



Taller :

# “Compras Estratégicas y Negociaciones Efectivas”



# Presentación de Asistentes



- 👍 *Tú Nombre*
- 👍 *El puesto que ocupas*
- 👍 *Tus responsabilidades*
- 👍 *Tus hobbies o pasatiempos*
- 👍 *Tus expectativas del curso*
- 👍 *Tu Compromiso !*





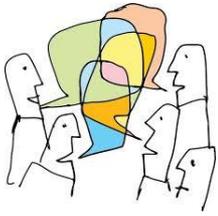
# Metodología



# Temas a revisar:



1. Introducción a la Cadena de Suministro, SCM
2. Lazo Cerrado de Manufactura
3. Planeación de: la Producción y las Compras
4. Requisitos de *IATF 2016 / ISO 9001:2015*
5. Administración de Contratos
6. Estrategia de Compras
7. Selección, Calificación y Desarrollo de Proveedores
8. Negociando con Proveedores
9. Indicadores Clave de Desempeño, *KPI's*
10. Plan de Mejora, *Kaizen*



*Por favor : Toma nota de aspectos relevantes e inherentes al tema.*



## Cadena de Suministros:

El término Cadena de Suministros viene de una imagen de la manera cómo las organizaciones están vinculadas entre sí. Hay una red de proveedores o una serie de cadenas. “Supply Chain Management” (SCM)

El **objetivo** del manejo de la cadena de suministros es reducir la incertidumbre y los riesgos de la misma, afectando así positivamente los niveles de inventarios, los tiempos de los ciclos, los procesos, y los niveles de servicio al cliente final.



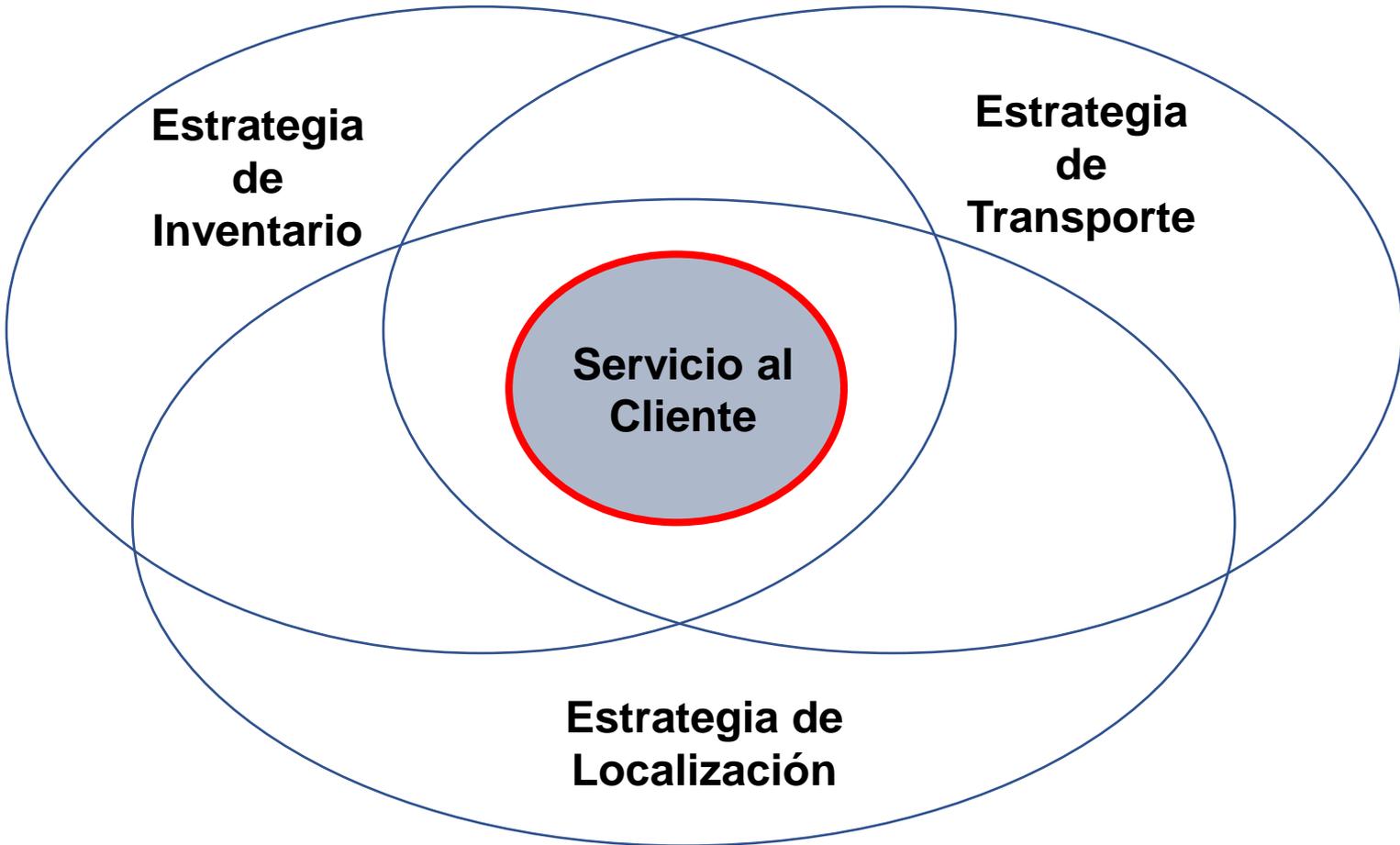
# Cadena de Suministros

Conjunto de procesos desde la obtención de las materias primas hasta la entrega del producto terminado al cliente final en las condiciones adecuadas de:

1. Tiempo
2. Calidad
3. Cantidad
4. Costo óptimos

Seguridad







# Cadena de Valor



