o violación de estas leyes
Cadena de suministro	Determinar la cadena de suministro que existe para un producto determinado
Costo Total	Determinar los costos totales de la cadena de suministro involucrados en la subcontratación y el desarrollo de modelos de costos basados en esta información
Riesgo	Determinar los factores de riesgo involucrados en el abastecimiento de proveedores o países específicos y los efectos potenciales si estos riesgos ocurren

Figure 8. Uses of supply market intelligence. Developed by LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Unidad 4: Evaluación del Proveedor

Una vez identificados a los posibles proveedores, es necesario evaluarlos. Un paso importante es preestablecer posibles fuentes de suministro para identificar a los proveedores que cumplen un conjunto mínimo de criterios. La preselección reduce el número de proveedores potenciales a aquellos que pueden satisfacer las demandas de los usuarios. En algunos casos, y para algunos bienes o servicios, el pre-screening (pre-evaluación) puede ser una tarea relativamente simple. En otros casos que implican elementos complejos (por ejemplo, motores a reacción y equipo de pruebas médicas), se requiere más tiempo y esfuerzo.

Con el potencial grupo de proveedores reducido a aquellos que pueden satisfacer las necesidades de los usuarios, el siguiente paso es determinar qué proveedores pueden satisfacer mejor estos requisitos. Esto podría lograrse a través de licitación si los artículos de adquisición son bastante simples o estándar (por ejemplo, artículos de papelería, tales como bolígrafos y papel o artículos de mantenimiento consumibles, como grasa, tuercas y pernos) y si hay un número suficiente de potenciales vendedores. Si estas condiciones no existen, una evaluación más elaborada, tal como pruebas de ingeniería, puede ser necesaria, así como una visita in situ a las instalaciones del proveedor podría justificarse.

Objetivos de Evaluación del Proveedor

Un objetivo clave en el proceso de evaluación de proveedores es identificar a aquellos que pueden convertirse en una fuente de ventaja competitiva para la empresa compradora. Otro

objetivo debe ser reducir el riesgo y maximizar el valor. El riesgo incluye el riesgo potencial de una falla por parte del proveedor, como el riesgo de que los proveedores no puedan entregar productos o servicios con un nivel consistente de calidad, cantidad y costo en el tiempo. Con respecto a la maximización del valor, el proceso de evaluación debe ser capaz de determinar proveedores que estén dispuestos y sean capaces de trabajar con la empresa compradora para co-diseñar artículos de ingeniería, colaborar para reducir los costos totales y trabajar juntos en proyectos de mejora de calidad.

El tiempo que implica la evaluación de los proveedores debe estar relacionado con la importancia de los artículos comprados. Por ejemplo, el esfuerzo que implica evaluar a los proveedores debe ser diferente para los motores a reacción que para los artículos de papelería comerciales. Las organizaciones deben emplear equipos multifuncionales para evaluar las condiciones financieras de los proveedores, las capacidades, las capacidades globales, las redes logísticas, las estructuras de costos, las prácticas de gestión de la oferta, las capacidades de los procesos, las innovaciones tecnológicas, Calidad y diseño e ingeniería. El tiempo y el costo de hacer visitas a los proveedores pueden ser altos, pero el costo de tomar una decisión de selección pobre puede ser devastador.

Criterios para la Evaluación del Proveedor

Según Monczka et al. (2005), los siguientes criterios generales son ejemplos de lo que los gerentes de suministros deben considerar durante el proceso de evaluación. Esta lista no es exhaustiva, pero incluye algunos de los criterios más comunes utilizados en las organizaciones:

- Ubicación: Este criterio establece la lista de los proveedores en relación con la empresa compradora y las ventajas y desventajas relativas de la ubicación, incluida la distancia, la infraestructura de la cadena de suministro y la estabilidad geográfica.
- Diferencias culturales y lingüísticas: Consiste en el tipo de cultura en su lugar y en cualquier desafío para comunicarse claramente entre las partes debido a las diferencias lingüísticas.
- Infraestructura y activos: Este criterio es la edad y calidad de los edificios y equipos y la infraestructura de apoyo para el mantenimiento de edificios y equipos.
- Condiciones de trabajo: es la cantidad de atención prestada a las condiciones generales de trabajo, las prácticas de salud y seguridad, las capacidades de primeros auxilios y el uso del trabajo infantil.
- Capacidad de gestión: Esta amplia categoría incluye calificaciones y experiencia en gestión, prácticas de planificación a largo plazo, compromiso con la gestión de la calidad, atención al cliente, historia de las relaciones laborales, inversión para sostener el crecimiento, programas de capacitación y desarrollo de los empleados y programas estratégicos de abastecimiento.
- Capacidad de los empleados: Este criterio proporciona compromiso con la calidad y la

mejora continua, las habilidades y habilidades generales de la fuerza de trabajo, volumen de negocios, historia de huelgas y conflictos laborales y moral general.

- Estructura de costos: incluye los costos totales de los proveedores, incluidos los costos de producción, administrativos, de materiales, de cadena de suministro y de comercialización.
- Capacidades de calidad: consisten en los sistemas y procedimientos de aseguramiento de la calidad, la participación de los trabajadores en el aseguramiento de la calidad, el historial de calidad y la capacidad de mantener la coherencia de la calidad para la demanda actual y el aumento previsto de la demanda.
- Capacidad tecnológica y de procesos: Esto incluye las capacidades actuales y futuras en diseño, métodos, equipos, procesos e inversiones en investigación y desarrollo.
- Cumplimiento de la regulación ambiental: Este criterio incluye un compromiso demostrado con la protección del medio ambiente y el nivel y severidad de las infracciones que se han producido, así como la capacidad de las compañías en el manejo de desechos tóxicos, el uso de materiales respetuosos con el medio ambiente y su historial. Uso de envases retornables y reciclables y contenedores de envío.
- Estabilidad financiera: Esto implica la historia financiera de las empresas, los niveles de capital disponibles para la inversión en empresas, historial de crédito, nivel de deuda y estabilidad actual.
- Capacidad informática: consiste en los tipos de TI existentes, la capacidad de vincular y comunicarse electrónicamente con la tecnología utilizada en las organizaciones compradoras u otros socios de la cadena de suministro, y una voluntad demostrada de invertir en nuevas tecnologías.
- Red de proveedores propia de proveedores: Esto incluye la naturaleza y el alcance de la red y la exposición potencial al riesgo de los proveedores objetivo a partir de sus propias redes de proveedores multinivel.
- Rotación de empleados: Esto incluye evaluar la estabilidad de la fuerza de trabajo mediante la evaluación de la tenencia de los empleados y de las nuevas contrataciones en comparación con las terminaciones y la identificación de habilidades críticas como la soldadura.
- Citas y premios: Incluye revisar las citas y los premios que un proveedor ha recibido de otros clientes y agencias locales, estatales y federales.
- Evaluación de la base de clientes: Esto implica evaluar el grado en que el proveedor depende de otros clientes para el negocio; Depender de un solo cliente no puede permitir que un proveedor se centre en nuevos requisitos.
- Cada uno de estos criterios debe igualmente incluir un conjunto de preguntas detalladas diseñadas para evaluar las capacidades de los proveedores con una escala predeterminada, que se utiliza para calificar las capacidades de los proveedores con respecto a cada uno de los criterios anteriores. La Figura 9 es un ejemplo de matriz sumatoria de evaluación de proveedores que se utiliza para comparar los méritos de diferentes proveedores potenciales. Los criterios específicos se enumeran y ponderan de acuerdo con sus méritos relativos percibidos. A continuación, se evalúan las empresas sobre cada uno de los criterios, y se puntúan las puntuaciones ponderadas en todos los

criterios para determinar el mejor proveedor potencial.

ENTER INFORMATION IN GREY AREAS ONLY		SCORING 1 Not Acceptable 2 Requires Some Improvement 3 Meets Expectations 4 Exceeds Expectations 5 Significantly Exceeds Expectations							
EVALUATION MASTER									
EVALUATION CATEGORY	RATING	RFP SOURCE	Supplier 1	Supplier 2	Supplier 3	Supplier 4	Supplier 5	Supplier 6	Supplier 7
Total Score			0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000
Service and Quality	15%		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Reporting Delivery & Capabilities		Section IV, subsection G, q. 1 - 3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Service Level Agreement - Quality Focus		Section IV, subsection H, q. 1 - 3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Implementation Plan		Section IV, subsection I, q. 1 - 4	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Account Management	15%		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Experience & Qualifications - Acct Mgr & Support		Section III, subsection F; Section IV, subsection A, q. 1 &	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Global Support		Section IV, subsection J; q. 1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Client References		Section III, subsection C, q.1 - 3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Attention to Detail within the RFP		Entire RFP	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Financials	20%		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Market Presence & Stability		Section III, subsection B, q. 1 - 6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Competitive Pricing (proposal)		Section IV, subsection D, q. 1	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Systems / Requirements	40%		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Objectives and Requirements		Section IV, subsection B, q. 1 - 6	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
System Functional Requirements		Section IV, subsection C, all	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Global Capabilities		Section IV, subsection J, q. 2 - 3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Technology		Section IV, subsection F, q. 1 - 16	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Diversity Program	10%		0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
MWBE Owned		Section III, subsection D, q. 1 & 2	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
Support Tier 1 Objectives		Section III, subsection D, q. 3	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	100%								

Figure 9. Supplier evaluation matrix. Developed by LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Evaluación del Proveedor Actual

En ocasiones, las empresas evalúan a sus proveedores actuales cuando necesitan obtener productos o servicios, en especial nuevos productos o servicios. Estas empresas suelen identificar cuáles de sus actuales proveedores pueden ser capaces de proporcionar estos productos o servicios y buscar otros posibles proveedores cuando sea necesario. Investigar nuevos proveedores puede proporcionar una base de comparación de costos, calidad, capacidad de entrega y otros elementos esenciales de la oferta.

Las capacidades actuales de los proveedores serán evaluadas en función de las capacidades de los proveedores potenciales para determinar que tan bien se ajustan a las necesidades de las empresas en particular. Para los proveedores existentes, los profesionales de abastecimiento tienen una gran cantidad de información sobre el rendimiento histórico que se puede utilizar en el proceso de evaluación. Esta información es útil, pero los buenos resultados de los contratos en el pasado no garantizan buenos resultados en futuros contratos y diferentes productos o servicios.

Unidad 5: Gestión de la Proveeduría Global

Buscar nuevas fuentes de ventaja competitiva es un desafío constante que enfrentan las organizaciones, y es crucial que los grupos de suministro muestren el progreso anual. Las organizaciones deben mostrar mejoras constantes, particularmente reducciones de costos, que resultan en una búsqueda de fuentes de bajo costo de suministro que se han convertido en una parte central de la mayoría de las estrategias de suministro. Esto ha dado lugar a grupos de adquisiciones en muchas empresas que buscan fuentes de suministro en el extranjero para lograr costos más bajos.

Abastecimiento Global

Como se señala en la Unidad 4, la mayoría de las empresas están bajo constante presión para contener y reducir sus costos, lo que explica en gran medida la motivación detrás de la contratación global; La principal razón por la que empresas se abastecen de todo el mundo es obtener precios más bajos. Por ejemplo, como medida de reducción de costes, Dell trasladó su planta europea de fabricación de Irlanda a Polonia (Fottrell & Scheck, 2009). Esto no fue una empresa pequeña y afectó a casi 2.000 empleados; Sin embargo, el movimiento era parte de una iniciativa de la reducción de costes de $ 3 mil millones de toda la compañía.

Otras razones por las que las empresas utilizan proveedores globales incluyen el acceso a nuevas fuentes de tecnología, la obtención de mayor calidad o la introducción de organizaciones competitivas en la base de suministro nacional.

Las compras globales pueden resultar en ahorros de costos, pero el proceso de suministro global también requiere que los gerentes de suministro aborden una gama más amplia de cuestiones de costo, tiempo y complejidad. Al menos una cuarta parte de los ahorros de costos unitarios de las compras globales desaparece, en promedio, al estimar el costo total de propiedad de la compra. Esto se debe a los costos ocultos asociados con el alargamiento de las cadenas de suministro, incluyendo un aumento de los plazos de entrega, un mayor inventario y mayores riesgos.

Encontrando proveedores globales y clasificación de suministro

Muchos gestores de suministro utilizan un esquema de clasificación para segmentar a los proveedores por sus capacidades geográficas. Esta designación ayuda cuando se buscan bases de datos para proveedores potenciales. De hecho, los grupos de suministro internos pueden beneficiarse de esta clasificación en su examen de posibles proveedores, ya se trate o no de la gestión global de la oferta. Este enfoque ayuda a los equipos de desarrollo estratégico a

comprender mejor la ubicación de los proveedores y las capacidades de los proveedores. El esquema de clasificación es el siguiente:

- Proveedor local: Un proveedor local sólo sirve a un número limitado de sitios o lugares de compra (a menudo sólo uno) dentro de un país. La base de datos debe incluir información sobre el país y los sitios al interior de ese país en que el proveedor es capaz de servir.
- Proveedor nacional: un proveedor nacional puede atender cualquier lugar dentro de un país. La base de datos debe tener en cuenta el país o países que el proveedor puede ofrecer competitivamente.
- Proveedor regional: Un proveedor regional sirve competitivamente a muchos países dentro de una sola región. Ejemplos de regiones incluyen América del Norte, América Latina, Asia-Pacífico y Europa. Algunos proveedores también pueden servir sólo una porción de una región.
- Proveedor multi-regional: un proveedor multi-regional puede servir competitivamente a dos o más regiones.
- Proveedor global: Un proveedor global puede servir competitivamente a la mayoría de los países, si no es que a todos, en todo el mundo.

Bloque de Aprendizaje 3 Resumen

Descubrir proveedores potenciales es el proceso de buscar a aquellos que puedan entregar los productos, materiales o servicios requeridos por una empresa. El resultado de este proceso es la lista de proveedores potenciales, después de lo cual la contratación evalúa a cada proveedor potencial con respecto a criterios específicos como el costo, la calidad, la consistencia y otras métricas de desempeño. La obtención de una inteligencia de mercado adecuada es un problema que enfrenta diariamente a los gerentes de adquisiciones en sus esfuerzos por encontrar, calificar y usar fuentes apropiadas de suministro. Además, los departamentos de suministro deben identificar qué proveedores potenciales existen para un producto en particular y dónde están ubicados.

La inteligencia del mercado de suministros es el resultado del proceso de obtener y analizar información relevante para los mercados actuales y potenciales de la empresa con el objetivo de apoyar la toma de decisiones efectiva. La inteligencia del mercado de suministros incluye cinco elementos: información sobre el perfil de los productos básicos, estructura de costos, información de la base de suministro, información de mercado y análisis competitivo. La inteligencia del mercado de suministros también tiene usos variados. Los gerentes de suministros obtienen y usan inteligencia para identificar proveedores que puedan proveer los productos y servicios necesarios a niveles consistentes de costo, calidad y cantidad. La evaluación de proveedores potenciales intenta responder a dos preguntas principales: "¿Es este

proveedor capaz de satisfacer satisfactoriamente las necesidades del comprador tanto a corto como a largo plazo?" Y "¿Está este proveedor motivado para satisfacer estos requisitos de la manera que el comprador espera más Los plazos cortos y largos? "

Un objetivo principal del proceso de evaluación es reducir el riesgo de compra y maximizar el valor total, y el tiempo que se tarda en evaluar a los proveedores debe ser una función de la importancia de los artículos comprados. Los proveedores son generalmente calificados en varias categorías utilizando criterios de evaluación de ponderación, de acuerdo con la importancia relativa de cada criterio. La mayoría de las empresas se dedican a la contratación global en algún nivel, y la principal razón para abastecerse a nivel mundial es obtener precios más bajos. Muchas empresas de origen global y han realizado ahorros como resultado. Los gerentes de suministros de compañías líderes han desarrollado un esquema de clasificación para segmentar a los proveedores por sus capacidades geográficas.

Bloque de Aprendizaje 3 Recursos Opcionales Suplemementarios

Handfield, R. B. (2006). Supply market intelligence: A managerial handbook for building sourcing strategies. Boca Raton, FL: Taylor & Francis Group.

Bloque de Aprendizaje 3 Preguntas de Práctica

1. La inteligencia del mercado de suministros se define como:

A) Ser inteligente sobre dónde encontrar los proveedores adecuados

B) La adquisición de productos y servicios

C) Entender qué proveedores quisieran hacer negocios con una empresa

D) El resultado de obtener y analizar información relevante para los mercados actuales y potenciales de la empresa

2. Información sobre el perfil del producto:

A) Incluye proveedores actuales y potenciales, sus características y ubicación en el país

B) Identifica los factores determinantes del precio de la oferta y la demanda, la utilización de la capacidad y otros factores que determinan el precio y la disponibilidad

C) Identifica el tipo y la naturaleza de los productos o servicios, los procesos de fabricación o prestación de servicios y los requisitos o normas de calidad

D) Es una evaluación del tamaño y la potencia relativa de los compradores y proveedores, productos y servicios sustitutos, otros clientes que utilizan las mismas fuentes de suministro, su

tamaño relativo y poder adquisitivo y otros factores que influyen en el apalancamiento de compra

3. La inteligencia del mercado de suministro incluye cinco elementos, a saber:

A) Información sobre el perfil del producto, estructura de costos, información de la base de suministro, información de mercado e información de calidad

B) Información del perfil de los productos básicos, estructura de costos, información de la base de suministro, información de mercado y análisis competitivo

C) Información sobre el perfil de los productos básicos, estructura de precios, información sobre la base de la oferta, información sobre el mercado y análisis competitivo

D) Información sobre el perfil del producto, estructura de costos, información de la base de clientes, información de mercado e información competitiva

4. Los conocimientos obtenidos de la inteligencia del mercado de suministro ayudan a los departamentos de suministro a:

A) Obtener los bienes al precio más bajo

B) Aumentar los grupos de adquisiciones

C) Ajustar su estrategia y tácticas

D) Reducir la participación en el desarrollo de proveedores

5. Investigación de proveedores a menudo requiere una gran cantidad de tiempo y recursos, por lo que debe hacerse sólo:

A) Al realizar compras de emergencia o al contado

B) Cuando las empresas han bajado los precios con sus proveedores actuales, y esos proveedores no pueden reducir aún más sus precios

C) Asegurar que haya múltiples proveedores para todos los productos y servicios comprados

D) Para aquellos proveedores que tengan una seria posibilidad de recibir una orden significativa

6. La información del mercado de suministro debe ser recopilada en diferentes niveles, incluyendo:

A) Nivel macro ambiental, nivel de cliente, nivel de proveedor y nivel de país

B) Nivel macroeconómico, nivel de país, industria y nivel de producto, y nivel de proveedor

C) Nivel macro-ambiental, nivel de continente, industria y nivel de materias primas, y nivel de proveedor

D) Nivel macroeconómico, nivel de país, nivel estatal e industria y nivel de producto

7. Los principales criterios de evaluación del proveedor incluyen infraestructura y activos, que se refieren a:

A) Cuando los proveedores estén ubicados en relación con las empresas compradoras y las ventajas y desventajas relativas de esas ubicaciones
B) La antigüedad y calidad de los edificios y equipos
C) La atención prestada a las condiciones generales de trabajo
D) La calidad de los productos y servicios

8. El esquema de clasificación de proveedores para segmentar a los proveedores por sus capacidades geográficas incluye:

A) Proveedor local, proveedor nacional, proveedor regional, proveedor multi-regional, proveedor global
B) Proveedor local, proveedor extranjero, proveedor regional, proveedor multi-regional, proveedor global
C) Proveedor local, proveedor nacional, proveedor país, proveedor multi-regional, proveedor global
D) Proveedor local, proveedor nacional, proveedor regional, proveedor de todo el continente, proveedor global

9. Los proveedores nacionales pueden servir:

A) Sólo un número limitado de sitios o lugares de compra
B) Los países de una misma región
C) Cualquier lugar dentro de un país
D) Múltiples regiones

10. Algunos de los problemas que pueden surgir al abastecer globalmente incluyen:

A) Las largas distancias implicadas, lo que dificulta la planificación y la logística; Fluctuaciones monetarias, que cambian la economía de una transacción; Y diferentes culturas e idiomas, que conducen a malentendidos.
B) Las largas distancias implicadas, lo que dificulta la planificación y la logística; Fluctuaciones monetarias, que cambian la economía de una transacción; Y diferentes personalidades, que conducen a malentendidos.
C) Las largas distancias implicadas, que imposibilitan la planificación y la logística; Fluctuaciones monetarias, que cambian la economía de una transacción; Y diferentes culturas e idiomas, que conducen a malentendidos.
D) Las largas distancias implicadas, lo que dificulta la planificación y la logística; Monedas estables, que cambian la economía de una transacción; Y diferentes culturas e idiomas, que conducen a malentendidos.

Bloque de Aprendizaje 4: Negociación y Contratación de Proveedores

Bloque de Aprendizaje 4 Descripción

Después de que los proveedores son aprobados, los compradores suelen negociar con ellos para llegar a un contrato de compra. A veces, los contratos pueden implicar nada más que la colocación de las OP que requieren poca o ninguna negociación entre compradores y vendedores. En otras ocasiones, las negociaciones abarcan períodos de tiempo más largos y son bastante complejas. Este bloque de aprendizaje aborda dos temas importantes de adquisiciones: negociaciones comprador-vendedor y contratos comprador-vendedor. Este bloque de aprendizaje también describe los contratos de adquisición, los contratos operacionales y varias buenas prácticas en la contratación.

Bloque de Aprendizaje 4 Objetivos de Aprendizaje

Al terminar este bloque de aprendizaje, el participante será capaz de:

- Reconocer la relación de importancia entre planificación y éxito en las negociaciones
- Comprender la importancia de los roles que el poder, tácticas y concesiones juegan en las negociaciones
- Analizar la diferencia entre las negociaciones ganar-perder y ganar-ganar
- Contar con una comprensión básica de las contrataciones y mejores prácticas en la contratación

Unidad 1: Negociaciones Comprador-Vendedor

La negociación es un proceso de comunicación formal en los que dos o más personas buscan un acuerdo mutuo sobre una o más cuestiones. Puede ser un proceso que requiere mucho tiempo y requiere una planificación extensa y un compromiso de tiempo y esfuerzo en nombre de las partes que llevan a cabo las negociaciones.

La diferencia entre buenos y malos acuerdos con los proveedores puede ser el resultado de la efectividad de los negociadores. La negociación de acuerdos a largo plazo es una parte importante del proceso de desarrollo de la estrategia, por lo que las empresas utilizan negociadores capacitados o equipos externos para ayudar en las negociaciones.

La Figura 10 presenta un conjunto lógico de pasos a seguir al iniciar negociaciones. Es importante reconocer que no todos los procesos de compra requieren negociaciones porque algunos son sencillos y no requieren nada más allá de la licitación competitiva, lo que no implica ninguna negociación en absoluto. Las negociaciones se llevan a cabo normalmente cuando se cumple cualquiera de los siguientes criterios:

- Los contratos implican una gran cantidad de dinero (es decir, son de alto valor)
- Las partes involucradas deben acordar elementos de costo y otras cuestiones no relacionadas con los costos
- Los requisitos de compra son técnicamente complejos o los requisitos evolucionan a un nivel más alto de complejidad
- Los compradores quieren formalizar las métricas de mejora continua y los hitos o horarios de pago
- Los contratos se extienden por largos períodos de tiempo
- Se pide a los proveedores que realicen servicios que incluyan una declaración de trabajo detallada (SOW), como el diseño del producto o el prototipo de diseño y fabricación

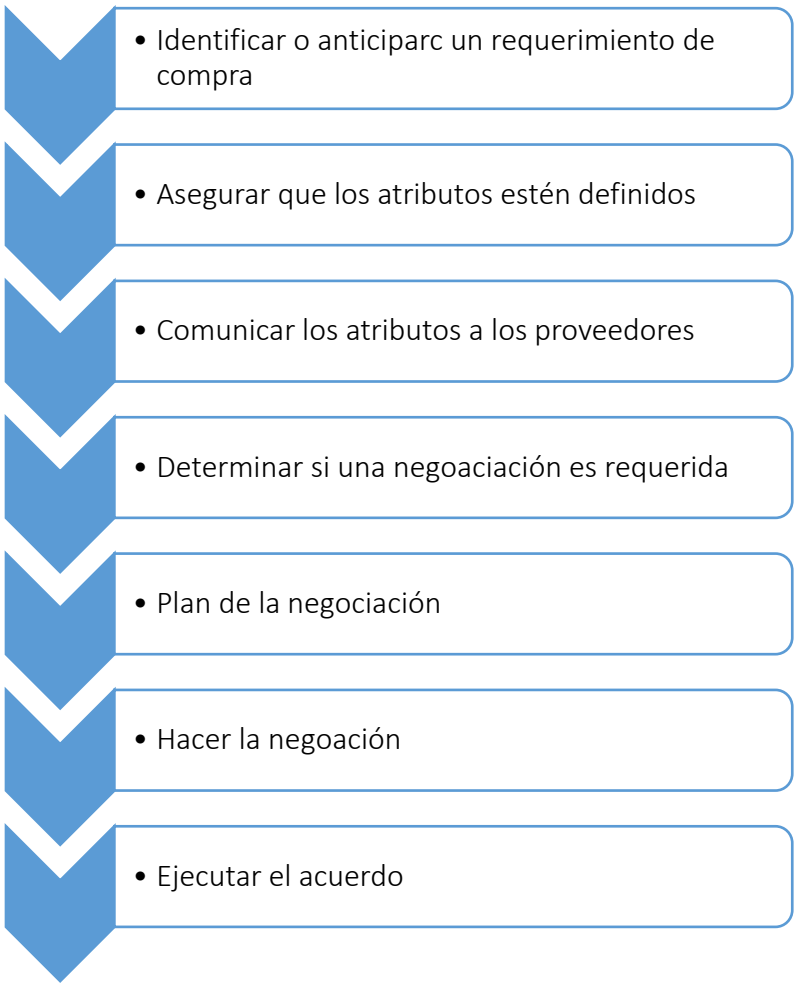

Figure 10. The negotiating framework. Developed by LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Planear las negociaciones

Las negociaciones pueden tardar mucho tiempo en ejecutarse, y la planificación es la parte más importante del proceso. Una mala planificación aumenta la probabilidad de un mal resultado, especialmente si las otras partes se han comprometido efectivamente en una planificación adecuada. Algunos errores comunes de planificación implican no dedicar suficiente tiempo al esfuerzo de planificación, no establecer objetivos claros, no desarrollar argumentos convincentes, no tener suficiente apoyo para una posición dada sobre un tema y no considerar las posiciones o necesidades potenciales de las otras partes.

El proceso de planificación implica muchas actividades, que incluyen:

- Determinar quién participará en las negociaciones de compradores y vendedores
- Identificar objetivos específicos de negociación
- Analizar las fortalezas y debilidades de la empresa de todas sus partes
- Recopilación de información relevante
- Reconocer las necesidades de otras partes
- Separar hechos de conjeturas
- Establecer posiciones de negociación y rangos sobre cada tema (ver Figuras 11 y 12)
- Desarrollar estrategias y tácticas de negociación apropiadas. Las estrategias son los enfoques predeterminados o los planes de acción preparados para alcanzar objetivos específicos. Las tácticas son los planes a corto plazo y las acciones empleadas para ejecutar estrategias de negociación.
- Incluir a otro personal clave dentro de la organización sobre las negociaciones
- Practicar negociaciones con colegas

En la Figura 11, el precio máximo de los compradores para un artículo determinado es de $ 11, y el precio mínimo que el vendedor está dispuesto a vender el artículo es de $ 12. Como muestra la figura, ninguna de las partes ha dejado espacio para el compromiso. El resultado probable en este escenario es la imposibilidad de llegar a un acuerdo sobre esta cuestión.

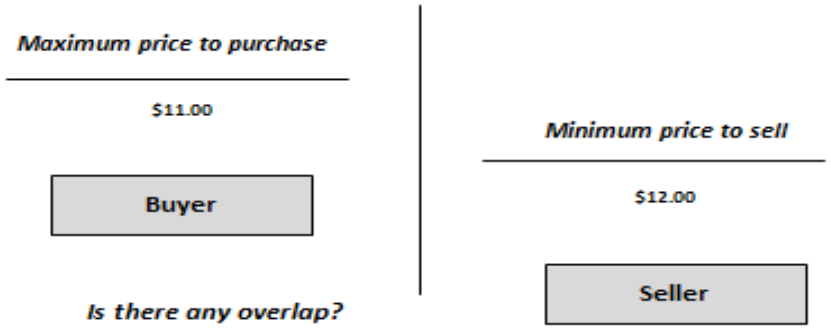

Figure 11. Negotiating with no range.

En la Figura 12, cada parte ha planeado flexibilidad en su aproximación al precio. Esta cifra revela que una superposición se produce entre $ 11.25 y $ 12, que es el área probable de acuerdo.

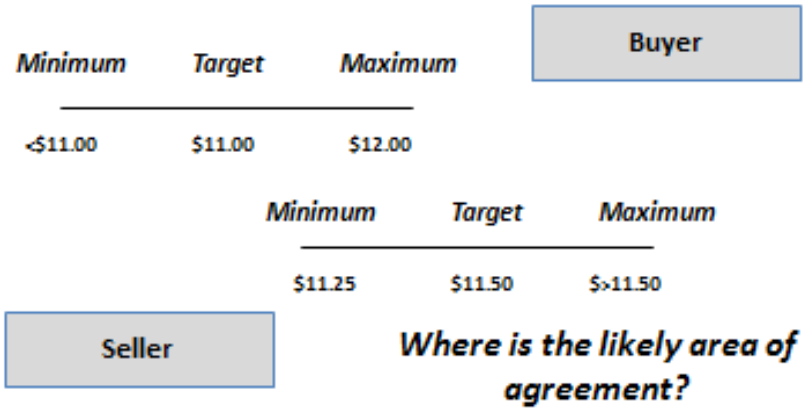

Figure 12. Negotiating with ranges.

Los negociadores efectivos saben que deben planear diligentemente las negociaciones, entender sus propias necesidades y las necesidades de las otras partes, y saber cuándo y cómo usar tácticas y concesiones específicas de negociación (es decir, la voluntad demostrada de alejarse de una posición determinada). En algún momento, las partes dentro de una relación pueden sentirse tan cómodos compartiendo información que las negociaciones de precios son reemplazadas por un esfuerzo cooperativo para lograr un precio objetivo preestablecido.

Llevando a cabo negociaciones

Una vez finalizada la planificación, es hora de iniciar las negociaciones. Decidir dónde llevar a cabo las negociaciones es importante. Las negociaciones no pueden llevarse a cabo en persona, pero cuando se negocia, lo mejor es tener un ambiente menos formal para que todos se sientan más cómodos. A medida que avancen las negociaciones, los participantes deben resumir posiciones y puntos de acuerdo a lo largo de las negociaciones para medir su progreso. Si es posible, los gerentes deben ser removidos de este proceso porque pueden cambiar la dinámica durante las negociaciones; Los negociadores no quieren parecer que están cediendo o siendo demasiado estrictos acerca de los términos del contrato. Por último, es importante hacer un balance después de cada sesión de negociación e identificar las lecciones aprendidas de la experiencia.

Los negociadores eficaces muestran ciertos comportamientos. Es importante pensar en estos comportamientos cuando participan en negociaciones. En primer lugar, los negociadores eficaces están dispuestos a comprometerse y cambiar sus objetivos cuando sea necesario. Esto indica una disposición a ser flexible, un rasgo que aumenta la posibilidad de llegar a un acuerdo. También establecen límites inferiores y superiores para cada gran área de negociación, lo que

crea espacio para concesiones sobre el precio que el comprador está dispuesto a pagar o el precio al que el proveedor está dispuesto a vender.

Concesiones

Las concesiones son una parte integral del proceso de negociación, como se describe en la siguiente sección de esta unidad. Las concesiones muestran una voluntad clara de alejarse de una posición determinada. Es importante que los negociadores modifiquen su posición en los momentos apropiados cuando se llevan a cabo las negociaciones como parte de la concesión que normalmente ocurre durante las negociaciones. Las partes involucradas en las negociaciones deben ser voluntariamente flexibles; Sin una voluntad de hacer concesiones o encontrar soluciones alternativas, las partes en una negociación pueden llegar a ser un punto muerto, que es la incapacidad de acuerdo durante las negociaciones. La forma en que los individuos abordan las negociaciones es importante. La Figura 13 presenta seis diferentes escenarios de negociación.

Como muestra la Figura 13, la concesión total en cada uno de los seis escenarios de proveedores es de $ 200. La única diferencia entre los escenarios es cómo se presentan los $ 200 al comprador. En la Ronda 1, el primer proveedor ofrece al comprador una concesión adicional de $ 50 durante cada ronda de negociaciones. Con el segundo proveedor, la cantidad de concesión monetaria ofrecida al comprador es de $ 125 en la Ronda 1, $ 70 en la Ronda 2, $ 0 en la Ronda 3 y $ 5 en la Ronda 4.

La pregunta para los compradores en estos escenarios es si proceder a una quinta ronda de concesiones. Algunos de estos escenarios pasarían a una quinta ronda, pero otros no, aunque el monto total de las concesiones para las primeras cuatro rondas es igual para cada escenario. Por ejemplo, los escenarios 2 y 4 no irían a una quinta ronda porque se obtendrían mínimas concesiones o no se obtendrían otras negociaciones.

Supplier					Go to a fifth round?
1	$50	$50	$50	$50	_____
2	$125	$70	$0	$5	_____
3	$35	$45	$55	$65	_____
4	$200	$0	$0	$0	_____
5	$0	$0	$0	$200	_____
6	$80	$60	$40	$20	_____

Concessions Received per Negotiation Round

Figure 13. Concession patterns. Developed by LINCS in Supply Chain Management Consortium.

La Figura 13 muestra que la forma en que se ofrecen las concesiones puede influir grandemente en el resultado de las negociaciones. El uso de concesiones durante las negociaciones no es exento de riesgos, sobre todo si una de las partes ofrece la mayoría de las concesiones, lo que podría ser visto por el partido haciendo la mayoría de las concesiones como injustas poner en peligro el éxito de todo el proceso de negociación.

Fuentes de Poder en las Negociaciones

El poder en las negociaciones es la capacidad de los involucrados para influir en las posiciones de los demás. Este poder proviene de diferentes fuentes. Tener y utilizar diferentes fuentes de poder puede tener efectos a corto y largo plazo en las negociaciones. Es común usar una o más formas de poder durante las negociaciones, pero el uso excesivo del poder puede dañar las relaciones.

Poder informacional

El poder informativo involucra el uso de hechos y datos en las negociaciones. En esta forma de poder, las partes involucradas, por ejemplo, han realizado investigaciones sobre los costos totales de los otros para los productos y pueden utilizar ese conocimiento para negociar los precios.

Poder de recompensa

En esta forma de poder, las partes implicadas pueden ofrecer algo de valor a otras partes. La capacidad de ofrecer un contrato de compra es un ejemplo de poder de recompensa.

Poder coercivo

El poder coercitivo implica el uso del castigo que puede conducir a negociaciones fallidas. Por ejemplo, una o más partes involucradas pueden tener un gran poder adquisitivo y usarlo para forzar concesiones.

Poder legítimo

Este poder tiene que ver con la posición que ocupan los individuos dentro de las organizaciones que participan en las negociaciones. Por ejemplo, un vicepresidente de un proveedor tendría poder legítimo para tomar decisiones o compromisos durante las negociaciones con los compradores.

Poder experto

Un individuo con poder experto es alguien que está bien informado en un campo particular; Él o ella también puede ser reconocido por otros como un experto en ese campo. Por ejemplo, ingenieros altamente calificados y experimentados pueden estar involucrados en las negociaciones para las piezas de ingeniería, ya que entienden la composición de estas partes, sus funciones previstas y los costos típicos.

Poder de referente

Los referentes tienen atributos que atraen a otros partidos. La fuerza del carisma de la gente indica su poder referente. Por ejemplo, los negociadores que son extrovertidos y amistosos suelen ser capaces de utilizar estos rasgos para influir en otras partes en las negociaciones.

Tácticas

Las tácticas de negociación son los planes y acciones utilizados para llevar a cabo los planes de negociación. La comprensión de las tácticas es importante, sobre todo porque cada parte probablemente ha pensado en sus tácticas durante la planificación de las negociaciones. El objetivo principal de tener tácticas es tratar de convencer a las contrapartes para que acepten una posición. Los negociadores deben reconocer los tipos de tácticas que utilizan sus contrapartes, así como sus propias tácticas. Literalmente existen docenas, si no cientos, de tácticas de negociación; Sin embargo, es importante recordar que no todas las tácticas de negociación son éticas.

Silencio

Muchas personas se sienten incómodas con el silencio, por lo que cuando las partes se ponen en silencio, esperan que las otras partes llenen el vacío de hablar. El silencio puede interpretarse como insatisfacción entre las partes silenciosas, que esperan que los partidos habladores mejoren su oferta.

Uso del Poder

Los compradores y vendedores traen diferentes fuentes de poder a las negociaciones, como se mencionó anteriormente. Esta táctica implica enfatizar una fuente de poder que poseen las partes.

Citas Fantasma

Esta es una táctica poco ética utilizada por los compradores para reducir el precio. La cita fantasma, que es siempre inferior a lo que los vendedores pueden ofrecer, es una ficción de la imaginación de los compradores.

Escasez

Los vendedores utilizan esta táctica para presionar a los compradores en una compra. Por ejemplo, los vendedores pueden indicar que si los compradores retrasan una compra, los productos pueden no estar disponibles debido a la escasez del mercado.

Bola Baja

En esta táctica, los vendedores aceptan precios negociados más bajos, pero tienen la intención de aumentar los precios una vez que tienen un contrato firmado.

Bola Alta

El empleo de tácticas de bola alta significa que los vendedores o compradores abren con una oferta poco realista de un precio de venta muy alto o una oferta muy baja para comprar. Entonces, los negociadores muestran una disposición a comprometerse lejos de esa oferta, que la otra parte interpreta como signo de negociación de buena fe; Esperan que el acuerdo final siga siendo atractivo porque las negociaciones se iniciaron a partir de una oferta de apertura tan alta e irreal. El acuerdo final puede parecer atractivo en comparación con el punto de partida.

Incremento del Precio

Esta táctica es utilizada por los vendedores, que dicen a los compradores que si no están de acuerdo con un precio en el mismo día de las negociaciones, el precio subirá en un futuro próximo.

Mejor y final Oferta

Esta táctica señala que las discusiones sobre ciertas partes de, o las negociaciones en su conjunto, están llegando a su fin. Las partes que hacen una oferta mejor y final deben estar dispuestas a marcharse si la otra parte no acepta la oferta. De lo contrario, esta táctica pierde su eficacia rápidamente.

Honestidad/Apertura

Esta táctica indica una voluntad de compartir información y participar en negociaciones de beneficio mutuo (discutidas a continuación) para todas las partes involucradas. Los negociadores rara vez declaran por adelantado si están participando en ganar-ganar o ganar-perder las negociaciones. Demuestran sus intenciones principalmente a través de sus acciones y comportamientos durante las negociaciones.

Negociaciones Ganar-Ganar y Ganar-Perder

Las negociaciones "ganar-ganar" son cooperativas e implican la colaboración en vez de la competencia con otras partes. En este tipo de negociaciones, la cantidad de valor derivada de las negociaciones y las relaciones de negocios puede aumentar, con cada parte obteniendo algo de valor de las negociaciones. Sin embargo, las negociaciones "ganar-perder" son aquellas en las que las partes involucradas no otorgan concesiones a las otras partes; Cada uno desea obtener la mayor parte del valor de las negociaciones, a menudo a expensas de otros.

Por ejemplo, un comprador puede querer adquirir un artículo de un proveedor, y el vendedor ha ofrecido un precio de $ 250 pero está dispuesto a bajar a $ 230. El comprador puede entonces ofrecer un precio de $ 230 para el artículo pero también puede requerir entrenamiento inicial para cómo instalar y usar el artículo; Esta es una situación de ganar-ganar. Por lo tanto, el vendedor obtiene el precio que estaba dispuesto a aceptar, mientras que el comprador recibe servicios complementarios en forma de formación. Sin embargo, en las negociaciones ganar-perder, el comprador puede ofrecer a pagar $ 220 por el artículo, incluyendo la formación, y no puede moverse de esa oferta.

Unidad 2: Contratos y Contrataciones

Un contrato es un acuerdo desarrollado por dos o más partes que se puede ejecutar en los tribunales; Cada parte acuerda realizar, o abstenerse de realizar, un acto o servicio ahora o en el futuro. Los contratos suelen hacer lo siguiente:

- Especificar atributos de desempeño a un nivel acordado de cantidad, calidad y costo
- Incluir oportunidades para crear valor para todas las partes involucradas
- Prevenir o resolver disputas
- Gestionar y mitigar los riesgos
- Proporcionar protección legal a todas las partes involucradas

Al desarrollar contratos, es importante entender a los clientes internos y sus requisitos. Los contratos son una excelente manera de transmitir los requisitos de los compradores al proveedor; Ayudan a prevenir los problemas abordando cuestiones importantes, como las condiciones acordadas para el aumento de los costos y las condiciones en las que pueden darse por terminados los contratos. Los contratos pueden promover mejoras en las relaciones entre proveedores y compradores formalmente incluyendo un lenguaje sobre requisitos y metas. Los contratos también pueden incluir estructuras formales de medir el desempeño del contrato, como el cumplimiento de los precios acordados y el cumplimiento de los plazos de entrega.

Un contrato típico comercial contiene algunos elementos clave. El primero es el contrato de compra principal de mercancías, también llamado simplemente el acuerdo de compra. Este documento contiene los términos legales esenciales que rigen la venta y compra de bienes comerciales y por lo general no se puede modificar sin la aprobación de un departamento legal dentro de una empresa que es parte. El contrato de servicio principal es similar al contrato de compra maestra de bienes, pero se aplica a la venta y compra de servicios en lugar de bienes.

Otro elemento clave de un contrato es el SOW (Statment of Work), que es una descripción clara y adecuada de lo que los compradores esperan de los proveedores de bienes o servicios. El SOW comprende la mayor parte de la mayoría de los contratos entre compradores y vendedores. El SOW a menudo contiene muchos componentes diferentes, tales como:

- El alcance del trabajo y los objetivos incluyen lo que el trabajo incluirá y no cubrirá, y los objetivos clave del trabajo.
- La sincronización del contrato describe cuándo se debe completar el trabajo.
- Descripción de los resultados esboza los principales resultados del trabajo.
- Los requisitos de servicio especiales incluyen los servicios particulares requeridos, que podrían abarcar la entrega después de horas de trabajo y el envío acelerado bajo ciertas circunstancias.
- La inversión específica de la relación discute el tiempo y el esfuerzo relativo que se espera de todas las partes involucradas en el trabajo.

- Los costos y precios incluyen las tarifas de servicios y entregables específicos y los costos o tarifas acordados para los servicios contratados y los entregables.
- Los temas de transporte involucran los términos de envío y el riesgo de pérdida, las condiciones específicas de transporte, tales como si los cargadores o compradores pagarán los costos de flete, e indemnización por pérdida durante el transporte de mercancías.
- Los incentivos y rebajas describen las condiciones específicas cuando se aplican bonificaciones o descuentos.
- Las actividades de mejora conjunta son los deberes específicos de cada parte para la mejora conjunta del rendimiento.
- Las cláusulas de penalización incluyen las penalidades que se aplicarán bajo ciertas condiciones.
- Requisitos de rendimiento del contrato detallan los exámenes de contratos que se llevarán a cabo y lo que abarcarán.
- Las especificaciones de calidad, pruebas y criterios de aceptación describen los niveles de calidad requeridos, cómo y cuándo se llevarán a cabo las pruebas y los criterios de aceptación relacionados.
- Los requisitos de rendimiento incluyen los niveles de rendimiento requeridos en términos de tiempo de entrega, calidad, cantidad y costo.
- Los términos del contrato y la facturación incluyen los términos clave del contrato, como la duración, la confidencialidad y el incumplimiento del contrato, así como el calendario de los pagos de la factura.

Unidad 3: Gestión de Contratos y Buenas Prácticas

El proceso de contratación es un aspecto importante de la eficiencia operativa de una organización y crítico para la ventaja competitiva de la organización. A continuación se presenta una visión general de algunas de las mejores prácticas implementadas por organizaciones líderes para facilitar el proceso de gestión de contratos.

Identificar los requisitos internos del cliente durante el desarrollo del contrato

Al desarrollar contratos, las empresas utilizan sus sistemas internos para identificar los requerimientos del cliente o los requisitos del sitio individual de manera eficiente. Cuando los compradores negocian en nombre de clientes internos en diferentes ubicaciones, es importante saber si los artículos de contrato son para cada lugar que "deben tener", "quisieran tener" o "no necesitan". Si las ubicaciones internas tienen requisitos diferentes, Los negociadores pueden crear adiciones de contratos para sitios individuales que forman parte del acuerdo de compra principal.

Entrar en Acuerdos con Proveedores de Clase Mundial

Esta práctica reconoce la importancia de la selección de proveedores como un proceso empresarial básico. El objetivo debe ser evaluar rigurosamente a los proveedores y seleccionar sólo proveedores calificados para evitar problemas de cumplimiento más adelante en la relación.

Desarrollar Contratos Completos siempre que sea posible

Los contratos completos no significan necesariamente contratos largos. La completitud del contrato es el grado en que las obligaciones del intercambio están claramente delineadas para que todas las partes entiendan. Cuando los contratos describen claramente las acciones que deben tomar los proveedores y los resultados que deben lograrse, los riesgos de fracaso del contrato y los costos de monitoreo de las relaciones contractuales son menores.

Obtener la retroalimentación del rendimiento del contrato de clientes internos

El personal de compras debe examinar regularmente a los clientes internos acerca de su satisfacción con los proveedores contratados en las áreas relacionadas específicamente con el contrato. Un enfoque para obtener retroalimentación es el uso de la intranet de las empresas o herramientas de encuesta en línea para solicitar revisiones de rendimiento de los clientes internos o sitios, en particular sobre los proveedores de servicios.

Asignar a un Gerente de Relaciones con Responsabilidad de Seguimiento a cada Contrato

El gerente de relaciones contractuales puede ser un gerente ejecutivo de compras, un líder de equipo de productos básicos, un gerente de contrato, un comprador o un comprador principal, o incluso un equipo de abastecimiento inter-funcional. Los gerentes de relaciones deberían haber identificado contrapartes en los proveedores. Los gerentes de relaciones también deben rendir cuentas por los proveedores y los desempeños de los contratos, y deben reportar de manera interna y externa sobre el desempeño de los proveedores y el cumplimiento de los contratos.

Medir y Reportar el Cumplimiento Interno del Cliente y de Sitio con los Acuerdos Corporativos

Esta práctica busca evitar el riesgo de que los usuarios internos no sigan el contrato o eviten el uso de los proveedores especificados en el contrato. El personal de adquisiciones debe trabajar

con los sistemas y los grupos de finanzas y cuentas por pagar para desarrollar medidas de cumplimiento del contrato. Si el cumplimiento del contrato es un problema, debe realizarse una investigación para averiguar por qué los participantes internos no están usando el contrato. Los gerentes de relaciones contractuales también deben preguntar regularmente a los proveedores si están cumpliendo con el contrato por su parte; Esto es parte de ser un buen cliente.

Desarrollar un sistema de información que reporte los precios pagados contra un precio contratado o de línea de base

El objetivo de esta práctica es asegurar que los proveedores se adhieran a los precios contratados y no se involucren en el arrastre de precios; Esto se refiere a que los proveedores aumentan los precios en el tiempo, fuera de los términos del contrato acordado y con la esperanza de que los compradores no notarán cambios pequeños e incrementales. Idealmente, deberían existir sistemas de información que permitan el acceso a la información sobre el precio pagado por la mercancía durante un período de tiempo. Estos sistemas también deben reportar cualquier cambio de precio o ahorro que ocurra durante todo el año.

Medir el rendimiento de los proveedores en tiempo real siempre que sea posible

Muchos sistemas de medición del desempeño de los proveedores no cumplen bien con los requisitos del contrato debido al tiempo de retraso en la medición del desempeño del proveedor frente a los requisitos del contrato; Si la evaluación tiene lugar demasiado tiempo después del período evaluado, no puede haber recurso. Esta medición a menudo tiene lugar y los resultados se reportan demasiado tarde para permitir que se produzca una acción significativa. Idealmente, el sistema de medición del proveedor debería usar datos en tiempo real, o casi en tiempo real, para evaluar el desempeño del proveedor en costo, calidad y entrega. Los datos también deben ponerse de forma regular a disposición de los gerentes de contratos o de relaciones, especialmente cuando los proveedores presentan un desempeño pobre, como entregas tardías o sobrecostos).

Realizar reuniones regulares de revisión de desempeño de contratos

La mayoría de los contratos críticos, o que tienen un alto valor en dinero, o son para productos o servicios de vital importancia para la organización, deben ser revisados periódicamente con líderes ejecutivos internos y proveedores externos para comparar el desempeño de los proveedores contra los términos contratados. Las reuniones de revisión en las que el personal de adquisiciones se reúne con los proveedores a intervalos regulares durante la vida del contrato

suelen ser responsabilidad de la relación o el gerente del contrato. Durante estas reuniones, el desempeño del proveedor debe ser identificado en relación tanto con otros proveedores dentro de un producto como con el contrato. Las revisiones del contrato deben abordar no sólo las actuaciones contractuales, sino también abordar formas de asegurar la mejora continua en la relación.

Desarrollar un repositorio de contratos a nivel de toda la empresa

La creación de un repositorio central para los contratos es una manera de evitar la confusión acerca de los detalles del contrato. Los repositorios almacenan grandes cantidades de artículos a la vez. El repositorio es normalmente un sistema basado en TI que almacena los contratos electrónicamente y proporciona una visibilidad temprana al gerente de contrato apropiado sobre los acuerdos que vencieron. Esto ayuda a evitar la renovación de contratos bajo condiciones adversas debido a que los compradores no actuaron de manera oportuna.

Benchmarking de prácticas de gestión de contratos contra otras empresas líderes

El **Benchmarking** es una búsqueda continua de las mejores prácticas comparando los resultados de una organización con los estándares de la industria y las mejores prestaciones en clase. Cuando se comparan las prácticas de gestión de contratos, generalmente es una buena idea comparar con los no competidores. En primer lugar, cada empresa se dedica a la contratación, por lo que las mejores ideas pueden estar ubicadas fuera de la industria en la que se originó. En segundo lugar, la obtención de información valiosa de la evaluación comparativa probablemente será más fácil cuando se trabaja con no competidores. Incluso las empresas con mejor desempeño en la contratación deben seguir siendo de referencia, porque siempre hay margen para mejorar.

Traducir Dos Veces Contratos con Proveedores Extranjeros

La doble traducción de contratos ayuda a asegurar que no surjan disputas debido a malentendidos lingüísticos. Si un contrato se negocia en compradores ingleses, debe tener traductores calificados para traducir el contrato en los idiomas de los proveedores. Luego, otros traductores deben traducir el contrato al inglés. La versión original en inglés y la versión inglesa traducida deben ser comparadas para tener coherencia. Cualquier inconsistencia entre las versiones puede indicar diferentes interpretaciones entre compradores y vendedores porque algunas palabras o frases no se traducen bien. Diferentes percepciones pueden conducir a problemas más adelante en el período del contrato.

Bloque de Aprendizaje 4 Resumen

Este bloque de aprendizaje se centró en la preparación exitosa de la negociación, junto con las habilidades y tácticas necesarias para diferentes tipos de negociaciones a fin de lograr el resultado exitoso de un contrato entre el comprador y el vendedor. El objetivo de la adquisición con experiencia es crear un ambiente de negociación positivo y permitir un proceso de comunicación en el que tanto los compradores como los vendedores pueden establecer sus objetivos para lograr resultados positivos.

Bloque de Aprendizaje 4 Recursos Suplementarios Opcionales

Atkin, T., & Rinehart, L. (2006). The effect of negotiation practices on the relationship between suppliers and customers. *Negotiation Journal*, *22*(1), 47–65. doi:10.1111/j.1571-9979.2006.00085.x

Ertel, D. (1999). Turning negotiation into a corporate capability. *Harvard Business Review*, *77*(3), 55–70. Retrieved from http://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10387578

Lewicki, R., Barry, B., & Saunders, D. (2015). *Essentials of negotiation* (6th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Ury, W. (1993). *Getting past no: Negotiating in difficult situations*. New York, NY: Bantam.

Bloque de Aprendizaje 4 Preguntas de Práctica

1. ¿Cuál de las siguientes respuestas no forma parte del proceso de planificación de la negociación?
   a. Determinar quién participará en las negociaciones
   b. Tratando de entender las necesidades de las otras partes
   c. Realizar negociaciones
   d. Identificar los hechos y las conjeturas

2. ¿Cuál es la característica de un negociador eficaz?
   a. Estar menos dispuesto a comprometer y cambiar sus objetivos cuando sea necesario
   b. Darse cuenta de que ofrecer concesiones es un signo de debilidad
   c. Establecer sólo límites máximos para cada tema principal
   d. Ver los temas de manera independiente en lugar de vincular los temas entre sí

3. ¿Qué tipo de poder tiene alguien que está bien informado en un campo en particular?
   a. Poder experto

b. Poder informativa
c. Poder legítimo
d. Poder de referencia

4. ¿Cuál es la táctica en la que los vendedores aceptan precios negociados más bajos con la intención de aumentar los precios después de recibir el contrato?
   a. Bola alta
   b. Bola baja
   c. Escasez
   d. Aumento de precios

5. La táctica de negociación que utiliza la apertura, la honestidad y la disposición a compartir información se conoce como
   a. Negociación ganar-perder
   b. Negociación distributiva
   c. Negociación ganador-ganador
   d. Negociación basada en la confianza

6. Negociación _____ son las acciones utilizadas para llevar a cabo los planes de negociación.
   a. Concesiones
   b. Poderes
   c. Rangos
   d. Tácticas

7. Un contrato se define como un acuerdo que:
   a. Puede ser ejecutado en la corte y está formado por dos o más partes, cada una de las cuales se compromete a realizar, o abstenerse de realizar, un acto ahora o en el futuro
   b. Puede ser ejecutado en la corte y está formado por una o más partes, cada una de las cuales se compromete a realizar, o abstenerse de realizar, algún acto ahora o en el futuro
   c. Puede ser ejecutado en la corte y está formado por dos o más partes, cada una de las cuales se compromete a realizar, ya abstenerse de realizar, algún acto ahora o en el futuro
   d. No puede ser ejecutado en la corte y está formado por dos o más partes, cada una de las cuales se compromete a realizar, o abstenerse de realizar, algún acto ahora o en el futuro

8. Un contrato comercial típico contiene un contrato de compra principal de bienes, que:
   a. Contiene una descripción clara y adecuada de lo que los compradores quieren que los proveedores hagan
   b. Contiene los términos legales esenciales que rigen la venta y compra de bienes

comerciales
c. Contiene una descripción limitada de lo que los compradores quieren que los proveedores hagan
d. Contiene los términos legales esenciales que regulan la venta y compra de servicios

9. Los profesionales de compras agregan valor mientras redactan la declaración de trabajo (SOW). El SOW es una descripción clara y adecuada de lo que:
   a. Proveedores de bienes o servicios quieren que los compradores hagan
   b. Los compradores quieren que los proveedores de bienes o servicios hagan
   c. Los compradores quieren que su alta dirección haga
   d. Los ingenieros usan para documentar dibujos de productos

10. Una buena práctica en la contratación es desarrollar un sistema de información que reporte los precios pagados contra los precios contratados o de referencia. El objetivo principal de esta práctica es:
   a. Facilitar la doble traducción de contratos
   b. Crear un repositorio central de contratos
   c. Asegurar que los proveedores se adhieran a los precios contratados y no se involucren en la
   d. Medir el rendimiento del proveedor en tiempo real siempre que sea posible

Bloque de Aprendizaje 5: Ejecución de Adquisiciones

Bloque de Aprendizaje 5 Descripción

Para apoyar los objetivos de la organización, los grupos de compra dentro de las organizaciones deben trabajar para asegurar que el proceso de abastecimiento se lleve a cabo de manera eficiente y eficaz. Este bloque de aprendizaje incluye información sobre la gestión del proceso de adquisición y las tecnologías habilitadoras clave y los procesos internos de adquisición utilizados para la compra de bienes y servicios.

Bloque de Aprendizaje 5 Objetivos de Aprendizaje

Al terminar este bloque de aprendizaje, el participante será capaz de:

- Comprender los aspectos clave de la ejecución del contrato de adquisición
- Implementar las diversas formas de generar la adquisición
- Analizar las formas clave de la documentación utilizada en adquisiciones
- Evaluar los aspectos clave de la gestión del proceso de adquisición y la gestión de los procesos internos involucrados en la adquisición de bienes

Unidad 1: Ejecución de Contratos de Adquisiciones

Aprobación de compra

Una vez que los proveedores han sido seleccionados, evaluados y aprobados, los departamentos de adquisiciones pueden optar por utilizar a dichos proveedores para proporcionar productos y servicios. Esto puede ocurrir de varias maneras, dependiendo del sistema en el lugar en la adquisición: adjudicación de una orden de compra específica o una orden de compra global, liberación de compra de material o contrato. Desarrollar y otorgar una Orden de Compra (OC) es un paso importante porque casi todas las OCs incluyen condiciones legales estándar a las cuales están sujetas las órdenes, incluyendo las siguientes:

- Apartado postal
- Descripción del Artículo
- Especificaciones de material, incluyendo cualquier referencia al SOWs y planos de ingeniería
- Requisitos de cantidad

- Requerimientos de calidad
- Precio
- Fecha de entrega y método de envío
- Dirección de envío
- Fecha de vencimiento del pedido
- Nombre y dirección de la empresa compradora
- Términos de pago

Por lo general, compras emitirá un pedido para cada artículo requerido. Dependiendo de la naturaleza del artículo y el precio relativo del artículo, las negociaciones pueden o no ser requeridas antes de otorgar la orden de compra.

Pedidos Generales / Blanket Purchase Orders (BPOs)

Las órdenes de compra generales (BPO, por sus siglas en inglés) se usan típicamente cuando los mismos materiales o servicios se ordenan de forma regular, ya sea en un programa consistente y periódico como servicios de limpieza o cuando se necesite al momento en que las cantidades caen por debajo de los niveles deseados, o para un proceso de manufactura en el que los materiales se agotan. Al utilizar este tipo de acuerdo de compra, los compradores y proveedores trabajan juntos para evaluar la demanda anticipada de artículos específicos necesarios para un período de tiempo definido y acordar los términos del acuerdo. Los compradores también se reservan el derecho de cancelar BPOs en el caso de un bajo rendimiento del proveedor o cambios en la demanda.

El BPO se establece como un acuerdo maestro; Los compradores utilizan posteriormente documentos de liberación de materiales a intervalos periódicos, según sea necesario y basados en el uso, para ordenar artículos cubiertos por la BPO. Esta liberación de material normalmente especifica el número de pieza requerido, la cantidad requerida, el precio unitario y de cantidad, la fecha de recepción requerida, la dirección de envío y el método de envío.

Peticiones de Compra con Recompensa

En esta etapa, las OC se otorgan y se liberan al proveedor, y las entregas son recibidas posteriormente por la organización encargada. Muchas organizaciones transmiten órdenes electrónicamente a través del intercambio electrónico de datos (EDI); Las órdenes también se pueden transmitir a través de Internet. Después de la adjudicación, contratación también es responsable de supervisar el estado de las OC abiertas, agilizar las órdenes y proporcionar administración continua para otras tareas.

Recepción de Mercancías

El proceso de recepción de mercancías involucra varios procesos y documentos, incluyendo una carta que contiene el embalaje de material, conocimiento de embarque, y el informe de discrepancia, cada uno de los cuales se describe a continuación.

Material de embalaje Slip (Packing Slip)

El material de embalaje que acompaña a las mercancías, describe el contenido del envío. Se refiere a un pedido específico (y número de liberación, si procede) utilizado para ordenar las mercancías; También se utiliza para fines de seguimiento y auditoría. El organizador del pedido utiliza la carta de embalaje para comprobar la cantidad real recibida con respecto a la cantidad indicada en la carta y contra la cantidad ordenada para asegurarse de que todos coincidan. Este paso determina si los proveedores tienen artículos sobre o sub-entregados y confirma que los artículos recibidos son los artículos que se ordenaron.

Guía de Carga (Bill of Landing)

Los transportistas publican una guía de embarque, que registra la cantidad de mercancías entregadas, en un lugar y fecha específica. La guía de embarque detalla el número de cajas o contenedores entregados; Otros detalles sobre el envío aparecen en el embalaje y es responsabilidad de los proveedores registrarlos. La guía de embarque también asegura que los transportistas están protegidos contra reportes de que han dañado, perdido o manipulado de otra manera las mercancías entregadas.

Reporte de Discrepancia

Los informes de recepción de discrepancia se utilizan para registrar cualquier diferencia entre las mercancías recibidas y las mercancías ordenadas; Las discrepancias son registradas por el empleado que recibe y durante el proceso de recepción. Los equipos de compras usan el informe de discrepancias para dar seguimiento y resolver cualquier problema con los proveedores.

Evaluar el Desempeño del Proveedor Post-Compra

Cuando los productos y servicios han sido entregados, el desempeño del proveedor debe ser evaluado para determinar si realmente cumplió con los requisitos de la organización que le contrató. Las empresas deben determinar si los proveedores se han desempeñado de acuerdo con lo establecido mediante el uso de un sistema para medir el rendimiento. Cuando el desempeño del proveedor no satisface los requisitos de la organización compradora, las

discrepancias deben ser identificadas y registradas, y las acciones correctivas deben llevarse a cabo trabajando con el proveedor.

La naturaleza precisa de la retroalimentación a los proveedores varía entre las empresas, pero la retroalimentación debe ocurrir con una frecuencia prestablecida. Esto permite a la organización contratante, el trabajar con proveedores para identificar tendencias de defectos, implementar acciones correctivas a fin de corregir esos defectos y tomar acciones preventivas para eliminar recurrencias. A continuación, se presentan ejemplos de retroalimentación:

- Informes de métricas de desempeño semanales
- Reuniones trimestrales de revisión de nivel medio para administradores de cadenas de suministro entre compradores y proveedores
- Reuniones anuales a nivel ejecutivo sobre SCM entre compradores y proveedores

Unidad 2: Habilitadores de Adquisiciones

Existe una gran disponibilidad de herramientas y técnicas para los profesionales de adquisiciones; Se pueden utilizar para habilitar y apoyar el proceso de aprovisionamiento. En esta sección se describen estas herramientas y técnicas, además de proporcionar ejemplos de prácticas recomendadas, entre las que se incluyen las siguientes:

- E-procurement y compra electrónica
- Cartas de Adquisiciones
- Acuerdos de adquisiciones de largo plazo
- EDI (Electronic Data Interchange)
- Catálogos electrónicos

E-Procurement y Compra electrónica

La contratación electrónica es un proceso de Internet que se utiliza para hacer más fácil, más rápida y menos costosa la adquisición de bienes y servicios para las empresas. El objetivo general es agilizar el proceso de compra para que las empresas puedan concentrarse más en el tiempo de gestión de obtener ingresos y servir a los clientes.

Según EPIQ (2014), la contratación electrónica no funciona para todos los artículos adquiridos por las empresas. Por ejemplo, los artículos de importancia estratégica, como los motores diseñados a la medida para un vehículo de transporte de paquetería, por lo general no se compran mediante la contratación electrónica. Sin embargo, muchos artículos no críticos como papelería son muy adecuados para ser adquiridos con este tipo de sistemas.

Tarjetas de Adquisiciones

Las tarjetas de aprovisionamiento son esencialmente tarjetas de crédito proporcionadas a los usuarios internos para comprar artículos de bajo costo sin tener que pasar por el proceso administrativo de la adquisición. Las tarjetas de aprovisionamiento funcionan bien para los artículos de bajo costo que se requieren según sea necesario; Son especialmente útiles cuando no existen proveedores aprobados para artículos de bajo costo y donde los proveedores no son aprobados por otros sistemas de compras.

Los titulares de tarjetas de compras autorizadas toman las decisiones de compra, hasta el valor permitido en la tarjeta de adquisición y dentro del presupuesto prescrito del departamento que está realizando la compra. El valor monetario de los artículos comprados y cubiertos por las tarjetas de compras es típicamente bajo, y puede consistir en folletos para una feria o conferencia. En estos casos, el costo de involucrar a los grupos de adquisiciones en un proceso de búsqueda, evaluación y aprobación de proveedores normalmente superaría el costo de los artículos comprados, como se describe en el bloque de aprendizaje 3 (Monczka et al., 2005).

Acuerdos de compra de largo plazo

Las empresas celebran acuerdos de largo plazo con proveedores con los que planean trabajar durante un período de tiempo prolongado. Los contratos a largo plazo implican contratos básicos que generalmente están en vigor durante un año o más. Este tipo de acuerdos son similares a un proceso de BPO, pero se establecen para cubrir la compra de artículos de mayor valor durante un largo período de tiempo, tales como suministros de envases especiales, partes de mantenimiento de máquinas y materias primas de alto valor. Los contratos de compra a largo plazo pueden reducir los costos de transacción eliminando la necesidad de renovaciones de compras que consumen mucho tiempo.

Además, cuando los compradores y proveedores están de acuerdo con los términos del contrato, la responsabilidad de liberar material puede cambiar a los usuarios en muchos casos. Esto significa que los usuarios finales se organizan directamente con los proveedores sobre los productos que se requieren ser entregados sin involucrar a adquisiciones en absoluto. Idealmente, la liberación de material se realiza electrónicamente en lugar de manualmente, lo que ahorra tiempo y dinero (Monczka et al., 2005).

Electronic Data Interchange (EDI)

El EDI implica un intercambio de información de computadora a computadora. Puede utilizarse para apoyar transacciones entre compradores y vendedores, permitiendo una mayor eficiencia y

una comunicación más ágil. Esto, a su vez, puede conducir a menos tiempo y dinero dedicado al proceso de adquisiciones.

Catálogos Electrónicos

Los catálogos electrónicos son una manera fácil de acceder a la información sobre los productos y servicios de un proveedor. El principal beneficio del uso de catálogos electrónicos es su capacidad de búsqueda de bajo costo; Si los usuarios ordenan directamente de estos catálogos, los tiempos de ciclo y los costes de pedido también pueden reducirse. Los precios se incluyen a menudo como parte del catálogo y se conoce como "lista de precios publicada". A las organizaciones compradoras con mayores volúmenes de compra se les puede ofrecer un descuento porcentual sobre las tarifas de la lista de precios publicada.

Automatización de subastas /Automation of Bidding

En muchas empresas, todo el proceso de puja se ha automatizado. Los paquetes de ofertas y las especificaciones están disponibles en línea desde donde los licitadores presentan sus ofertas y propuestas, y las ofertas y premios se comunican electrónicamente. Las reducciones de tiempo de ciclo y otros ahorros de costos pueden ser significativos si el proceso automatizado es eficiente.

En situaciones de subastas en línea, las fuentes potenciales también están precalificadas y están invitadas a participar en la licitación en línea. La subasta o evento se establece para una fecha y un período de tiempo específicos, al igual que el plazo y los plazos de apertura de ofertas de procesos sin conexión. El éxito de una subasta depende, en gran parte, de la calidad de las especificaciones de la oferta y de la capacidad de los profesionales y procesos de adquisición para precalificar a los proveedores. En un entorno en línea, los licitadores pueden ver las cantidades de pujas reales, pero no quién participa en la licitación.

Unidad 3: Documentos de Adquisiciones

Los departamentos de adquisiciones utilizan y mantienen ciertos documentos para sus compras. Los tipos de documentación que se conservan dependerán de los requisitos de la organización y serán diferentes para cada una de ellas.

Solicitud de información y propuestas de los vendedores

Se utilizan diferentes documentos de adquisiciones para obtener información y propuestas de posibles proveedores. Estos incluyen:

- **Solicitud de información (RFI):** una RFI es un documento que las empresas envían a posibles proveedores que solicitan información clave, incluidos los productos o servicios proporcionados, la duración del tiempo en los negocios y los mercados atendidos.
- **Solicitud de Propuesta (RFP)**: Una RFP es un documento que las empresas envían a proveedores aprobados solicitando que presenten una propuesta que describa cómo completarían el alcance del trabajo junto con los precios, la calidad y los datos de entrega.
- **RFQ**: Un RFQ es un documento que las empresas envían a proveedores autorizados que solicitan cotizaciones de precios para productos o servicios.

La terminología puede variar entre las industrias, y en algunas organizaciones, la preparación y el uso de los documentos anteriores es un campo especializado asignado a ciertas personas. Como se describe a continuación, los grupos de adquisición suelen utilizar documentos estándar para obtener la información necesaria de los posibles proveedores.

Documentos comúnmente utilizados en Adquisiciones

Acorde a Muckstadt, Murray, Rappold, and Collins (2003), una serie de documentos son comúnmente utilizados en adquisiciones. Estos incluyen:

- **Requisición**: Una requisición es una solicitud que especifica los requisitos para productos o servicios que normalmente tiene la forma de un documento impreso o electrónico creado por el área de planificación de la demanda; Después de la aprobación, se envía al área específica de adquisiciones.
- **Definiciones de requerimientos**: Las definiciones de requisitos son definiciones formales y claras de los productos o servicios requeridos e incluyen especificaciones del producto, requisitos de desempeño, especificaciones de calidad y SOW (ver más abajo).
- **Información / Justificación de Sourcing**: son documentos que se utilizan para registrar las razones del método de adquisición y los tipos de proveedores utilizados; Por ejemplo, si la compra se hace a partir de un proveedor único, el documento explica por qué no hay otras fuentes disponibles.
- **Lista corta**: se trata de una lista de candidatos, normalmente proveedores potenciales, que han sido seleccionados para su revisión posterior o para su consideración final antes de aprobar realmente un proveedor y adjudicar un contrato.
- **SOW**: Un SOW es un documento formal que detalla las actividades de trabajo y tareas que los proveedores deben llevar a cabo, los productos o servicios a entregar y un cronograma previsto para su finalización. El SOW normalmente incluye requisitos altamente detallados, precios, términos y condiciones.

- Lista de materiales (BOM): Una lista de materiales es un documento que acompaña a los planos de ingeniería, en los que se enumeran partes, materiales, mano de obra, etc. Una lista de materiales detalla lo que se requiere para fabricar un artículo; Que permite a los proveedores conocer con precisión el precio del trabajo en el que están pujando.
- Enmiendas a los documentos de solicitud: Estos documentos enumeran cualquier cambio, supresión o adición a la RFI, RFQ o RFP y cualquier otra aclaración y correspondencia con los proveedores.
- Modificaciones a los contratos: Esto incluye cualquier modificación acordada a los contratos.
- Ofertas recibidas (técnicas y financieras): Estas ofertas comprenden las diversas ofertas recibidas de los proveedores potenciales a una solicitud de licitación -una invitación formal y estructurada a los proveedores para ofertar en el suministro de productos o servicios- y contienen la información necesaria sobre los requisitos técnicos y financieros de los proveedores. Capacidades financieras y otras fortalezas relevantes para el trabajo requerido por los compradores.
- Informe de evaluación: El informe de evaluación se desarrolla sobre la base de una revisión de la información proporcionada por los proveedores en respuesta a RFI, RFQs o RFPs; Comprende una evaluación de las capacidades potenciales de los proveedores sobre el trabajo requerido o los productos y servicios que se deben proporcionar. Este informe también se conoce como "tarjeta de puntuación ponderada".
- Contrato: Un acuerdo entre dos o más partes con los términos y condiciones del trabajo a realizar, los productos o servicios a ser suministrados, el tiempo, los honorarios y los entregables. Los contratos pueden ser verbales o escritos, pero normalmente son documentos escritos que implican una oferta y la aceptación de una oferta.
- Correspondencia con el contratista: Comprende todas las interacciones sobre el trabajo a realizar o el trabajo que se lleva a cabo junto con los productos y servicios que se prestan.
- Informes de progreso: son las cuentas de los avances realizados en el cumplimiento del contrato o las pruebas de entrega de bienes y servicios en los tiempos requeridos, en cantidades requeridas y en niveles aceptables de calidad.
- Prueba de recepción de mercancías: Este es un documento firmado por los compradores para indicar que han recibido los bienes requeridos. Una copia de este documento se mantiene normalmente por los compradores, mientras que otra copia se devuelve a los proveedores.
- Informes de recepción e inspección: Se trata de informes sobre inspecciones realizadas a las mercancías entregadas a los compradores y sobre la calidad de los bienes recibidos; Detallan cualquier problema de calidad, cantidad e inconsistencia.
- Prueba de pago: Este documento indica que los departamentos de cuentas por pagar de los compradores han hecho pagos a los proveedores.
- Informes de evaluación de proveedores: Estos informes normalmente se desarrollan de forma programada; Indican qué tan bien se desempeñan los proveedores en sus obligaciones contractuales y otras.

Bloque de Aprendizaje 5 Resumen

Este bloque de aprendizaje se centró en los aspectos tácticos del proceso de adquisición para permitir la colocación y aprobación de las órdenes de Compra con los proveedores, la información necesaria para un requisito de compra integral, los formularios y documentos necesarios y los elementos necesarios en el proceso posterior a la adjudicación. ser administrado. Además, se revisaron las formas alternativas de adquisición, incluidas las tarjetas de adquisición para el personal no encargado de la adquisición, los catálogos electrónicos para los compradores y el EDI y la automatización de las subastas, los cuales se utilizaron para agilizar los procesos de adquisición.

Bloque de Aprendizaje 5 Preguntas de Práctica

1. Casi todas las órdenes de compra (OP):
   a. Incluyen numerosas condiciones no estándar
   b. No incluyen ninguna condición legal estándar
   c. Especifican que no exceda los porcentajes de beneficio
   d. Incluye condiciones y términos legales estándar

2. Normalmente se usan los PO de manta para:
   a. Artículos de alto costo que se compran con poca frecuencia
   b. Cuando los artículos se usan de forma regular
   c. Para la compra de mantas
   d. Sólo para artículos comprados de proveedores extranjeros

3. ¿Qué documento se utiliza comúnmente en el proceso de recepción de artículos adquiridos mediante un pedido?
   a. Una hoja de embalaje de material
   b. Una copia de la orden de compra
   c. Un conocimiento de embarque
   d. Informe de evaluación del proveedor

4. Pueden utilizarse tarjetas de aprovisionamiento:
   a. Específicamente para artículos costosos
   b. Sólo en emergencias
   c. Sólo por parte de la alta dirección
   d. Comprar artículos de bajo costo

5. Los conocimientos de embarque se utilizan para:
   a. Detalle cualquier discrepancia en los envíos
   b. Solicitar información a los proveedores
   c. Registrar la cantidad de mercancías entregadas a un lugar en una fecha específica
   d. Comprar artículos de bajo costo

6. El material de embalaje que acompaña a las mercancías y se utiliza para describir el contenido del envío. La hoja de embalaje:
   a. Es lo mismo que un precio al por menor
   b. Se refiere a un PO específico
   c. Define la estrategia de negociación para un contrato
   d. No se utiliza para envíos internacionales

7. Intercambio electrónico de datos (EDI):
   a. Es una forma fácil de acceder a la información sobre los productos y servicios de los vendedores
   b. Incluye el intercambio de información entre computadoras
   c. Permite que los paquetes de ofertas y las especificaciones estén disponibles en línea
   d. Utiliza Internet para hacer más fácil, más rápido y menos costoso comprar bienes y servicios para las empresas

8. Una solicitud de pedido:
   a. Se trata de una lista de candidatos, normalmente proveedores potenciales, que han sido seleccionados para su revisión posterior o para su consideración final antes de adjudicar un contrato
   b. Normalmente toma forma de un documento impreso o electrónico creado por la organización de planificación de la demanda para definir los requisitos del producto o servicio
   c. Un acuerdo entre dos o más partes con los términos y condiciones del trabajo a realizar, los productos o servicios a ser suministrados, el calendario, los honorarios y los entregables
   d. Un documento firmado por los compradores para indicar que han recibido los bienes requeridos

9. Una solicitud de cotización (RFQ) es un documento que:
   a. Está preparado por un vendedor de inventario
   b. Define el transportista que debe utilizarse para entregar los productos
   c. Transmite la propiedad de la propiedad
   d. Las empresas de adquisiciones envían a los proveedores para solicitar una cotización de productos o servicios

10. Un documento que indica que el pago se ha hecho a los proveedores se conoce como:
    a. Prueba de pago
    b. Contrato
    c. Informe de recepción e inspección
    d. Declaración de trabajo (SOW)

Bloque de Aprendizaje 6: Administración de Suministros

Bloque de Aprendizaje 6 Descripción

Una vez que las empresas seleccionan y aprueben proveedores y otorguen OP, el énfasis de los compradores cambia a la gestión de la relación con los proveedores y, cuando es necesario, a la medición del desempeño de los proveedores. Medir el desempeño de los proveedores es especialmente importante cuando hay acuerdos a largo plazo. Este bloque de aprendizaje detalla tres temas en la gestión de la oferta y la adquisición: medición del desempeño de los proveedores, gestión de relaciones con proveedores y desarrollo de proveedores.

Bloque de Aprendizaje 6 Objetivos de Aprendizaje

Al completar este bloque de aprendizaje, el participante será capaz de:

- Reconocer por qué las empresas miden el rendimiento de los proveedores
- Recuerde las características de los sistemas eficaces de puntuación de proveedores
- Entender los diferentes tipos de relaciones con proveedores
- Explicar la importancia de la confianza en las relaciones comprador-vendedor
- Implementar el desarrollo de proveedores y su papel en la gestión y contratación de suministros• Aplicar los factores críticos para el éxito del desarrollo de proveedores

Unidad 1: Medición del Desempeño del Proveedor

La medición es una parte importante de la buena gestión. Según Monczka et al. (2005), la medición del desempeño de los proveedores consiste en recolectar información sobre el desempeño de los proveedores durante un período de tiempo. El resultado deseado de los sistemas de medición sobre las prestaciones de los proveedores es proporcionar a los compradores con flujos constantes de información para ayudar a identificar oportunidades de mejora.

¿Por qué medir el desempeño del proveedor?

La medición es una forma ideal de ayudar a los gerentes de suministro y al personal de adquisiciones a basar sus decisiones de compra en criterios objetivos en lugar de subjetivos. Las mediciones son también una excelente manera de implementar la mejora continua.

Hay otras razones para medir el rendimiento del proveedor. La medición generalmente motiva a los que están siendo medidos a actuar de ciertas maneras. La medición también ayuda a identificar áreas de desempeño que necesitan más mejoras. Los compradores usan rutinariamente los conocimientos obtenidos de su sistema de medición de proveedores para identificar oportunidades de desarrollo de proveedores, que se analizan en la Unidad 3 de este bloque de aprendizaje. El proceso de medición también ayuda a identificar tendencias y cambios a lo largo de períodos de tiempo, lo que ayuda a los gerentes de suministro a predecir el futuro rendimiento de la base de suministro. Un sistema de medición eficaz puede proporcionar una perspectiva del futuro.

Scorecards de Desempeño de Proveedores

Por lo regular, las empresas utilizan el término tarjeta de puntuación (véase la figura 14) para describir el informe o el sistema que mide el desempeño de los proveedores. Estas tarjetas (Scorecards) informan regularmente los resultados con respecto a los costos de los proveedores, la calidad, la oportunidad de entrega y cualquier otra área de desempeño de interés. El uso de tarjetas por parte de las áreas suministro recae en una de tres categorías: categórica, ponderada o basada en costos:

- Los **sistemas de medición categóricos** requieren comprobaciones simples que describen los resultados de los proveedores en diferentes categorías, incluidos los costos de los proveedores, la calidad y la puntualidad en la entrega. Para artículos relativamente insignificantes como papelería, esta puede ser la única medida requerida para evaluar el rendimiento del proveedor.
- Los sistemas puntuales ponderados incluyen una variedad de categorías de desempeño, asignan pesos a cada categoría y desarrollan escalas para determinar las puntuaciones de los proveedores dentro de cada categoría.
- Los sistemas basados en costos son los menos utilizados de los tres sistemas al medir el desempeño de los proveedores. Este enfoque cuantifica el costo total de hacer negocios con ciertos proveedores.

Los departamentos de suministros también pueden confiar en sistemas híbridos para mezclar elementos de coste total con evaluaciones puntuales ponderadas. Algunas áreas de medición son más adecuadas para un esquema puntual ponderado, mientras que otras son las más apropiadas para la perspectiva del costo total.

			4=SUPERIOR
	SUPPLIER SCORECARD		3=MEETS EXPECTATIONS
			2=NEEDS IMPROVEMENT
			1=UNACCEPTABLE
SUPPLIER			
LOCATION			
DATE COMPLETED			
Criteria		**Performance Rating (1 to 4)**	**Previous Year Rating (1 to 4)**
I. Pricing	**A.** Pricing Competitiveness		
	B. Invoice Accuracy		
	C. Innovative cost savings opportunities		
II. Quality	**A.** Low Occurrences of Rejected Material/Complaints		
	B. Timely response and corrective action to rejections		
	C. Ability to resolve quality issues		
III. Delivery of Materials	**A.** Condition of Materials delivered		
	B. Complete and accurate paperwork accompanying deliveries		
	C. Appointments made and kept		
	D. Delivered the day requested		
	E. Condition of pallets (if applicable)		
IV. Service	**A.** Customer Service Representation		
	B. Regional Sales Representation (plant level/DC level)		
	C. Provides technical support		
	D. Timely feedback to issues		
	E. Ability to expedite orders		
	F. Effectiveness of warehouse program		
V. Technical Support	**A.** Phone calls and emails returned promptly		
	B. Samples provided timely and accurate		
	C. Design services offered and provided as requested		
	D. Technical support is offered and provided		
	E. Presents innovative ideas		
VI. Required Documents	**A.** Current Certificate of Insurance		
	B. Signed Confidentiality Agreement		
	C. Signed FDA/Hold Harmless Guaranty		
	D. Signed Adherence to Specifications Agreement and accompanying SOP		
VII.	**A.** Overall satisfaction		
Comments	See Attached		
Average Ratings			
I. Pricing			
II. Quality			
III. Delivery of Materials			
IV. Service			
V. Technical Support			
VI. Required Documents			
VII. Overall			

Figure 14, Supplier scorecard example. Developed by LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Muchos sistemas de scorecard dependen de los datos recolectados manualmente, lo cual es una deficiencia de este sistema, que pueden afectar la puntualidad y calidad de los datos. Algunos sistemas también están llenos con demasiadas evaluaciones subjetivas del desempeño del proveedor. Para evitar este tipo de inconvenientes, los sistemas de medición de puntuación deben incluir las siguientes características:

- El personal de gestión de proveedores debe revisar y reconocer el scorecards que reciben de los compradores.
- Los sistemas de medición permiten ajustar categorías y pesos para reflejar las realidades de los diferentes requerimientos de suministro.
- Sistemas de datos en tiempo real tomados de sistemas empresariales, tales como cuentas por pagar, garantía de calidad y transporte entrante.
- El uso de datos de sistemas minimiza las mediciones subjetivas.
- Alertas de sistemas sobre problemas de rendimiento de proveedores, tales como entregas tardías.
- Capacidad del proveedor para revisar sus tarjetas de puntuación en línea y evaluar las tendencias de rendimiento.

- Actualizaciones del sistema cuando se producen transacciones para informes en tiempo real.
- Los sitios internos en las empresas compradoras pueden evaluar a los proveedores a través de la entrada basada en la web.

Unidad 2: Gestión de Relaciones del Proveedor

La **gestión de relaciones con proveedores** es una metodología de gestión de base amplia que describe cómo las empresas interactúan con su base estratégica de suministro. Es una filosofía de relaciones con los proveedores que es compartida por los departamentos de compras y profesionales de la gestión de la oferta en muchas organizaciones. Esta sección describe el continuo de las relaciones con los proveedores, la importancia de la confianza en las relaciones con los proveedores y la importancia de contar con gerentes de relaciones con proveedores.

Tipos de relaciones de proveedores

Cuando se administra a los proveedores, es importante apreciar que no todas las relaciones con los proveedores son igualmente importantes. Saber cuándo, dónde y cómo entender tipos específicos de relaciones con proveedores particulares es una parte crucial del proceso de adquisición. La gestión de las relaciones con los proveedores es importante porque ayuda a fomentar una mejor relación de trabajo con miras a la comprensión mutua de los requisitos y capacidades, y puede conducir a identificar áreas para mejorar el rendimiento.

Pueden existir varios tipos de relaciones entre proveedores y compradores, incluyendo **relaciones contraproducentes, relaciones competitivas, relaciones cooperativas** y **relaciones de colaboración**.

Relaciones contraproducentes

Las **relaciones contraproducentes** involucran a las partes que trabajan unas contra otras, sin que ninguna de las partes sienta la necesidad de asumir la responsabilidad por lo que sucede en la relación. Este escenario es claramente perjudicial para el éxito a largo plazo de cualquier relación con el proveedor.

Relaciones competitivas

Las relaciones competitivas, también conocidas como relaciones ganar-perder, suelen presentar partidos que compiten por cantidades fijas de valor. Esto contrasta con el trabajo conjunto para crear nuevas oportunidades que lleven a un nuevo valor para todas las partes. Las relaciones con

los proveedores deben ser competitivas cuando muchos artículos de bajo valor y bajo riesgo son requeridos por los compradores.

Relaciones cooperativas

Las relaciones de cooperación son aquellas en las que los compradores y los proveedores trabajan juntos, por lo regular durante un largo período de tiempo, para alcanzar objetivos comunes. Las relaciones de cooperación con los proveedores a menudo involucran a proveedores y compradores que trabajan conjuntamente para reducir costos, mejorar la calidad, mejorar la entrega y ofrecer un mejor servicio, todo lo cual afecta positivamente el desempeño.

Relaciones colaborativas

Estas relaciones implican trabajar con grupos limitados de proveedores que son estratégicamente importantes para el éxito de los compradores. Las relaciones cooperativas y colaborativas son relaciones mutuamente beneficiosas. Esto significa que ambas partes, al trabajar juntas, pueden aumentar la cantidad de valor derivado de las relaciones. Una característica clave de las relaciones de colaboración es compartir riesgos, recompensas y recursos.

La importancia de la confianza

La confianza es un importante predictor de relaciones exitosas con los proveedores. Las relaciones que carecen de confianza se caracterizan por contratos más largos, una supervisión costosa y que lleva mucho tiempo, y una renuencia a compartir información. Confianza se refiere a la creencia en el carácter, capacidad, fuerza y honestidad de las partes en una relación.

Existen diferentes modelos de confianza, pero las perspectivas simplificadas muestran la confianza en dos dimensiones principales: la confianza basada en el carácter y la confianza basada en la competencia. Confianza basada en el carácter se refiere a la ética y la honestidad de una empresa y sus representantes. La confianza basada en la competencia se refiere a las capacidades técnicas demostradas de una empresa y sus representantes. Ejemplos de acciones y actividades de creación de confianza son las siguientes:

- Mantener una comunicación abierta y frecuente entre las organizaciones, especialmente en los entornos cara a cara
- Co-localizar personal, que promueve la comunicación frecuente y abierta
- Cumplimiento de los compromisos
- Actuar ética y legalmente en todo momento
- Poner las relaciones con los proveedores antes que el puro interés propio
- Hacer público el éxito de la relación, dando crédito a las funciones de ambas partes
- Tratar la información y los datos recogidos dentro de las relaciones como confidenciales

Importancia de los gerentes de relaciones con proveedores

Los profesionales de la adquisición tienen muchos papeles diferentes en una organización, incluyendo los gerentes de riesgo de la cadena de suministro, los gerentes financieros y los gerentes de relaciones de proveedores. Debido a la importancia de mantener buenas relaciones con los proveedores, la interacción cara a cara regular entre las organizaciones compradoras y los proveedores es crucial. De hecho, Trent y Zacharia (2012) encontraron que los proveedores están totalmente de acuerdo en que el personal comprador debe entender los productos, procesos, negocios e industrias de los proveedores.

Además, casi todos los proveedores en esta investigación indicaron que han asignado a individuos como los administradores de cuentas que sirven como sus principales contactos con los clientes (Trent & Zacharia, 2012). Al encargar a individuos específicos la responsabilidad de trabajar con los proveedores, no basta simplemente designar a "alguien" con esa responsabilidad (Trent & Zacharia, 2012). A los ojos de los proveedores, estas personas deben entender bien los negocios de los proveedores.

Unidad 3: Desarrollo del Proveedor

En el bloque de aprendizaje 3 se discutió la importancia de la selección, evaluación y aprobación de los proveedores. La aprobación del proveedor representa el final de un proceso importante, pero también es el comienzo de otro proceso, que es la relación comprador-vendedor, que podría continuar durante muchos años. Esta relación no puede durar, sin embargo, si el desarrollo del proveedor no es fuerte, lo que requiere tiempo, energía y compromiso.

¿Qué es el desarrollo del Proveedor?

El desarrollo de proveedores representa las actividades o esfuerzos de los compradores para mejorar el desempeño de éstos. Este proceso es un componente importante del proceso de gestión de proveedores. En el pasado, era común trabajar con muchos proveedores, pero la visión predominante hoy es trabajar con cada vez menos proveedores, porque es más eficiente administrar y participar en actividades de creación de valor con un número comparativamente pequeño de proveedores primarios.

La mayoría de las actividades de desarrollo de proveedores en los Estados Unidos han sido reactivas, ya que los proveedores tienden a reaccionar ante problemas que requieren atención inmediata después de que ocurran, ya se trate de entrega tardía, mala calidad o de costos de suministro. Sin embargo, es preferible centrarse en actividades preventivas, como la

identificación de oportunidades de mejora de la calidad por parte del proveedor, para ayudar a prevenir que esos problemas se presenten en primer lugar.

Históricamente, el desarrollo de proveedores se ha aplicado con mayor frecuencia a proveedores con resultados inferiores. Cuando se trabaja con proveedores de alto rendimiento, el objetivo es principalmente desarrollar capacidades de proveedores adicionales y avanzadas, como la capacidad de diseñar o proporcionar nuevos productos y servicios. Los esfuerzos de desarrollo de proveedores se dividen principalmente en tres grandes categorías:

- Trabajar con proveedores para mejorar las capacidades de rendimiento existentes
- Resolver problemas con las capacidades de un proveedor existente
- Trabajar con proveedores para crear capacidades de rendimiento donde no existía previamente

Cualquier iniciativa diseñada para mejorar el desempeño de los proveedores se considera parte del desarrollo del proveedor. Ejemplos de técnicas de desarrollo incluyen la provisión de programas de educación o capacitación, el fortalecimiento de las relaciones de trabajo con los proveedores para promover esfuerzos de mejora conjunta y el intercambio de información y proporcionar apoyo financiero directo. Otros tipos de desarrollo de proveedores incluyen proporcionar a los proveedores personal de soporte, equipo de proceso y tecnología.

El desarrollo de proveedores también puede introducir riesgos. Estos riesgos pueden incluir compradores que hacen compromisos financieros con proveedores y esfuerzos de desarrollo que no producen nada sustancial. Otro ejemplo de riesgo puede ocurrir cuando los compradores trabajan para mejorar las prestaciones de los proveedores, pero otros clientes -quizá incluso los competidores- también se benefician del mejor desempeño de los proveedores. Por ejemplo, los beneficios derivados del mejoramiento del desempeño de los proveedores, lo que se traduce en un menor costo o una mejor calidad, también podrían transferirse a otros clientes del proveedor, que podrían ser competidores de la empresa que invirtió en los esfuerzos de desarrollo de proveedores.

El desarrollo de proveedores, especialmente cuando se centra en desarrollar nuevas capacidades de desempeño, también puede crear proveedores nuevos y más poderosos que eventualmente puedan convertirse en competidores. Otro ejemplo ocurre cuando las capacidades mejoradas de un proveedor lo hacen atractivo para una toma de control por parte de otras compañías que no son sensibles a los compradores actuales del proveedor.

Factores críticos para el éxito del desarrollo de proveedores

Como es el caso de cualquier iniciativa, es fundamental identificar los atributos clave que definen el éxito. A continuación se presentan ejemplos de lo que implican los factores críticos de éxito (CSFs):

Compromiso Ejecutivo

Las principales iniciativas pueden fracasar si no tienen un compromiso ejecutivo de alto nivel. Para el desarrollo de proveedores, esto también incluye el compromiso de compradores y proveedores. Los ejecutivos de los compradores muestran su compromiso al poner recursos disponibles como fondos y personal para apoyar los esfuerzos de desarrollo. Los ejecutivos de los proveedores demuestran su compromiso apoyando los objetivos de las acciones de desarrollo, como la reducción de costos, la mejora de la calidad y la mejora de la puntualidad de la entrega.

Relaciones basadas en la confianza

Hace varios años, una gran empresa comenzó a buscar su propia versión de desarrollo de proveedores. Esto implicó el envío de un equipo para visitar a un proveedor durante una semana para hacer cambios en el diseño de la planta. Al final de la semana, el comprador exigió reducciones de precio de dos dígitos a los proveedores. Pronto, los proveedores comenzaron a temer estas visitas de estos compradores. La completa falta de confianza que caracterizó esta relación comprador-vendedor fue un importante inhibidor del éxito de las iniciativas de desarrollo. Al igual que con otros procesos, el desarrollo de proveedores requiere que las relaciones basadas en la confianza tengan éxito. Sin confianza, la probabilidad de compartir abiertamente la información disminuye.

Datos y Medición

Las restricciones financieras y de otro tipo impiden que la mayoría de las empresas sólo puedan participar en una cantidad limitada de actividades de desarrollo de proveedores. Esto requiere que las empresas tengan cuidado con respecto a dónde asignan sus recursos. Al tomar tales decisiones, los compradores deben determinar qué proveedores ofrecen las mejores oportunidades de desarrollo, cuáles son los proveedores que no valen el esfuerzo y deberían ser candidatos para el reemplazo, y qué medidas de rendimiento están en su lugar para verificar el éxito de cualquier esfuerzo. Muchas compañías utilizarán sus tarjetas de puntuación de proveedores para ayudar a identificar oportunidades de desarrollo. En teoría, esto suena razonable, pero según Trent (2010), muchas compañías tienen tarjetas de puntuación mal diseñadas y por tanto de uso limitado.

Compromisos Financieros y de Personal

El desarrollo de proveedores es impulsado en gran parte por personas, por lo que a menudo se basa en ingenieros de procesos, personal de calidad, personal de logística y otros para formar parte de los esfuerzos de desarrollo, a menudo trabajando directamente en las ubicaciones de los proveedores. Lamentablemente, pocas organizaciones tienen personas comprometidas específicamente con las actividades de desarrollo de proveedores, lo que significa que el desarrollo de proveedores compite por el personal y el apoyo financiero con otros esfuerzos comerciales, incluyendo las responsabilidades laborales regulares de los empleados. Sin un apoyo adecuado del personal, es probable que las iniciativas de desarrollo de los proveedores sean muy limitadas o completas. Además, el desarrollo de los proveedores suele requerir compromisos financieros y de viaje.

Credibilidad

Los compradores que inicien el desarrollo de proveedores deben tener credibilidad con los proveedores, quienes deben percibir que los compradores tienen experiencia en su área particular. Por ejemplo, si un proveedor proporciona servicios de diseño de ingeniería a los clientes, el comprador también puede asignar personal de diseño de ingeniería con habilidades complementarias a las del proveedor.

Relación de poder

El poder representa la capacidad de ejercer influencia sobre otras partes. El desarrollo de proveedores suele incluir compradores más grandes que trabajan con proveedores más pequeños, por lo que esta diferencia de tamaño suele permitir a los compradores acercarse a los proveedores sobre el desarrollo de proveedores. Los clientes más pequeños también pueden acercarse a los proveedores más grandes, pero esto no es tan común, porque estos clientes pequeños no tienen la mayor parte de poder en la relación, lo que hace más difícil influir en los proveedores más grandes con el fin de participar en los esfuerzos de desarrollo del proveedor.

Bloque de Aprendizaje 6 Resumen

Este bloque de aprendizaje se enfocó en tres elementos clave: medir el desempeño de los proveedores y los scorecards (tarjetas de evaluación), las relaciones con los proveedores y el desarrollo de proveedores. Estos tres temas pueden parecer dispares, pero están vinculados críticamente. Con el fin de desarrollar proveedores para ofrecer productos de calidad a tiempo y al costo más bajo, los profesionales de la adquisición deben crear y mantener un ambiente de

relaciones de colaboración y ofrecer retroalimentación honesta y oportuna que permita a los proveedores mejorar continuamente y ofrecer el mejor valor global a los clientes.

Bloque de Aprendizaje 6 Recursos Suplementarios Opcionales

Le recomendamos que revise los recursos suplementarios opcionales enumerados a continuación como un refuerzo del contenido cubierto en este bloque de aprendizaje.

Covey, S. M. R. (2008). *The Speed of Trust*. New York, NY: Simon & Schuster.

Gocke, A., Lang, N., Lee, D., Pandey, A., & Mauerer, S. (2011). Bringing underperforming suppliers up to speed. *Supply Chain Management Review, 15*(1), 38-44. Retrieved from http://www.scmr.com/article/bringing_underperforming_suppliers_up_to_speed

Gordon, S. R. (2008). *Supplier evaluation and performance excellence*. Richmond, VA: J. Ross.

Handfield, R. B., Krause, D. R., Scannell, T. V., & Monczka, R. M. (2000). Avoid the pitfalls in supplier development. *MIT Sloan Management Review, 41*(2), 37-49. Retrieved from http://sloanreview.mit.edu/article/avoid-the-pitfalls-in-supplier-development/

Harris, R., Harris, C., & Streeter, R. (2010). Lean supplier development: Establishing partnerships and true costs throughout the supply chain. New York, NY: Taylor & Francis.

Bloque de Aprendizaje 6 Preguntas de Práctica

1. ¿Qué término describe mejor el proceso que mide el desempeño del proveedor?
   a. Sistema de evaluación de proveedores
   b. Sistema de puntuación de proveedores
   c. Sistema de indicadores de rendimiento clave
   d. Sistema de revisión del rendimiento del proveedor

2. Después de que las empresas aprueban los proveedores y las órdenes de compra, ¿qué se convierte en el papel principal de los compradores con respecto al proveedor?
   a. Gestión y desarrollo
   b. Medición
   c. Negociación
   d. Justificación del coste

3. ¿Cuál de las siguientes respuestas no es una razón para medir el desempeño del proveedor?
   a. La medición motiva a los que se miden a actuar de ciertas maneras
   b. Los compradores usan rutinariamente los conocimientos obtenidos de su sistema de

medición de proveedores para identificar oportunidades de desarrollo de proveedores

c. Los sistemas de medición eficaces pueden proporcionar perspectivas retrospectivas al identificar las tasas de cambio de desempeño
d. La medición ayuda a identificar las áreas de desempeño que más necesitan mejoras

4. ¿Cuál de las siguientes respuestas no es una característica de las tarjetas de puntuación de proveedores eficaces?
   a. Cada sitio de proveedores recibe un cuadro de mando independiente
   b. Los gerentes ejecutivos de los proveedores revisan y reconocen el cuadro de mando que reciben de los compradores
   c. El sistema utiliza datos en tiempo real extraídos de otros sistemas, tales como cuentas por pagar, control de calidad y transporte entrante, para identificar el desempeño del proveedor
   d. El sistema minimiza la medición objetiva y la necesidad de la entrada manual de datos

5. ¿Qué relación de proveedor presenta el compartir de riesgo, recompensas y recursos entre las partes?
   a. Competitivo
   b. Colaboración
   c. Cooperativa
   d. Contraproducente
6. Existen diferentes modelos de confianza, pero una perspectiva simplificada ve la confianza en dos dimensiones principales llamadas:
   a. basado en los caracteres y basado en las competencias
   b. basado en el carácter y en el rendimiento
   c. Basado en la ética y el desempeño
   d. Basado en la competencia y basado en la ética

7. ¿Cuál es el término que describe cómo las empresas interactúan con sus bases estratégicas de suministro?
   a. Gestión de la base de aprovisionamiento
   b. Gestión de contratos
   c. Gestión de relaciones con proveedores
   d. Gestión basada en la confianza

8. ¿Qué término representa las actividades o esfuerzos de los compradores para mejorar el desempeño de sus proveedores?
   a. Gestión de proveedores
   b. Desarrollo de relaciones
   c. Gestión de proveedores
   d. Desarrollo de proveedores

9. ¿Cuál de las siguientes respuestas no es un factor crítico para el éxito del desarrollo de proveedores?
   a. Credibilidad
   b. Supervisión legal
   c. Relación de poder adecuada
   d. Recursos

10. ¿Cuál de las siguientes respuestas describe con menor precisión el desarrollo del proveedor?
   a. Trabajar con proveedores para mejorar las capacidades de desempeño existentes
   b. Trabajar con los proveedores de bajo rendimiento para mejorar su desempeño
   c. Trabajar con proveedores para crear capacidades de desempeño en las que no existía previamente
   d. Resolver problemas con las capacidades existentes de los proveedores

Bloque de Aprendizaje 7: Rol y Organización de las Adquisiciones

Bloque de Aprendizaje 7 Descripción

Este bloque de aprendizaje esboza las estructuras organizacionales que proporcionan servicios de adquisiciones, presenta ejemplos de alineamientos de informes de organizaciones representativas y revisa los tipos de funciones y métricas específicas asociadas con los departamentos de adquisiciones. Las características específicas de una organización y su cadena de suministro extendida son factores importantes para determinar la mejor estructura del departamento de adquisiciones.

Bloque de Aprendizaje 7 Objetivos de Aprendizaje

Al finalizar este bloque de aprendizaje, el participante será capaz de

- Comprender las dimensiones clave en la definición de las estructuras organizativas en la adquisición
- Analizar las funciones o cargos claves en los departamentos de adquisiciones
- Evaluar las funciones clave y las métricas dentro de la adquisición

Unidad 1: La organización de la Adquisición

Las estructuras organizativas pueden variar de una empresa a otra. Quizás la mejor manera de entender las diversas estructuras potenciales de los departamentos de compras es primero entender las características típicas de la cadena de suministro, lo que puede conducir a las empresas a organizar los esfuerzos de trabajo de ciertas maneras. Los objetivos específicos, las prioridades y los matices de la industria ayudan a influir en el grado en que cada una de estas dimensiones impulsa las estructuras del departamento de adquisiciones. A continuación se presenta una lista de características comunes que determinan la estructura de las funciones de adquisición.

Geografía

Las organizaciones nacionales y globales deberían considerar cómo determinar si una presencia regional es necesaria para la gestión de proveedores. Las organizaciones que necesitan o quieren estar cerca de sus proveedores pueden optar por colocar a los profesionales de adquisiciones en lugares regionales descentralizados para gestionar sus bases de suministro. Asimismo, las organizaciones que requieren una estrecha colaboración con clientes internos, tales como fábricas de automóviles grandes y complejas, pueden colocar a los profesionales de adquisiciones dentro de las instalaciones de fabricación o en las oficinas regionales.

Centralización

Las grandes corporaciones y las operaciones gubernamentales pueden encontrar eficiencias de escala centralizando algunas o todas las funciones de adquisición. La centralización puede respaldar la eficiencia de la ejecución de las adquisiciones permitiendo a las organizaciones crear roles de adquisición especializados y relativamente definidos que manejen un gran volumen de transacciones de manera eficiente. Por ejemplo, en un departamento centralizado de adquisiciones, las funciones de los vendedores de compras pueden definirse de manera que la responsabilidad principal de los empleados sea emitir órdenes de compra a los proveedores. Al tener responsabilidades relativamente estrechas, los empleados pueden llegar a ser eficientes en tareas muy específicas. Otro beneficio de concentrar volúmenes de transacciones es que puede apoyar inversiones en sistemas informáticos, lo que impulsará mayores eficiencias y reducciones de costos asociadas.

Especialistas en Productos Básicos y Comités de Productos Básicos

Un enfoque alternativo para organizar la función de adquisición es considerar los productos específicos adquiridos por una empresa y luego organizarse de tal manera que apoyen las eficiencias específicas de cada producto, con o sin centralización a gran escala. Un enfoque común adoptado por los fabricantes multinacionales y mundiales es el establecimiento de consejos mundiales de productos básicos que comparten información de proveedores, términos de contratos y contratos específicos a través de las operaciones globales de las empresas, al tiempo que localizan al personal de adquisiciones en las operaciones locales. En este enfoque, los profesionales de adquisiciones tienen la tarea de administrar grupos de productos básicos bien definidos para la gestión de proveedores y son responsables de un territorio geográfico, divisional o específico de cada establecimiento. Los profesionales de adquisiciones que forman parte de los consejos de productos básicos participan en el intercambio de conocimientos con

los profesionales de adquisiciones que trabajan en la adquisición de conjuntos similares de materiales o bienes para sus empresas en todo el mundo.

Estas decisiones sobre adquisiciones y productos básicos permiten el intercambio de información nacional y mundial sobre proveedores, materiales y servicios a través de un consejo matricial de productos básicos, al tiempo que garantizan una estrecha colaboración con los clientes internos. Los consejos de productos básicos pueden proporcionar una ventaja competitiva para las grandes organizaciones porque proporcionan un mecanismo para compartir las mejores prácticas y aprovechar la inversión en compras de varios componentes de una organización.

Aprovisionamiento

El enfoque de adquisiciones proporciona un equilibrio entre el mantenimiento de la colaboración local y el aprovechamiento de las habilidades especializadas cuando sea apropiado. Los bloques de aprendizaje previos han esbozado los distintos componentes de la adquisición y cómo el aprovisionamiento estratégico difiere de la gestión de proveedores y la ejecución transaccional. Estos elementos de adquisición tienen objetivos y áreas de enfoque diferentes:

- El sourcing estratégico se enfoca en la búsqueda de proveedores, negociación y contratación, todos los cuales requieren un sólido conocimiento de los requerimientos internos del cliente, procesos de desarrollo de contrato y derecho contractual. Se desea la eficiencia, pero la eficacia es más importante; Una empresa puede verse perjudicada de forma significativa al entrar en malos contratos a largo plazo con los vendedores, aunque no requieran mucho esfuerzo.
- La ejecución de transacciones de adquisiciones se centra en el procesamiento eficiente de transacciones que están bien definidas por términos de contratos preestablecidos.
- La gestión de proveedores suele preocuparse por medir y evaluar el rendimiento de los proveedores y proporcionar retroalimentación continua a los proveedores al mismo tiempo que busca efectivamente cualquier mejora necesaria del rendimiento del proveedor.

Muchas organizaciones reconocen las diferencias entre estas piezas de adquisición al definir funciones específicas de adquisición y estructuras organizativas. Por ejemplo, el abastecimiento estratégico puede ser llevado a cabo por especialistas en productos básicos en un grupo centralizado, mientras que las transacciones de compras son ejecutadas localmente por empleados de compras, analistas o supervisores.

Servicios integrados contra servicios compartidos

El término servicios integrados se utiliza a veces para describir un enfoque organizacional en el que las funciones de adquisición y el personal forman parte de la organización más amplia de la cadena de suministro y se ubican en ella. Por ejemplo, en una empresa manufacturera, un departamento de adquisiciones integrado probablemente tendría profesionales de adquisiciones operando en la planta de fabricación o en otra oficina ubicada con otros profesionales de la cadena de suministro para asegurar una estrecha colaboración.

El término "servicios compartidos" se utiliza a menudo para describir situaciones en las que determinadas funciones empresariales están centralizadas, incluida la función de adquisición. La centralización puede ser a nivel corporativo general o en un nivel inferior, como una división o área geográfica. Pueden utilizarse servicios compartidos cuando la administración no considera que las funciones centralizadas del negocio tengan requisitos sustancialmente diferentes para operaciones específicas de división o locales. Una ventaja adicional de los servicios compartidos es que la centralización puede eliminar roles redundantes y respaldar mejor los casos de negocio para la inversión en tecnologías que hacen que las operaciones sean más eficientes.

Gasto Directo y Gasto Indirecto

El gasto directo se reconoce generalmente como la compra de bienes y servicios que se incorporan directamente en un producto que se está fabricando. Los ejemplos incluyen materias primas, componentes, servicios de fabricación subcontratados y productos similares. El gasto indirecto, por su parte, se reconoce generalmente como la compra de bienes y servicios que no se incorporan directamente a los productos que se están fabricando. Los ejemplos incluyen servicios de limpieza, servicios de bienes raíces, servicios de viajes, equipo, computadoras, productos de oficina, equipo de seguridad, muebles y bienes y servicios similares.

En muchos casos, la adquisición directa de bienes y servicios puede requerir habilidades especializadas para entender y comunicar requisitos detallados. Estas habilidades pueden ser necesarias porque los componentes especializados que se van a adquirir pueden estar bien definidos y requieren habilidades de ingeniería o conocimiento profundo de los procesos de fabricación para definir y comunicar las tolerancias y especificaciones de materiales a los proveedores, tales como variaciones de tamaño físico, tolerancias de gama de colores u otras características que pueden no ser perfectas en cada artículo comprado. Por ejemplo, muchos fabricantes electrónicos requieren que los profesionales de adquisición directa de gastos para tener títulos en ingeniería eléctrica o mecánica. En otros casos, las habilidades especializadas pueden no ser necesarias, pero puede ser necesaria una estrecha colaboración con una planta específica.

El gasto indirecto también puede requerir destrezas especializadas como la ley de contratos de bienes raíces o los contratos de servicios, pero las habilidades de adquisición generalizadas como la negociación, el desarrollo de contratos y la ejecución de transacciones suelen ser suficientes para una serie de funciones indirectas de adquisiciones. Por ejemplo, la compra de material de oficina generalmente no requiere habilidades de ingeniería.

Las organizaciones a menudo estructuran equipos de adquisición basados en las diferencias entre adquisiciones directas e indirectas. Los miembros del equipo de adquisiciones que trabajan en la compra y adquisición de materiales directos se agrupan y pueden trabajar en estrecha colaboración con las plantas de fabricación, mientras que los que trabajan en la compra de materiales y servicios indirectos no necesitarán trabajar estrechamente con el lado de la fabricación.

Estructuras de reportes

Las estructuras de reporte tienden a representar las estructuras organizativas al identificar quién informa a quién; Existen docenas de estructuras de informes para los departamentos de adquisiciones. A veces, existen estructuras específicas de presentación de informes debido a consideraciones históricas, tales como estructuras organizativas que existían antes de una fusión corporativa. Los componentes clave de las estructuras de presentación de informes también son impulsados por la importancia de los conceptos de SCM para una organización dada.

Las organizaciones que apoyan el SCM integrado a menudo emplean a los principales responsables de la cadena de suministro, que son ejecutivos de alto nivel e informan a los principales ejecutivos o directores de operaciones. Los funcionarios de la cadena de suministro tienen todas las funciones de la cadena de suministro informando a ellos, y generalmente se les encarga optimizar la eficacia de la cadena de suministro global. Los principales funcionarios de la cadena de suministro también pueden tener el título de vicepresidente senior, vicepresidente o jefe de compras; Esta posición de alto nivel varía de organización a organización.

En esta estructura organizativa, los ejecutivos de adquisiciones suelen informar a los ejecutivos de la cadena de suministro. Los altos ejecutivos de adquisiciones también pueden tener un título, como vicepresidente de adquisiciones (o compras o compras). Pueden ser responsables de los elementos del proceso de adquisición, desde el abastecimiento y contratación con los proveedores hasta el procesamiento eficiente de las compras individuales. La *Figura 15* describe una estructura organizacional representativa con un ejecutivo senior de la cadena de suministro.

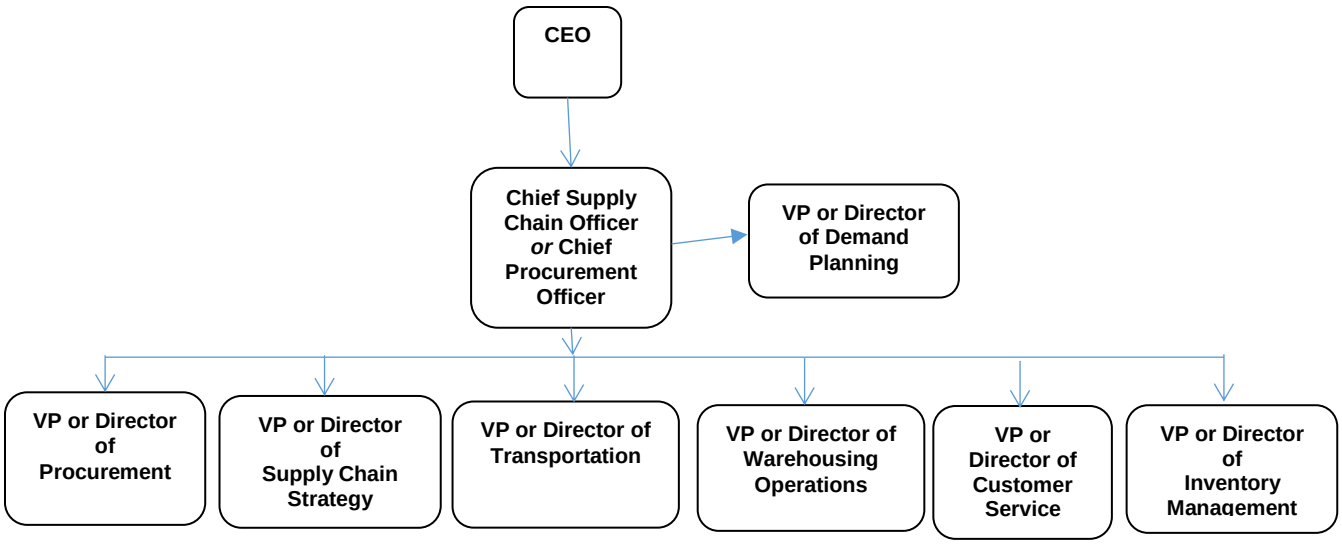

Figure 15. Organizational structure example with a senior supply chain officer reporting to a CEO. Developed by LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Unidad 2: Roles y Competencias

Una necesidad importante en la adquisición es encontrar y contratar personal que tenga el conocimiento, las capacidades y las habilidades correctas para esta industria. Para la mayoría de las empresas, el desarrollo de personal de gestión de compras y suministros es un reto importante. Esta unidad describe las funciones y competencias clave de adquisición.

El rol de la organización de la adquisición

Por debajo del nivel ejecutivo, e independientemente de la estructura organizativa precisa, existen una serie de funciones específicas para los profesionales de adquisiciones. Para comprender los tipos de funciones y puestos de trabajo que están disponibles en los departamentos de adquisiciones, es útil considerar los componentes específicos del proceso de adquisición. Como se mencionó anteriormente, los elementos de adquisición incluyen la identificación de proveedores, la gestión de proveedores y el desarrollo de contratos, por lo que se definen muchos roles dentro de estos elementos, aunque también hay otros. Éstos son ejemplos de los roles específicos y cómo están alineados con el proceso de adquisición:

- Gerentes y analistas de fuentes estratégicas suelen investigar el mercado, identificar proveedores alternativos y analizar el gasto de la organización.
- Los gerentes y analistas de productos pueden centrarse en uno o más productos básicos bien definidos para apoyar las actividades de abastecimiento y gestión de proveedores.
- Los gerentes de adquisiciones o de compras, los supervisores, los coordinadores y los empleados se enfocan típicamente en los elementos transaccionales de adquisición,

recepción y pago de bienes y servicios.

- Los compradores y planificadores pronostican la demanda de determinados materiales, determinan la cantidad y el calendario de compras, ejecutan las transacciones de adquisiciones y en ocasiones gestionan las relaciones con los proveedores.

Competencias Organizacionales y Desarrollo de Talentos

Otra clave para entender la progresión de los roles en la adquisición es entender los matices de las habilidades requeridas y las responsabilidades específicas a través de la jerarquía de posiciones. La Figura 16 muestra ejemplos de habilidades y talentos típicos que se requieren para tener éxito en varios niveles de responsabilidad. Como se deja claro, la autoridad de compromiso de PO típicamente aumenta desde el nivel de entrada a través del nivel de Director / VP.

Analyst or Entry Levels	Buyer/Sr. Buyer	Manager/Sr. Mgr	Director/VP
• Financial/Economic Analysis, • Computer Analytical Skills • Problem Solving • Financial Acumen • Communication (written and verbal) • Organizational Skills • TCO Knowledge • ERP /Database Knowledge • Project Management • Word, Excel, Access • Ethics/Integrity	• Business/Financial Acumen • Communication and Presentation Skills • Relationship Mgt. • Strategic Thinking • Problem Solving • Solid Negotiations Skills • Detail orientation • Total Cost of Ownership Skills • Issue Resolution • Project Management • Time Mgt. and Organizational Skills • Ethics/Integrity	• Strategic Thinking • Business/Financial Acumen • Relationship Mgt. • Sourcing Expertise • Risk Management • Total Cost of Ownership Skills • Issue and Conflict Mgt. • Communication and Presentation Skills • Advanced Negotiations Skills • Decision making • Diplomacy • Influencing Skills • Team Leadership/People Mgt. (if Direct Reports) • Ethics/Integrity	• High Level Procurement Competency • Strategic Thinking • Influence and Strong Leadership Skills • Expert Communication and Presentation Skills • High level Business and Financial Acumen • Comfort around highest levels of leadership in all areas • Complex Negotiations Skills • Decision Making • Conflict Resolution • Relationship Mgt. • Team Leadership • Risk Mgt. • Customer Focused • Ethics/Integrity

Figure 16. Representative skills associated with roles in procurement. Developed by LINCS in Supply Chain Management Consortium.

Unidad 3: Métricas de las Adquisiciones

Las métricas de desempeño son esenciales para determinar la eficiencia y la efectividad de los departamentos de adquisiciones a lo largo del tiempo e indicar cómo sus desempeños se alinean con los objetivos estratégicos de la organización. Las métricas de adquisición de muestra incluyen:

- Ahorro de costos en el tiempo: Esta medida muestra los ahorros que la adquisición ha logrado a lo largo del tiempo, tanto por productos como en total.
- Porcentaje de gastos organizacionales generales gestionados por compras: Esta medida indica el nivel de cumplimiento con las políticas de adquisiciones y el valor percibido de las funciones de adquisiciones entre otras partes de las organizaciones.
- Cumplimiento del contrato: Esta medida indica el grado de cumplimiento de los términos del contrato por parte de los proveedores.
- Número de proveedores: Mide la efectividad de los esfuerzos estratégicos de abastecimiento y gestión de proveedores.
- Costo de la OP: Se trata de un costo integral que tiene en cuenta los costos de mano de obra y de sistemas asociados con todos los elementos de creación, administración y cierre de las OP, dividido por el número total de OP; Por lo general sirve como una métrica de eficiencia del proceso.
- Tasas de defectos: Una tasa de defectos es el porcentaje de materiales recibidos de proveedores dados que no cumplen con los estándares acordados; También indica la calidad del proveedor.
- Porcentaje de entrega a tiempo: Esta métrica se define por el número de órdenes de proveedores que se reciben en el momento en que se esperaban; También indica la calidad del proveedor.
- Tiempo de ciclo de adquisición: Esta métrica es igualmente una métrica de eficiencia de proceso y puede definirse de varias maneras, como el tiempo promedio que transcurre entre la presentación de solicitudes y la colocación de OP o como la combinación de tiempo de ejecución administrativo y tiempo de producción a fin de medir el tiempo transcurrido entre la presentación de la solicitud y la recepción del material.

Bloque de Aprendizaje 7 Resumen

Este bloque de aprendizaje se centró en las estructuras organizacionales de la adquisición, las funciones del personal y ejemplos de métricas que pueden facilitar la optimización y la excelencia en el desempeño dentro de una organización. Numerosos modelos para las organizaciones de aprovisionamiento y cadena de suministro se definen por el tipo de negocio, la ubicación geográfica de los elementos de negocio, la ubicación de los principales proveedores y las funciones de distribución, almacenamiento, logística y transporte. No existen modelos de organización absolutamente correctos o erróneos, siempre y cuando el modelo esté diseñado para lograr la misión, el estatuto y los objetivos de la entidad empresarial en general.

Bloque de Aprendizaje 7 Preguntas de Práctica

1. Una métrica apropiada para medir la calidad del proveedor es:
   a. Cumplimiento del contrato
   b. Número de proveedores
   c. Tasa de defectos
   d. Coste de OP

2. Gerentes estratégicos de abastecimiento suelen estar involucrados con:
   a. Generación de OP
   b. Identificar proveedores y analizar los gastos organizacionales
   c. Estrategias de las organizaciones en desarrollo
   d. Servicios de limpieza

3. La adquisición es una función valiosa en qué paradigma?
   a. Estructura organizativa del proveedor
   b. Gestión de la cadena de suministro
   c. Ventas y comercialización
   d. Gestión financiera

4. Los ejemplos de gastos indirectos pueden incluir todos los siguientes, excepto:
   a. Servicios de limpieza
   b. Muebles
   c. Suministros de oficina
   d. Materias primas

5. Una estructura organizativa centralizada de adquisiciones puede ser la mejor para:
   a. Situaciones en las que se requiere una estrecha colaboración entre las plantas de fabricación y las funciones de adquisición
   b. Situaciones en las que no se requiere una estrecha colaboración entre las plantas de fabricación y las funciones de adquisición
   c. Empresas que no utilizan computadoras para procesar OP
   d. Organizaciones con más de tres empleados de compras

6. La métrica de tiempo de ciclo de adquisición es:
   a. Una medida que cuantifique los esfuerzos de reducción de costos
   b. Útil en la identificación de defectos
   c. Medido como el tiempo transcurrido entre el inicio de las solicitudes de abastecimiento y las firmas en los contratos
   d. Una manera de medir el cumplimiento del contrato

7. Seleccione la posición que más probablemente esté enfocada en grupos de productos bien definidos:
   a. Gerente de productos básicos
   b. Ingeniero de producción
   c. Gerente de compras
   d. Empleado de compras

8. Los servicios compartidos son una estructura organizacional que:
   a. Depende de los servicios de adquisición descentralizados
   b. Utiliza una función central de adquisiciones para necesidades recurrentes en todas las unidades de negocio
   c. No está permitido en los Estados Unidos
   d. ¿Se utiliza un programa informático en Europa?

9. Los ejemplos de gastos directos pueden incluir:
   a. Servicios de limpieza
   b. Muebles
   c. Materias primas para operaciones de fabricación
   d. Atención al cliente

10. Una estructura de organización de compras descentralizada puede ser mejor para situaciones en las que:
    a. Se requiere una estrecha colaboración entre las plantas de fabricación y las funciones de adquisición
    b. No se requiere una estrecha colaboración entre las plantas de fabricación y las funciones de adquisición
    c. El sourcing internacional no existe
    d. La ley lo permite

Bloque de Aprendizaje 8: Aplicación de Ley y Ética en Adquisiciones

Bloque de Aprendizaje 8 Descripción

El **derecho comercial y la ética** son importantes para los compradores en todas las industrias y empresas. Una responsabilidad primordial en la contratación es negociar y gestionar los contratos con proveedores, por lo que es crucial que los gestores de adquisiciones entiendan claramente los sistemas legales y cómo desarrollar contratos con los proveedores. Esto incluye una comprensión del derecho comercial, particularmente del derecho de agencia y del contrato. Además, a menudo surgen dilemas éticos, dada la cantidad de fondos involucrados en la función de compra. Este bloque de aprendizaje aborda temas importantes sobre el derecho comercial y la ética en la adquisición.

Bloque de Aprendizaje 8 Objetivos de Aprendizaje

Al terminar este bloque de aprendizaje, el participante será capaz de:

Reconocer la comprensión básica del derecho mercantil, particularmente el derecho de agencia y el derecho contractual

- Comprender la importancia del Código Comercial Uniforme (UCC) y la Convención sobre la Venta Internacional de Bienes
- Explicar la diferencia entre la ley y la ética
- Comparar los riesgos para individuos y organizaciones de conducta no ética
- Analizar diferentes tipos de conductas no éticas en la compra
- Evaluar cómo promover el comportamiento ético en la fuerza laboral
- Establecer responsabilidades

Unidad 1: Ley Comercial

Es una responsabilidad ética y profesional adherirse a las leyes, reglamentos y acuerdos comerciales que se aplican a la gestión de la oferta, incluidos los requisitos nacionales e internacionales. El Instituto de Supply Management es un organismo profesional que ofrece pautas para entender y cumplir con las leyes, reglamentos y acuerdos comerciales aplicables. Muchas categorías de leyes y reglamentos existen que los profesionales de la adquisición deben

ser entendidos, pero esta unidad se centra en la ley de la agencia y el derecho contractual. Estas dos áreas comprenden las principales áreas de interés para los compradores bajo el amplio dominio conocido como derecho comercial.

Ley de Agencia

Las leyes sobre la agencia gobiernan la relación entre partes en las cuales una, el agente, acuerda representar o actuar para otra parte, el principal. Según Arbuckle (2015), el agente tiene la autoridad para actuar en nombre de otra persona o grupo de personas. Por ejemplo, los accionistas de una empresa suelen nombrar un director ejecutivo para actuar como agente en su nombre. El director es la persona (o grupo de personas) que autoriza a los agentes a actuar en su nombre. Por ejemplo, un agente de compras en el extranjero puede tener la autoridad legal para comprar bienes y servicios en nombre de un comprador principal en los Estados Unidos.

Derecho contractual

Según Scheuing (1989), el derecho contractual se refiere a cómo las empresas firman contratos entre sí, ejecutan esos contratos y remedian los problemas que pueden surgir en el proceso. Los contratos pueden ser orales, pero los contratos escritos son la mejor evidencia de la relación contractual subyacente. Una OP es una de las formas más básicas de un contrato escrito. Estas son las condiciones que deben seguirse cuando se utiliza el derecho contractual:

- Oferta y aceptación: Una oferta es una propuesta de contrato, relación o trabajo a realizar, mientras que la aceptación es un acuerdo a la oferta.
- Consideración: En consideración, cada parte debe acordar renunciar a algo de valor durante el cumplimiento y cumplimiento del contrato.
- Legalidad de la materia: Los contratos deben cubrir solamente los asuntos que son legales.
- Capacidad jurídica: Sólo las personas que están legalmente o mentalmente cualificadas para celebrar un contrato pueden hacerlo; en el caso de compras, se ocupa al área legal.

Los contratos se componen de cuatro conceptos principales y aspectos legales: indemnización, términos y condiciones, incumplimiento de contrato y propiedad intelectual (PI), cada uno de los cuales se describe a continuación.

- Indemnizar es proteger y compensar cualquier daño, pérdida o gasto incurrido.
- Términos y condiciones son los arreglos generales, especiales, disposiciones, requisitos, reglas, especificaciones y estándares que forman parte integral de un acuerdo o contrato (WebFinance, 2015).
- Incumplimiento de contrato implica la falla, sin excusa legal, para cumplir con las obligaciones de un contrato.
- La propiedad intelectual incluye la propiedad resultante del proceso intelectual y creativo, incluyendo patentes, marcas registradas y derechos de autor.

Ley de Contrato Interno: El Código Uniforme Comercial

El Código Uniforme de Comercio (UCC, por sus siglas en inglés), según el Duke University College of Law, es un código integral que aborda la mayoría de los aspectos del derecho comercial y generalmente se considera una de las áreas más importantes del derecho de los Estados Unidos (Duke University, nd). El UCC es un código modelo, por lo que los estados no tienen que seguir el código a menos que las disposiciones UCC sean promulgadas por sus legislaturas como estatutos estatales. Adicionalmente, el UCC solo se aplica a los contratos internos de los Estados Unidos. El UCC es escrito y actualizado por expertos en derecho comercial.

Las partes en un contrato no están obligadas a adherirse a todas las partes de la UCC. Pueden negociar un lenguaje que difiera de la UCC, siempre y cuando todas las partes estén de acuerdo con el cambio. El UCC está diseñado para facilitar y racionalizar los contratos y el comercio, no servir como la palabra final absoluta sobre lo que un contrato comprador-vendedor debe contener. Por ejemplo, el UCC declara claramente la responsabilidad de cada parte cuando envía mercancías de los proveedores a los compradores usando la designación Free On Board punto de embarque; El comprador paga los gastos de transporte. Si el contrato estipula el envío gratuito a bordo, el incumplimiento de la UCC es que el título o propiedad de las mercancías se transferirá de los proveedores a los compradores cuando las mercancías salgan del punto de embarque en las instalaciones de los proveedores. Las partes pueden modificar el plazo de envío para decir libre a bordo el punto de envío, las transferencias de título en el destino. Aquí, los compradores no serían dueños del inventario hasta que llegue a sus instalaciones.

Derecho internacional de contratos: Convenio sobre la venta internacional de mercancías

No todas las transacciones comerciales se realizan entre empresas del mismo país. Sin embargo, existe una convención sobre la venta internacional de bienes para ayudar a garantizar la integridad de la contratación cuando se realizan negocios internacionales. La Convención de las Naciones Unidas de Contratos de Compraventa Internacional de Mercancías proporciona un texto jurídico uniforme para la venta internacional de mercaderías, de la misma manera que la UCC proporciona un texto uniforme de ley para el comercio nacional en los Estados Unidos. El Convenio entero sobre la venta internacional de mercancías se puede encontrar en http://www.uncitral.org/pdf/english/texts/sales/cisg/V1056997-CISG-e-book.pdf.

Unidad 2: Ética de Compras

Ética, de acuerdo con Merriam-Webster (2015), es sobre la imparcialidad, equidad, rectitud, o acción correcta. Ellos son el conjunto de principios morales, o valores, que guían nuestro comportamiento. El comportamiento ético desempeña un papel importante en la adquisición porque la adquisición influye y controla los recursos financieros significativos mediante la adjudicación de contratos de compra. Esto puede resultar en vendedores sin escrúpulos tratando de obtener una ventaja injusta con los compradores ofreciendo sobornos u otros incentivos financieros.

Uno de los desafíos que rodea a la ética es que no existe un acuerdo internacional sobre lo que constituye un comportamiento ético a escala global. Por ejemplo, de acuerdo con el reportero griego, el Parlamento griego declaró que el método tradicional de transmitir sobornos en pequeños sobres puede no ser ilegal, ya que son una forma de expresar gratitud por favores (Onti, 2013). Sin embargo, en muchos países, aceptar sobornos en sobres pequeños podría resultar en una sentencia de cárcel.

Unidad 3: Tipos de Comportamiento no ético en las compras

Las organizaciones pueden manejar el comportamiento ético en sus lugares de trabajo mediante la creación de un programa de gestión ética y el uso de su gobierno corporativo para capacitar a sus empleados en lo que su comportamiento esperado debe ser. El comportamiento antiético no puede ser tolerado por estas organizaciones; Sin embargo, siguen existiendo diferentes formas de comportamiento poco ético debido a la constante demanda creciente de productos de bajo costo, competencia, disponibilidad de productos falsificados, etc. A continuación se presentan algunos ejemplos de los tipos de compras poco éticas que existen en la adquisición.

Compra personal

Esta situación surge cuando los compradores o los departamentos de compras compran bienes o servicios para necesidades personales en vez de organizacionales. Los ejemplos incluyen la compra de membresías de gimnasio o el uso de servicios de limpieza en seco para los empleados, lo que potencialmente crea conflictos de interés. Las reglas en esta área pueden diferir en ciertas compañías, pero la mayoría tienen un enfoque de tolerancia cero a esta práctica.

Conflictos financieros de interés

La concesión de negocios basada en ganancias financieras personales es una violación ética. Esto, en efecto, significa que el negocio se concede a los proveedores no por mérito, sino por la ganancia financiera del comprador. Los ejemplos incluyen el soborno directo y la concesión de negocios a las empresas basadas únicamente en su propiedad por los miembros de la familia cercana. Los empleados de muchas empresas escriben una declaración anual en la que declaran que ni ellos ni sus familiares tienen intereses financieros en entidades que hacen negocios con la empresa o declaran claramente esas relaciones que existen.

Aceptar favores del proveedor

Esta categoría implica la aceptación de regalos y favores de los proveedores. Ejemplos incluyen cenas, salidas de golf, viajes gratis, entradas para eventos deportivos e incluso dinero en efectivo. Un problema importante con los favores del proveedor es que su objetivo es conseguir que los compradores tomen una decisión de compra basada en factores distintos de los méritos del desempeño del proveedor. Es importante que los profesionales de la adquisición comprendan las reglas y regulaciones específicas vigentes en relación con los favores del proveedor.

Prácticas

Esta es una amplia categoría de comportamientos que están diseñados para engañar o engañar a los proveedores, a menudo con mentiras o desinformación. Los siguientes son ejemplos de prácticas agudas:

• Solicitar licitaciones a proveedores no calificados para impulsar precios más bajos

• Exagerar los volúmenes de compra para recibir un menor costo por unidad, luego pedir volúmenes más bajos

• Esperar que los proveedores realicen los servicios pero no se les compensa por hacerlo

• Aprovechamiento de proveedores en dificultades financieras

Reciprocidad

Este comportamiento da un trato preferencial a los proveedores que también son clientes de la empresa compradora. La reciprocidad también podría estar presente cuando los compradores sostienen que no harán negocios con los proveedores a menos que compren los productos de los compradores a cambio.

Unidad 4: Apoyo al Comportamiento Ético o Prácticas en Compras

Las organizaciones tienen una gran cantidad de formas de promover comportamiento y prácticas éticas. Si la organización es bastante grande, su objetivo es desarrollar un código de ética corporativo para guiar a cada departamento y todos los empleados deben ver el programa de ética que está siendo impulsado por la administración. Los códigos de ética y códigos de conducta están dictados por la cultura de la organización y todos los empleados deben ser conscientes y actuar en plena conformidad con las políticas y procedimientos. Esta unidad describe cómo se puede lograr esa meta.

Medios de Apoyar el Comportamiento Ético en Compras

La alta gerencia debe trabajar para establecer una cultura que refuerce el comportamiento ético y no tolere lo contrario. La dirección ejecutiva también debe conducirse con el ejemplo y no mirar hacia otro lado o, lo peor de todo, actuar sin ética. Cuando los empleados actúan de manera no ética, la administración debe responder adecuadamente. Esto puede incluir tomar medidas disciplinarias directas e inmediatas contra tales empleados.

Las empresas también deben desarrollar códigos de conducta escritos y corporativos que describan claramente cómo se espera que los compradores y proveedores actúen éticamente. Estos códigos deben distribuirse a los participantes internos y a los proveedores. Se distribuyen a los proveedores porque también se espera que los proveedores respeten los códigos de conducta establecidos en dichos documentos. En general, se alienta a las organizaciones a desarrollar y aplicar políticas que respalden principios y normas éticos.

Los siguientes son ejemplos adicionales de cómo las compañías pueden apoyar el comportamiento ético entre sus empleados de compras:

Las organizaciones tienen programas de cumplimiento corporativo y capacitación que son obligatorios para los empleados.

- Las organizaciones compradoras pueden optar por rotar el personal de adquisiciones para evitar que los compradores se sientan demasiado cómodos con grupos específicos de proveedores.
- Una manera beneficiosa de promover el comportamiento ético es designar un defensor del pueblo corporativo, quien investiga y trata de resolver quejas, problemas e inquietudes.

Principios y normas profesionales de conducta ética

El Institute for Supply Management es la asociación profesional líder para gerentes de compras y gerentes de suministros; Ha elaborado el documento exhaustivo Principios y normas de conducta ética de gestión de suministros (Institute for Supply Management, 2014). Este documento reconoce el importante papel que desempeña la ética en la profesión de abastecedor. El Instituto ha desarrollado un conjunto de principios generales y las normas que respaldan esos principios.

Las políticas desarrolladas y seguidas por las empresas deben ser bien comprendidas y ejecutadas. Las políticas de ética, en particular, deben ser compartidas con los empleados, incluyendo aquellos fuera del departamento de suministros, y los proveedores. Además, la capacitación debe ser continua y exhaustiva. Los códigos de conducta deben indicar claramente las repercusiones para el comportamiento poco ético y deben estar estrechamente vinculados con las acciones de la empresa. Esto puede lograrse vinculando conductas no éticas a, por ejemplo, acciones disciplinarias que van desde reprimendas hasta terminación donde sea necesario.

Responsabilidad social

La responsabilidad social y la ética empresarial suelen considerarse como un solo concepto. Sin embargo, la responsabilidad social es un aspecto de la ética empresarial. La sensibilización de la responsabilidad social comenzó con la conciencia pública creciente sobre el papel del negocio y sus prácticas éticas en sociedad. Estas son las acciones de las empresas que contribuyen al bienestar social, que se clasifican como Responsabilidad Social Corporativa (RSE). Las grandes corporaciones hacen de la RSE un elemento importante de su plan de gestión estratégica y una función comercial legítima con el papel del desempeño social corporativo, la inversión socialmente responsable y la ciudadanía corporativa global. (McWilliams, 2015).

Bloque de Aprendizaje 8 Resumen

Este bloque de aprendizaje se enfocó en entender las leyes, los códigos, la ética y la importancia del comportamiento ético en todos los aspectos de la adquisición. Todas las empresas se enfrentan a cierto nivel de cumplimiento con las leyes y reglamentos. Es importante lograr equidad en todos los aspectos de las relaciones comerciales, especialmente entre compradores y vendedores. Las entidades empresariales no pueden permitirse tener duras penalizaciones por el incumplimiento de las leyes y códigos tener sus nombres entre los medios de comunicación, lo

que probablemente perjudique los ingresos y ganancias futuros. Los profesionales de la adquisición deben entender a fondo las leyes y los códigos que pertenecen a sus negocios específicos y deben asegurarse de que esta información fluye efectivamente a lo largo de todo y también se comunica a la red de proveedores.

Bloque de Aprendizaje 8 Recursos Suplementarios Opcionales

You are encouraged to review the optional supplemental resources listed below as a reinforcement of the content covered in this learning block.

American Law Institute and the National Conference of Commissioners on Uniform State Laws. (2012). Uniform Commercial Code. *Legal Information Institute*. Retrieved from https://www.law.cornell.edu/ucc

Ferrell, O. C., Fraedrich, J., & Ferrell, L. (2014). *Business ethics: Ethical decision making & cases* (10th ed.). Independence, KY: Cengage Learning.

Institute for Supply Management (ISM). (n.d.). ISM principles of sustainability and social responsibility. *Sustainability & Social Responsibility*. Retrieved from http://www.ism.ws/SR/?navItemNumber=22324

Johnson, C. E. (2012). *Organizational ethics: A practical approach* (2nd ed.). Los Angeles, CA: Sage.

United Nations Commission on International Trade Law. (2010). *United Nations convention on contracts for the international sale of goods*. Retrieved from http://www.uncitral.org/pdf/english/texts/sales/cisg/V1056997-CISG-e-book.pdf

Velasquez, M. G. (2014). *Business ethics: Concepts and cases* (7th ed.). New York, NY: Pearson.

Bloque de Aprendizaje 8 Preguntas de Práctica

1. Es responsabilidad ética y profesional de los profesionales de la adquisición:
   a. Adquirir propiedades, planta o equipo, bienes, obras y servicios al menor costo
   b. Cumplir las leyes, reglamentos y acuerdos comerciales aplicables a la gestión del suministro, incluidos los requisitos internacionales
   c. Entender todos los aspectos del Derecho de sociedades, no sólo los que se refieren a la contratación pública
   d. Desarrollar proveedores

2. En los EE.UU., prácticamente cualquier cosa es legalmente negociable en los contratos, siempre y cuando:
   a. Satisfacer ciertas condiciones
   b. Están en forma escrita
   c. Han sido firmados por todas las partes interesadas
   d. No han sido documentados

3. Los cuatro conceptos principales relacionados con los aspectos legales de los contratos son:
   a. Indemnización, términos y condiciones, incumplimiento de contrato y propiedad intelectual
   b. Indemnización, reciprocidad, incumplimiento de contrato y propiedad intelectual
   c. Indemnización, términos y condiciones, incumplimiento de contrato y contratación de bajo costo
   d. Obligaciones, términos y condiciones, incumplimiento de contrato y propiedad intelectual

4. El Código Comercial Uniforme (UCC):
   a. Se refiere a los tipos de uniformes usados por los trabajadores
   b. No se aplica al personal de adquisiciones
   c. Se denomina código de modelo, en el cual los estados deben seguir el código
   d. Es un código integral que aborda casi todos los aspectos del derecho comercial

5. Uno de los desafíos que rodea la ética es que:
   a. Las empresas que realizan negocios en el extranjero no son éticas
   b. No existe acuerdo internacional sobre lo que constituye un comportamiento ético a nivel mundial
   c. No se puede definir la conducta ética en los EE.UU.
   d. Tanto a) como c)

6. Prácticas acentuadas:
   a. Son una amplia categoría de comportamientos que están diseñados para engañar o engañar a un proveedor, a menudo con mentiras o desinformación
   b. Implicar la aceptación de regalos y favores de proveedores
   c. Premiar negocios basados en ganancias financieras personales
   d. Dar trato preferencial a los proveedores que también son clientes de la empresa compradora

7. Los conflictos de intereses financieros se refieren principalmente a:
   a. Dar un trato preferencial a los proveedores que son también clientes de la empresa compradora
   b. Adquirir bienes o servicios para necesidades personales en lugar de corporativas
   c. Aceptar regalos y favores de los proveedores

d. Asignación de negocios basada en ganancias personales

8. Las organizaciones que están comprometidas con el comportamiento ético tendrán casi siempre:
   a. Programas de desarrollo de proveedores en el lugar
   b. Programas establecidos para informar a los proveedores de los descuentos
   c. Programas de cumplimiento corporativo y capacitación disponibles para los empleados
   d. Personal de compras que se dedica a ciertos proveedores a tiempo completo

9. La política de ética:
   a. Debe ser bien entendido pero no ejecutable
   b. Debe compartirse con los empleados pero no con los proveedores
   c. Debe ser compartido con los proveedores, pero no con los empleados
   d. Debe ser compartido con proveedores y empleados (incluyendo aquellos fuera del departamento)

10. La responsabilidad social se define como:
   a. La capacidad de satisfacer las necesidades actuales sin obstaculizar la capacidad de satisfacer las necesidades de las generaciones futuras en términos de desafíos económicos, ambientales y sociales
   b. La capacidad de satisfacer las necesidades actuales y, al mismo tiempo, obstaculizar la capacidad de satisfacer las necesidades de las generaciones futuras en términos de retos económicos, ambientales y sociales
   c. La capacidad de satisfacer las necesidades de las generaciones futuras, pero no necesariamente para satisfacer las necesidades actuales, en términos de desafíos económicos, ambientales y sociales
   d. La incapacidad de satisfacer las necesidades actuales y la incapacidad de satisfacer las necesidades de las generaciones futuras en términos de desafíos económicos, ambientales y sociales

Referencias

Arbuckle, D. (2015). The definition of principal vs. agent. *Houston Chronicle.* Retrieved from http://work.chron.com/definition-principal-vs-agent-14381.html

Dominick, C. (2008). Buyers ask: What is market intelligence? Next Level Purchasing Association. Retrieved from http://www.nextlevelpurchasing.com/articles/what-is-market-intelligence.html

Duke University. (n.d.). Uniform commercial code (UCC). J. Michael Goodson Law Library. Retrieved from https://law.duke.edu/lib/researchguides/ucc

Dwyer, F. R., & Tanner, F. T. (2009). *Business marketing: Connecting strategy, relationships, and learning* (4th ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

EPIQ. (2014). Electronic procurement. Retrieved from http://www.epiqtech.com/Electronic-Procurement.htm

Ethic. (n.d.). In *Merriam-Webster's online dictionary*. Retrieved from http://www.merriam-webster.com/dictionary/ethic

Fill, C., & Fill, K. E. (2005). *Business-to-business marketing: Relationships, systems and communications*. Harlow, UK: Pearson Education Limited.

Fottrell, Q., & Scheck, J. (2009, January 8). Dell moving Irish operations to Poland. *The Wall Street Journal*. Retrieved from http://www.wsj.com/articles/SB123141025524864021

Institute for Supply Management. (2014). Principles and standards of ethical supply management conduct. Retrieved from http://www.ism.ws/files/SR/PrinciplesandStandardsGuidelines.pdf

Kale, P., & Singh, H. (2009). Managing strategic alliances: What do we know now, and where do we go from here? Academy of Management Perspectives, 23(3), 45–62. Retrieved from http://connection.ebscohost.com/c/articles/43479263/managing-strategic-alliances-what-do-we-know-now-where-do-we-go-from-here

McWilliams, A. 2015. Corporate Social Responsibility. Wiley Encyclopedia of Management. 12:1–4.

Monczka, D., Trent, R., & Handfield, R. (2005). *Purchasing and supply chain management* (3rd ed.). New York, NY: McGraw-Hill.

Muckstadt, J. A., Murray, D. H., Rappold, J. A., & Collins, D. E. (2003). The five principles of supply chain management: An innovative approach to managing uncertainty. Retrieved from http://www.deltasw.com/English/Articoli/5%20Principles%20of%20Supply%20Chain%20Management.pdf.

Onti, N. M. (2013, April 15). Greece legalizes envelope bribes. *Greek Reporter.* Retrieved from http://greece.greekreporter.com/2013/04/15/greece-legalizes-envelope-bribes/

Scheuing, E. E. (1989). *Purchasing management*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Terms and Conditions. (n.d.). In BusinessDictionary.com. Retrieved from http://www.businessdictionary.com/definition/terms-and-conditions.html

Trent, R. J. (2010). Creating the ideal supplier scorecard. *Supply Chain Management Review, 14*(2), 24-29. Retrieved from http://www.scmr.com/article/creating_the_ideal_supplier_scorecard

Trent, R. J., & Roberts, L. R. (2009). *Managing global supply and risk: Best practices, concepts, and strategies.* Plantation, FL: J. Ross.

Trent, R. J., & Zacharia, Z. (2012). The wisdom of becoming a preferred customer. *Supply Chain Management Review, 16*(6), 10–18. Retrieved from http://connection.ebscohost.com/c/articles/83432261/wisdom-becoming-preferred-customer

Wallace, W., & Xia, Y. (2015). Purchasing, procurement, and strategic sourcing. In Delivering customer value through procurement and strategic sourcing: A professional guide to creating a sustainable supply network (pp. 5-18). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education. Retrieved from http://www.ftpress.com/articles/article.aspx?p=2263501

Preguntas de Práctica (Respuestas)

Bloque de Aprendizaje 1

1.	A
2.	B
3.	B
4.	B
5.	A
6.	B
7.	C
8.	D
9.	D
10.	C

Bloque de Aprendizaje 2

1.	A
2.	A
3.	C
4.	C
5.	D
6.	D
7.	B
8.	B
9.	C
10.	B

Bloque de Aprendizaje 3

1.	D
2.	C
3.	B
4.	C
5.	D
6.	B
7.	B
8.	A
9.	C
10.	A

Bloque de Aprendizaje 4

1.	C
2.	D
3.	A
4.	B
5.	C
6.	D
7.	A
8.	B
9.	B
10.	C

Bloque de Aprendizaje 5

1.	D
2.	B
3.	A
4.	D
5.	C
6.	B
7.	B
8.	B
9.	D
10.	A

Bloque de Aprendizaje 6

1.	B
2.	A
3.	C
4.	D
5.	B
6.	A
7.	C
8.	D
9.	B
10.	B

Bloque de Aprendizaje 7

1.	C
2.	B
3.	B
4.	D
5.	B
6.	C
7.	A
8.	B
9.	C
10.	A

Bloque de Aprendizaje 8

1.	B
2.	A
3.	A
4.	D
5.	B
6.	A
7.	D
8.	C
9.	D
10.	A

Gestión de Suministro y Adquisiciones

(Glosario)

*: Indica términos que vienen, en parte o en su totalidad, de los Términos y Glosario de Gestión de la Cadena de Suministro de agosto de 2013.

A

Aceptación: La segunda fase importante de la creación de un contrato después de la fase de oferta. El receptor de la oferta debe aceptar la oferta para avanzar con la creación de un contrato en la fase de consideración.

Acuerdo de Compra: Contiene los términos legales esenciales que rigen la venta y compra de bienes comerciales. Esto por lo general no puede modificarse sin la aprobación del departamento legal.

Adquisición de proyectos: El proceso sistemático de identificación y adquisición de bienes y servicios para un proyecto.

Adquisiciones *: Las actividades asociadas con la adquisición de productos o servicios. La gama de actividades puede variar ampliamente entre organizaciones para incluir todas las partes de las funciones de planificación de compras, compras, control de inventario, tráfico, recepción, inspección entrante y operaciones de salvamento.

Agente de Compras: Función dentro de la función de adquisiciones que ayuda a la selección y compra de bienes y servicios recopilando y analizando información sobre proveedores y sus productos o servicios.

Alianza Estratégica *: Relación comercial en la que dos o más organizaciones independientes cooperan y modifican voluntariamente sus objetivos y prácticas empresariales para ayudar a alcanzar metas y objetivos a largo plazo.

Análisis competitivo: una evaluación de las fortalezas y debilidades de los competidores actuales y potenciales. Esta evaluación proporciona a la empresa una visión de su posicionamiento comparativo con competidores, proveedores y proveedores potenciales en apoyo del desarrollo o revisión de una estrategia de adquisiciones.

Análisis de gastos: Entiende identificar los productos y servicios que cada unidad de negocio está comprando y gastando en estos productos y servicios.

Análisis de la cartera: Reconoce que un departamento de suministros eficaz debe aplicar una variedad o una cartera de estrategias y enfoques a los diversos productos o servicios adquiridos que se basa en el valor de esos productos o servicios, incluyendo el número de proveedores calificados capaces de entregar aquellos Productos o servicios.

Análisis del valor *: El esfuerzo sistemático para mejorar el costo y el rendimiento de los productos y servicios comprados o producidos mediante el examen de los materiales, procesos, sistemas de información y el flujo de materiales involucrados para determinar si un producto o elemento puede ser producido usando menos Costosos materiales, manteniendo la misma calidad y funcionalidad.

Aplazamiento *: El retraso de las actividades finales (por ejemplo, montaje, producción y embalaje) hasta el último momento posible. Una estrategia utilizada para eliminar el exceso de inventario en forma de productos terminados que pueden envasarse en una variedad de configuraciones y maximizar la oportunidad de proporcionar un producto final personalizado al cliente.

Automatización de pujas: se produce cuando los paquetes de ofertas y las especificaciones están disponibles en línea, los licitadores presentan sus ofertas y propuestas en línea, y la apertura de ofertas y el premio se comunican electrónicamente. Las reducciones de tiempo de ciclo y otros ahorros de costos pueden ser significativos si el proceso automatizado es eficiente.

B

Base de Abastecimiento Nacional: Caracteriza el conjunto de proveedores de una empresa ubicados en el mismo país que la empresa.

Benchmarking *: El proceso de comparar el desempeño con las prácticas de otras compañías líderes con el propósito de mejorar el desempeño. Las compañías también realizan un benchmark internamente siguiendo y comparando el desempeño actual con el desempeño anterior.

BPO *: Consulte Órdenes de compra generales.

Buenas Prácticas *: Un proceso específico o grupo de procesos que han sido reconocidos como el mejor método para llevar a cabo una acción. Las mejores prácticas pueden variar según la industria o la geografía, dependiendo del entorno que se utilice. La metodología de mejores prácticas puede aplicarse con respecto a recursos, actividades, objetos de costo o procesos.

C

Cadena de Suministro *: A partir de materias primas sin procesar y terminando con el cliente final utilizando los productos terminados, la cadena de suministro enlaza a muchas empresas

juntas. Los intercambios materiales e informativos en el proceso logístico, desde la adquisición de materias primas hasta la entrega de productos terminados al usuario final.

Capital *: Los recursos, o dinero, disponibles para invertir en activos que producen producción.

Catálogos electrónicos: Proporcionar una forma fácil de acceder a la información sobre los productos y servicios de un vendedor. El principal beneficio del uso de catálogos electrónicos es su capacidad de búsqueda de bajo costo; Si los usuarios ordenan directamente a partir de estos catálogos, tal vez con una tarjeta de adquisición, los tiempos de ciclo y los costes de pedido también pueden reducirse.

Centralización: Cuando las funciones de adquisición están centralizadas, esto puede apoyar la eficiencia de la ejecución de adquisiciones al permitir la creación de grupos de productos bien definidos, apoyados por profesionales específicos que manejan grandes cantidades de dinero de estrechos conjuntos de materiales, servicios y proveedores.

Centro de distribución (DC) *: La instalación de almacén que almacena los inventarios de la fabricación pendiente de distribución a las tiendas apropiadas.

Clasificación *: Una lista alfabética de los productos básicos, la clase o clasificación en la que se coloca la mercancía, y el peso mínimo necesario para un descuento de la tarifa; Utilizado en la estructura de tasas de clase.

Cliente *: 1) En la distribución, el socio comercial o el revendedor. 2) En directo al consumidor, el cliente final o usuario.

Cliente final: El consumidor final que compra el producto.

Cliente interno *: Un individuo o departamento que es interno a las empresas, en contraposición a los clientes externos de las empresas.

Clientes externos: Los clientes externos tienden a ser consumidores de productos y servicios que una empresa vende.

Código Comercial Uniforme (UCC): Proporciona la base legal para la terminología utilizada en las transacciones internas de Estados Unidos entre las partes en una transacción.

Código Modelo: En referencia a la UCC, esto significa que los estados no tienen que seguir el código a menos que las disposiciones UCC sean promulgadas por sus legislaturas como estatutos estatales.

Co-Localizado: Ocurre cuando dos o más grupos en una empresa comparten el mismo espacio de oficina.

Comités de productos: entidades inter-organizacionales establecidas para aprovechar el poder adquisitivo de una empresa. Los consejos administran un conjunto bien definido de bienes o servicios e incluyen el intercambio de información, como información de proveedores, términos de contrato e incluso contratos específicos en las operaciones globales de la empresa.

Commodity *: Cualquier artículo físico que se negocia en el comercio. El término generalmente implica un producto indiferenciado que compite principalmente en precio y disponibilidad.

Competencias básicas *: Factores específicos que una empresa ve como centrales para la forma en que trabaja, o sus empleados. Las competencias básicas proporcionan beneficios para el consumidor, no son fáciles de imitar para los competidores y pueden aprovecharse ampliamente en muchos productos y mercados.

Componentes *: Material que contribuye a un producto terminado, sin ser el producto terminado mismo. Los ejemplos incluyen neumáticos para un automóvil, la fuente de alimentación para una computadora personal, o una cremallera para un abrigo del esquí. Los componentes para fabricantes pueden ser considerados productos terminados por sus proveedores.

Compras *: Las funciones asociadas a la compra de los bienes y servicios requeridos por la empresa.

Compras Electrónicas y Compras Electrónicas: Una forma de usar Internet para hacer más fácil, más rápido y menos costoso para las empresas comprar bienes y servicios. El objetivo general es agilizar el proceso de compra para que las empresas puedan concentrarse más en el tiempo de gestión para obtener ingresos y servir a los clientes.

Comunicación: La comunicación implica la transferencia de información entre personas y lugares. Hay varios métodos de comunicación; Más de uno puede ocurrir a la vez. La comunicación implica enviar y recibir información a través de diferentes métodos: comunicación escrita, comunicación verbal, comunicación no verbal y comunicación visual.

Concesiones: Una voluntad demostrada de alejarse de una posición determinada. Las partes involucradas en una negociación deben estar dispuestas a ser flexibles. Sin la voluntad de hacer concesiones o encontrar soluciones alternativas, los partidos de una negociación pueden quedar estancados.

Conocimiento de embarque *: Documento de transporte que es el contrato de transporte que contiene los términos y condiciones entre los cargadores y los transportistas.

Consejos Mundiales de Productos: Ver Consejos de Productos.

Consideración: Forma de obligación mutua en la que todas las partes están obligadas por los contratos a desempeñarse en un determinado nivel y acuerdan llevar a cabo sus responsabilidades. Las consideraciones pueden tener valor y dar validez legal a los contratos.

Contenedor *: 1) Una "caja", normalmente de 10 a 40 pies de largo, que se utiliza principalmente para los envíos de carga marítima. Para los viajes hacia y desde los puertos, los contenedores se cargan en chasis de camión o vagones planos de ferrocarril; 2) El empaque, tal como un cartón, caja, caja, cubo, tambor, compartimiento, botella, paquete, o bolso, en el cual un artículo se embala y se envía.

Contrato *: Acuerdo legalmente vinculante entre dos o más partes para proporcionar productos o servicios específicos.

Contrato de Compra: Ver Acuerdo de Compra.

Contrato de Compras a Largo Plazo: Incluye contratos que generalmente se implementan por un año o más. Estos tipos de acuerdos se establecen para cubrir la compra de artículos de mayor valor durante un período prolongado de tiempo. Los contratos de compra a largo plazo pueden reducir los costos de transacción eliminando la necesidad de una renovación demorada para cada compra o grupo de compras.

Contrato de servicio maestro: Semejante a un contrato de compra principal de bienes, pero se aplica en su lugar a los servicios.

Contrato Master de Compra de Bienes: Parte clave de los contratos comerciales que contiene los términos legales esenciales que rigen la venta y compra de bienes comerciales. Generalmente no se puede modificar sin la aprobación del departamento legal.

Convenio sobre la venta internacional de mercaderías: Documentos mantenidos por las Naciones Unidas que proporcionan un texto uniforme de ley para las ventas internacionales de bienes.

Costos de reaprovisionamiento de materiales: Costo estándar o real de la corrección de materiales defectuosos o de trabajo que incrementa los costos generales de operación. Los costos de re-trabajo de material son costos prevenibles.

Crecimiento *: En esta etapa, las ventas de productos o servicios se están expandiendo. Los cambios en el diseño del producto, los procesos de fabricación y la calidad están evolucionando para maximizar este flujo de ingresos. Adicionalmente, la cadena de suministro es monitoreada y evaluada para asegurar que la capacidad de producción se puede mantener o incluso expandir.

CSF *: Véase Factores Críticos de Éxito.

Cuadrante Crítico: Incluye bienes y servicios que tienen un alto valor y consumen una gran proporción relativa del gasto global de suministro. Los productos en este cuadrante son esenciales para la función de un servicio o producto, o el cliente final aprecia altamente la diferenciación ofrecida por el bien o servicio.

Cuadrante de mercado: Incluye artículos estándar o servicios que tienen un mercado de suministro activo con artículos de valor medio o bajo. Cualquier negociación que se produzca en este cuadrante es de nivel inferior y se centra en el precio y la entrega.

Cuadrante de transacción: El cuadrante con un valor globalmente menor de bienes y servicios. Reducir el costo de la transacción de compra es importante para crear valor aquí, generalmente a través de sistemas electrónicos o tarjetas de compras. Incluso cuando un artículo tiene muchos proveedores potenciales, el costo de la investigación de proveedores para comparar los precios supera el valor de esa investigación. Cualquier análisis de precios que ocurre normalmente no se lleva a cabo en gran profundidad.

Cuadro de apalancamiento: incluye elementos en los que la consolidación de los volúmenes de compra y la reducción del tamaño de la base de suministro deben conducir a una serie de beneficios. Este cuadrante presenta el uso extensivo de contratos a largo plazo.

Cumplimiento *: El cumplimiento de las órdenes de los clientes, el cumplimiento incluye la gestión de pedidos, recolección, envasado y envío.

Cumplimiento de órdenes de clientes *: El típico proceso empresarial que incluye la recepción y el procesamiento de pedidos de clientes a través de la entrega.

D

DC *: Ver Centro de distribución.

Deadlock: La imposibilidad de llegar a un acuerdo durante una negociación.

Declaración de Trabajo (SOW) *: Documento que detalla y reconoce el acuerdo mutuo sobre las actividades de trabajo, los entregables y la línea de tiempo que un proveedor ejecutará al realizar el trabajo para un cliente. Los requisitos detallados y los precios se especifican normalmente en una declaración de trabajo, junto con varios otros términos y condiciones.

Definiciones de Requisitos: Un documento formal que presenta definiciones claras de los productos y servicios requeridos e incluye, por ejemplo, las especificaciones del producto, los requisitos de rendimiento y las especificaciones de calidad.

Demanda *: lo que los clientes o usuarios realmente quieren. Se suele asociar con el consumo de productos o servicios, en contraposición a una predicción o pronóstico.

Derecho Comercial: Es la rama de estudio que maneja cómo las empresas celebran contratos entre sí, ejecutan contratos y remedian los problemas que pueden surgir entre las empresas.

Derecho de Contratos: El cuerpo de leyes que se refiere a cómo las empresas celebran contratos entre sí, ejecutan contratos y remedian los problemas que surgen en el proceso (Scheuing, 1989).

Desarrollo de Proveedores: Representa cualquier actividad o esfuerzo por parte de una empresa compradora para mejorar el desempeño de sus proveedores. Trabajar con proveedores existentes a través de actividades de su desarrollo es una manera lógica de lograr una mejora continua.

Devolución: El material que ha sido rechazado por los clientes o los departamentos de inspección de compradores y está a la espera de envío de nuevo al proveedor para su reparación o reemplazo.

E

EDI *: Ver Intercambio electrónico de datos.

Ejecutivo de adquisiciones: el nivel más alto de gestión dentro de la función de adquisición de una empresa.

Ejecutivo Gerente de Sourcing: Un gerente de nivel superior con responsabilidades de abastecimiento.

elaciones de cooperación: Relaciones en las que los compradores y proveedores trabajan juntos, a menudo durante un largo período de tiempo, para alcanzar objetivos comunes. A menudo involucran tanto el proveedor como el comprador trabajando juntos para reducir costos, mejorar la calidad, mejorar la entrega y mejorar el servicio, todo lo cual afecta el desempeño.

Encargados de Riesgos de la Cadena de Suministro: Describe los diversos roles en la gestión de la cadena de suministro, incluyendo la función de aprovisionamiento, que afectan la cantidad de riesgo involucrado en la cadena de suministro global y la capacidad de una empresa para responder a situaciones adversas.

Enmiendas a los contratos: Incluye cualquier cambio acordado en los contratos.

Enmiendas a los Documentos de Solicitud: Cualquier cambio, adición o eliminación de una RFI, RFQ o RFP, así como cualquier otra aclaración y correspondencia con los proveedores.

Envío *: 1) El acto de transportar materiales de un punto a otro; 2) El área funcional que prepara el envío saliente para el transporte.

Equipo accesorio: Productos utilizados para facilitar la producción; Incluye productos como computadoras personales, herramientas manuales, impresoras de escritorio y cajas de herramientas.

Equipo Funcional de Sourcing: Equipos compuestos por individuos de múltiples funciones de negocios que tienen un interés en el aprovisionamiento exitoso de materiales o servicios.

Equipos de productos básicos: Equipos de profesionales de adquisiciones dedicados a la adquisición de un producto específico o grupos de productos básicos. Un equipo de productos básicos se forma a menudo de los empleados de todo el negocio que están familiarizados con el producto adquirido.

Estrategia de la Unidad de Negocio: Los principios rectores y los objetivos planificados establecidos por la dirección serán seguidos por una división autónoma de una empresa.

Estrategias de productos *: Las estrategias de productos básicos (a veces denominadas estrategias de abastecimiento de materias primas) son planes de compra de estrategias que se refieren a artículos o grupos de artículos adquiridos por una organización.

Estructura de costos: costos totales de los proveedores, incluyendo aquellos asociados con inversiones de capital, materias primas, fabricación, calidad, almacenamiento, transporte, derechos, control de exportaciones, transporte de inventario, impuestos, seguros, puerto de entrada, desarrollo de proveedores, energía, gastos generales y lucro.

Estructuras de informes: define las relaciones de autoridad en una empresa, describiendo quién informa a quién.

Evaluación de proveedores: El proceso de reducir el riesgo y maximizar el valor total.

F

Fabricación: La fase del ciclo de vida del producto en la que se construye y ensaya un prototipo, después de lo cual se completa la producción en masa del producto.

Fabricantes de Equipos Originales (OEMs) *: La rebranding del equipo y la venta bajo otro nombre, o como un componente de otro producto. OEM antes se refirió a la empresa que hizo los productos (el fabricante "original"), pero con el crecimiento de la subcontratación, finalmente se convirtió ampliamente utilizado para referirse a la organización que compra los productos y los revende.

Factores Críticos de Éxito (CSF) *: Las condiciones necesarias para el éxito que pueden medirse cuantitativamente para la eficacia, la economía y la eficiencia. Describe las pocas áreas donde un desempeño satisfactorio es esencial para que un negocio tenga éxito. Características, condiciones o variables que influyen directamente en la satisfacción de un cliente con un

proceso de negocio específico. El conjunto de cosas que deben hacerse correctamente si se quiere lograr la visión de una empresa.

Factura *: Una declaración detallada que muestra los bienes vendidos y los montos adeudados por órdenes. La factura es preparada por los vendedores y sirve como el documento que los compradores utilizan para realizar los pagos.

Familias de productos: se utiliza para facilitar el desarrollo de estrategias de adquisición adaptadas mediante la agrupación de materiales o servicios por una o más características comunes.

Función de Adquisición: Función dentro de una organización relacionada con la adquisición de bienes, servicios u obras de una fuente externa.

Función del usuario: El propósito o actividad especial para el cual una cosa existe o se utiliza según lo definido por el usuario.

G

Gap Analysis *: El proceso de determinar y documentar la varianza, o brecha, entre los objetivos y el rendimiento actual.

Garantía *: Una obligación o garantía de que un producto o servicio vendido es como se indica de hecho o se implica legalmente por el vendedor. A menudo, las garantías proporcionan un remedio específico, como la reparación o el reemplazo, en el caso de que el producto o servicio no cumpla con la garantía.

Gasto de Adquisiciones: El monto de la inversión corporativa total que el departamento de compras controla o influye activamente.

Gasto directo: Generalmente reconocido como compras de bienes y servicios que se incorporan directamente en un producto que se fabrica. Los ejemplos incluyen materias primas, componentes y servicios de fabricación subcontratados.

Gasto indirecto: Generalmente se reconoce como compras de bienes y servicios que no se incorporan directamente en un producto que se fabrica. Ejemplos incluyen servicios de conserjería, servicios de bienes raíces, servicios de viajes, equipo, computadoras, productos de oficina, equipo de seguridad y muebles.

Gasto Organizacional: El valor total de los productos, materiales y servicios adquiridos por una empresa en un período de tiempo determinado (normalmente un año).

Gerente de relaciones de contrato: Un gerente, normalmente dentro del departamento de adquisiciones, asignado para monitorear el desempeño continuo de la ejecución de un contrato determinado.

Gerente de Sourcing: La posición en la que el papel principal es investigar continuamente el mercado, identificar proveedores alternativos y analizar la inversión de la organización.

Gerentes Financieros: Profesionales de aprovisionamiento, en algunos contextos, a los que se les ha encargado realizar transacciones que requieren una cantidad sustancial de las finanzas de la empresa.

Gestión de Contratos: El proceso de asegurar y verificar que las partes en un contrato acordado legalmente cumplen con los requisitos, expectativas, términos y condiciones del acuerdo.

Gestión de inventario *: El proceso de asegurar la disponibilidad de productos a través de la administración de inventario.

Gestión de la Cadena de Suministro (SCM) *: El diseño y la gestión de todas las actividades relacionadas con las actividades de abastecimiento, adquisición, conversión y gestión logística. También incluye la coordinación y colaboración con socios de canal, que pueden ser proveedores, intermediarios, proveedores de servicios de terceros y clientes.

Gestión de la Calidad Total (TQM) *: Un enfoque de gestión en el que los gerentes se comunican regularmente con las partes interesadas de la organización para enfatizar la importancia de la mejora continua de la calidad.

Gestión de relaciones con proveedores: Una metodología de gestión de base amplia que describe cómo una empresa interactúa con su base estratégica de suministro.

Grupo de Compras: Esta sección de una organización debe trabajar para asegurar que el proceso de abastecimiento se lleva a cabo de manera eficiente y eficaz.

I

Incumplimiento de contrato: implica el fracaso, sin excusa legal, para cumplir con las obligaciones de un contrato.

Indemnizar: Para hacer a alguien entero proporcionando la compensación para cualquier daño o pérdida sostenida o el gasto incurrido.

Información de la Base de Suministro: Proveedores actuales y potenciales, sus características y ubicación en el país.

Información de mercado: parte de la inteligencia de mercado que identifica los factores de precio de la oferta y la demanda, la utilización de la capacidad y otros factores que determinan el

precio y la disponibilidad de los productos en cuestión, junto con el tamaño del mercado y la tasa de crecimiento prevista.

Información del Perfil de Productos: Identifica el tipo y naturaleza de un producto o servicio, fabricación o proceso de entrega de servicio, y requisitos o estándares de calidad.

Informe de Discrepancia: Un documento que detalla cualquier discrepancia en un envío o envíos notados por el departamento receptor de la organización compradora. El grupo de adquisiciones o el personal de gestión de inventarios a menudo se involucran en el seguimiento y la resolución de discrepancias con la organización de venta.

Informe de Evaluación: Desarrollado a partir de una revisión de la información presentada por los proveedores en respuesta a una RFI, RFQ o RFP; Comprende una evaluación de las capacidades potenciales de los proveedores en relación con el trabajo requerido o los productos o servicios que deben proporcionarse.

Informes de progreso: Progresos realizados en el cumplimiento de contratos o pruebas de entrega de bienes y servicios en los tiempos requeridos, en las cantidades requeridas y en niveles aceptables de calidad.

Informes de recepción e inspección: Estos informes se refieren a la inspección de las mercancías entregadas al comprador por el proveedor y describen la calidad de los bienes recibidos.

Informes: Ocurre cuando TMS ayuda a un gestor de envío al controlar el rendimiento de la operadora, el servicio al cliente, el costo y otras medidas de la calidad de la portadora.

Instituto para la Gestión de Suministros: la asociación profesional líder en gestión de compras y suministros; Proporciona pautas para entender y cumplir con las leyes, regulaciones y acuerdos comerciales aplicables. Existen muchas categorías de leyes y regulaciones de las cuales los profesionales de la adquisición deben ser conscientes, pero el derecho de agencia y el derecho contractual son especialmente importantes.

Intercambio Electrónico de Datos (EDI) *: Inter-compañía, transmisión de información de negocio de computadora a computadora en un formato estándar.

Internet *: Término informático que hace referencia a un grupo interconectado de redes informáticas de todas las partes del mundo (es decir, una red de redes). Accedido a través de un módem y un proveedor de servicios en línea, contiene muchos recursos de información y actúa como un enorme sistema de enrutamiento de mensajes electrónicos.

Introducción: La suma de muchos meses o años de evaluación de mercado, diseños de productos, pruebas y empaques. También requiere diseñar y configurar la cadena de suministro.

Inventario *: Componentes, materias primas, trabajo en proceso, productos terminados y suministros necesarios para la creación de bienes y servicios. También puede referirse al número de unidades o al valor de las existencias de bienes que posee una empresa.

IP *: Ver Propiedad Intelectual.

J

Just-in-Time (JIT) *: Un sistema de control de inventario que controla el flujo de material en las plantas de montaje y fabricación coordinando la demanda y el suministro hasta el punto en que los materiales deseados llegan justo a tiempo para su uso. Una estrategia de reducción de inventario que alimenta líneas de producción con productos entregados "justo a tiempo". Desarrollado por la industria automotriz, se refiere al envío de mercancías en lotes más pequeños y más frecuentes.

K

Kickback: Un pago o regalo hecho a alguien que ha facilitado una transacción ilícita o de otra manera incorrecta.

L

Ley de Agencia: La ley de agencia se refiere a cualquier relación de principal-agente. Esto implica una relación en la que una persona tiene autoridad legal para actuar por otra.

Liberación de material: A menudo se utiliza para proporcionar visibilidad al proveedor antes de los requisitos de material de pronóstico, así como los requisitos reales. Especifica el número de pieza requerido, la cantidad requerida, el precio unitario y de cantidad, la fecha de recepción requerida, la dirección de envío y el método de envío.

Licitación competitiva *: Un precio o servicio ofrecido por un proveedor que debe competir con ofertas de otros proveedores.

Lista corta: lista de candidatos, normalmente proveedores potenciales, que han sido seleccionados para su revisión posterior o para su consideración final antes de adjudicar un contrato.

Logística *: El proceso de planificación, implementación y control del flujo eficiente y efectivo y almacenamiento de bienes, servicios e información relacionada desde el punto de origen hasta el punto de consumo con el propósito de ajustarse a las necesidades del cliente.

M

Mantenimiento, Reparación y Materiales Operativos (MROs) *: 1) Cualquier actividad -como pruebas, mediciones, reemplazos, ajustes y reparaciones- destinada a retener o restaurar una

unidad funcional en un estado especificado en el cual pueda desempeñar las funciones requeridas ; 2) una categoría de software diseñada para soportar el mantenimiento y la gestión de activos.

Market Intelligence *: El proceso de recolección y análisis de información sobre los mercados de las empresas para comprender los deseos y necesidades de los clientes con mayor precisión y para identificar posibles amenazas y oportunidades.

Material Deslizamiento de Embalaje: Viaja con mercancías y se utiliza para describir el contenido de envíos.

Materias primas *: Material crudo o procesado que puede convertirse mediante fabricación, procesamiento o ambos, en productos nuevos y útiles.

Matriz de cartera: Una herramienta presentada en un formato 2x2 que reconoce que un departamento de suministro eficaz debe aplicar una variedad o portafolio de estrategias y enfoques diferentes requisitos de suministro.

Medición del Desempeño del Proveedor: Recopilando información sobre cuán bien un proveedor está realizando durante un período de tiempo de una manera estructurada (Monczka et al., 2005).

Medidas de Desempeño *: Indicadores del trabajo realizado y los resultados obtenidos en una actividad, proceso u unidad organizacional. Las medidas de rendimiento deben ser tanto financieras como no financieras. Las medidas de rendimiento permiten comparaciones periódicas y evaluación comparativa.

Mercado de accesorios *: Un mercado para las piezas y los accesorios usados en la reparación o el realce de un producto. Es un mercado secundario creado después de que las ventas del mercado original concluyeron.

N

Negociación Ganar-Ganar: Al cooperar o colaborar, en lugar de tratar de vencer a las otras partes, la cantidad de valor derivado de una negociación y una relación comercial puede aumentar.

Negociación Ganar-Perder: Ocurre cuando las partes en una negociación compiten sobre cómo dividir un valor que se fija. Presenta relaciones adversarias o competitivas jugadas en la mesa de negociaciones.

Negociación: Una contraoferta a la oferta original de un individuo o grupo.

O

Objetivo: El objetivo que el gerente está finalmente interesado en lograr para la empresa.

Objetivo: Un resultado final observable y mensurable que tiene uno o más objetivos que deben alcanzarse dentro de un marco de tiempo relativamente fijo.

OEMs *: Ver fabricantes de equipos originales.

Oferta *: Documento que describe una transacción comercial a realizar. Un ejemplo sería una solicitud a un transportista para recoger mercancías para su envío.

Ofertas Recibidas (Técnicas y Financieras): Comprenden las diversas ofertas recibidas de potenciales proveedores a una licitación; Contienen la información necesaria sobre las capacidades técnicas y financieras y los puntos fuertes de un proveedor o proveedores en relación con el trabajo requerido por el comprador.

Oficiales de Adquisiciones: Individuos o roles en la función de compras que tienen autoridad para firmar contratos con proveedores.

Ombudsman: Una persona que investiga y trata de resolver quejas, problemas y preocupaciones.

Operaciones: La planificación y fabricación (conversión) de bienes.

Orden de compra *: La autorización del comprador utilizada para formalizar una transacción de compra con un proveedor, o la forma física o transacción electrónica que utilizan los compradores al realizar pedidos.

Órdenes de compra combinadas (BPO) *: Orden que los clientes colocan con proveedores que contienen varias fechas de entrega programadas en un período de tiempo, a veces a precios predeterminados. Normalmente se utiliza cuando hay una necesidad recurrente de bienes.

Outsourcing *: Utilizar un proveedor de terceros para realizar servicios previamente realizados en la empresa. Algunos ejemplos son la fabricación de productos y el centro de atención telefónica y el servicio de atención al cliente.

P

Planes de Contingencia *: Preparativos para lidiar con calamidades como inundaciones y situaciones no catastróficas tales como huelgas antes de que ocurran.

Plazo administrativo: Período o intervalo, generalmente medido en días, desde la recepción de un requisito en la contratación pública mediante el otorgamiento de la orden de compra.

Plazo de entrega de las adquisiciones: La combinación de tiempo de ejecución administrativo y plazo de producción.

Plazo de producción: Período o intervalo (usualmente medido en días) desde la colocación de la orden de compra a través de la recepción del material.

PO *: Ver Orden de Compra.

Poder coercitivo: Es un tipo de poder de negociación que implica el uso del castigo que puede conducir a negociaciones fallidas. Esto se ve más comúnmente en la relación comprador-vendedor, pero puede ser una característica de otros tipos de negociación. Es el poder de castigar.

Poder de Recompensa: Una fuente de poder en las negociaciones en las que una de las partes involucradas puede ofrecer algo de valor a la otra parte, como ofrecer un contrato de compra.

Poder de referencia: Una fuente de poder en las negociaciones con al menos un atributo que atrae a otra parte.

Poder experto: Una fuente de poder en las negociaciones que viene de un experto en un campo particular, que también puede ser reconocido por otros como un experto en este campo.

Poder informativo: Una fuente de poder en las negociaciones que utiliza hechos y datos.

Poder Legítimo: La fuente de poder en las negociaciones que involucra las posiciones individuales de las organizaciones. Por ejemplo, un vicepresidente de un proveedor tendría poder legítimo para tomar decisiones o compromisos durante una negociación con un comprador.

Poder: La capacidad de los involucrados en la negociación para influir en la posición de los demás.

Principios y Estándares de la Gestión Ética de la Suministro Conducta: Conjunto de principios rectores a partir de los cuales el organismo profesional -el Instituto de Gestión de Suministros- ha derivado los estándares de conducta de la gestión de la oferta.

Proceso *: Una serie de actividades basadas en el tiempo que están vinculadas para completar una salida específica.

Proceso de Sourcing: El proceso utilizado para identificar los requisitos de los usuarios, identificar y calificar proveedores, elegir proveedores para licitar, negociar y seleccionar proveedores, aprobar compras, liberar y recibir requisitos de compra, y supervisar y medir el rendimiento del proveedor.

Productos Terminados *: Productos que han sido completamente fabricados, empaquetados, almacenados y listos para su distribución.

Propiedad Intelectual (IP) *: Propiedad de una empresa o individuo que normalmente se mantiene en forma digital. IP puede incluir códigos de programa de software, documentos digitales, música, videos, etc.

Proveedor *: Un individuo o una organización que suministra bienes o servicios a empresas; A veces también se refiere como un vendedor.

Proveedor local: Un proveedor local sólo sirve un número limitado de sitios o lugares de compra (a menudo sólo uno) dentro de un país. La base de datos debe incluir información sobre el país y los sitios específicos dentro de ese país que el proveedor es capaz de servir.

Proveedor multi-regional: Una clasificación de suministros que puede servir competitivamente a dos o más regiones.

Proveedor nacional: Un proveedor que puede servir cualquier lugar dentro de un país. La base de datos debe tener en cuenta el país o países que el proveedor puede ofrecer competitivamente.

Proveedor Regional: Un proveedor que atiende competitivamente a muchos países dentro de una sola región. Ejemplos de regiones incluyen América del Norte, América Latina, Asia-Pacífico y Europa. Algunos proveedores también pueden servir sólo una porción de una región.

Prueba de pago: Documento que indica que se ha pagado a un proveedor o proveedores.

Prueba de recepción de mercancías: Un documento firmado por el comprador para indicar que se han recibido los bienes. Una copia de este documento se mantiene normalmente por el comprador y otra se devuelve al proveedor.

R

Regulación: Una guía importante que debe seguirse en las industrias del transporte para seguir siendo legítima, hacer negocios sin problemas y mantener a todos en la industria del transporte seguros.

Relación contraproducente: Involucra a las partes que trabajan unas contra otras. En este tipo de relación, ninguna de las partes siente la necesidad de asumir la responsabilidad de lo que sucede en la relación.

Relación de Colaboración *: Implica trabajar con un grupo limitado de proveedores que son estratégicamente importantes para el éxito de la empresa compradora. La voluntad de trabajar conjuntamente para identificar mejores maneras de operar o competir es característica de una relación de colaboración. Las relaciones de colaboración deberían ser, por definición, beneficiosas para ambas partes.

Relaciones Competitivas: También conocidas como relaciones ganar-perder, suelen presentar partes que compiten por una cantidad fija de valor. Esto contrasta con el trabajo conjunto para crear nuevas oportunidades que conducen a un nuevo valor para las partes. Para muchos artículos de bajo valor y bajo riesgo que requiere un comprador, la relación con los proveedores debe ser competitiva.

Repositorio: Un lugar que almacena una gran cantidad de un elemento. En la industria de adquisiciones específicamente, un repositorio es un sistema basado en TI que almacena los contratos electrónicamente.

Responsabilidad Social *: El compromiso continuo de las empresas de comportarse éticamente y contribuir al desarrollo económico, al tiempo que mejora la calidad de vida de la fuerza de trabajo y sus familias junto con la comunidad local y la sociedad en general.

Restricción *: Un cuello de botella, un obstáculo o un control planificado que limita el rendimiento o la utilización de la capacidad. Las restricciones son cosas sobre las cuales el gerente tiene poco o ningún control.

Resumen Matriz de evaluación del proveedor: Una matriz utilizada para comparar los méritos de los proveedores potenciales alternativos. Los criterios específicos se enumeran y ponderan de acuerdo con sus méritos relativos percibidos. A continuación, se evalúan las empresas en cada uno de los criterios y las puntuaciones ponderadas se comparan con los criterios para determinar el mejor proveedor potencial.

RFI *: Ver Solicitud de Información.

RFP *: Ver Solicitud de Propuestas.

RFQ *: Ver Solicitud de cotización.

Riesgo: Una consideración de costo en el transporte que a veces aumenta el costo de envío para los productos que están en mayor riesgo que otros productos de ser dañado en tránsito.

Ritmo de precios: La variación de precios se refiere a la práctica de proveedores que aumentan gradualmente los precios a lo largo del tiempo fuera de los términos del contrato acordado.

S

SCM: Consulte Gestión de la cadena de suministro.

Scorecard *: Herramienta de medición del desempeño utilizada para capturar un resumen de los indicadores clave de desempeño de una empresa. Las tablas de puntuación métricas deben ser fáciles de leer y generalmente tienen indicadores para señalar cuando una empresa no cumple los objetivos de sus métricas.

Servicios compartidos *: Consolidación de los procesos de back-office de una empresa para formar un spinout, esto es, una unidad separada de servicios compartidos que funciona como un negocio independiente, que proporciona servicios a la empresa matriz y en ocasiones a clientes externos. Los servicios compartidos generalmente reducen los costos totales debido a la consolidación y pueden mejorar el soporte como resultado de actividades enfocadas.

Servicios Embebidos: Término utilizado para describir un enfoque organizacional en el que las funciones de adquisiciones y el personal forman parte de la organización más amplia de la cadena de suministro y se ubican en ella.

Sistemas de medición categórica: Estos sistemas requieren comprobaciones simples que describen el rendimiento de un proveedor en diferentes categorías.

Solicitante: Junto con los profesionales de adquisiciones, los requisitantes confirman que las especificaciones de material y servicio en las solicitudes han sido capturadas correctamente.

Solicitud de Cotización (RFQ) *: Documento formal que solicita respuestas de proveedores con precios y disponibilidad de productos. Las solicitudes de presupuesto generalmente se solicitan de un amplio grupo de proveedores, a partir de los cuales se seleccionará un grupo más restringido y se le pedirá que proporcione una solicitud de propuesta más detallada.

Solicitud de información (RFI) *: documento utilizado para solicitar información sobre proveedores, productos y servicios antes de un proceso formal de RFQ o RFP.

Solicitud de propuesta *: Documento que proporciona información sobre las necesidades y requisitos de un fabricante. Se crea con el fin de solicitar propuestas de proveedores potenciales.

Sourcing Estratégico *: El proceso de determinar los requerimientos de suministro a largo plazo, encontrar fuentes para satisfacer esas necesidades, seleccionar proveedores para proporcionar los servicios, negociar acuerdos de compra y administrar el desempeño de los proveedores.

Sourcing Global: Estrategias de adquisición que utilizan proveedores de una variedad de países.

Sourcing: El proceso de compra o adquisición de productos y servicios.

SOW *: Ver Declaración de Trabajo.

Stock-Out *: Situación en la que no hay existencias disponibles para llenar un cliente o una orden de producción durante una operación de selección. Los saldos de existencias pueden ser costosos, incluyendo el beneficio perdido por no tener el artículo disponible para la venta, pérdida de buena voluntad, sustituciones o pérdida de clientes.

Sub-ensamblajes: Unidades compuestas de múltiples componentes que están diseñados para ser incorporados con otras unidades en un producto manufacturado más grande.

Suministro de piezas de repuesto: La adquisición de piezas intercambiables que se mantienen en inventario y se usan para reparar o reemplazar unidades o maquinaria fallidas.

Supply Market Intelligence (SMI): El resultado de obtener y analizar información relevante para los mercados actuales y potenciales de la compañía con el objetivo de apoyar una toma de decisiones efectiva.

T

Tácticas de Negociación: Los planes y acciones utilizados para llevar a cabo un plan de negociación. Una comprensión de las tácticas es importante, sobre todo porque la otra parte probablemente ha pensado en sus tácticas durante su planificación de la negociación.

Tarjetas de Adquisición: Se proporciona una tarjeta para que los usuarios internos compren artículos de bajo costo sin pasar por el grupo de adquisiciones u otro proceso formal.

Tasa de defectos: Un indicador de la calidad del proveedor. Un elemento es defectuoso cuando no funciona dentro de un conjunto predefinido de especificaciones. Para calcular una tasa de defectos, divida el número de unidades defectuosas (o ocasiones de servicio) por la cantidad total de unidades (o ocasiones de servicio) adquiridas.

Solicitud de propuestas (Tender): El documento que describe una transacción comercial a realizarse, como una solicitud a un transportista para recoger mercancías para su envío.

Términos y condiciones *: Las disposiciones y los requisitos detallados de un contrato.

Tiempo de ciclo de aprovisionamiento: una métrica de eficiencia del proceso que puede definirse de varias maneras, como el tiempo promedio que lleva entre la presentación de la solicitud y la colocación de la orden de compra.

TQM *: Ver Gestión de Calidad Total.

Transporte: El movimiento físico de personas y bienes entre los puntos de origen y de destino, creando así utilidades de tiempo y lugar.

U

UCC: Véase el Código de Comercio Uniforme.

UCC: Véase el Código de Comercio Uniforme.

V

Ventaja Competitiva *: El valor creado por una empresa para sus clientes que lo distingue claramente de la competencia y proporciona a sus clientes una razón para permanecer leal.

Notas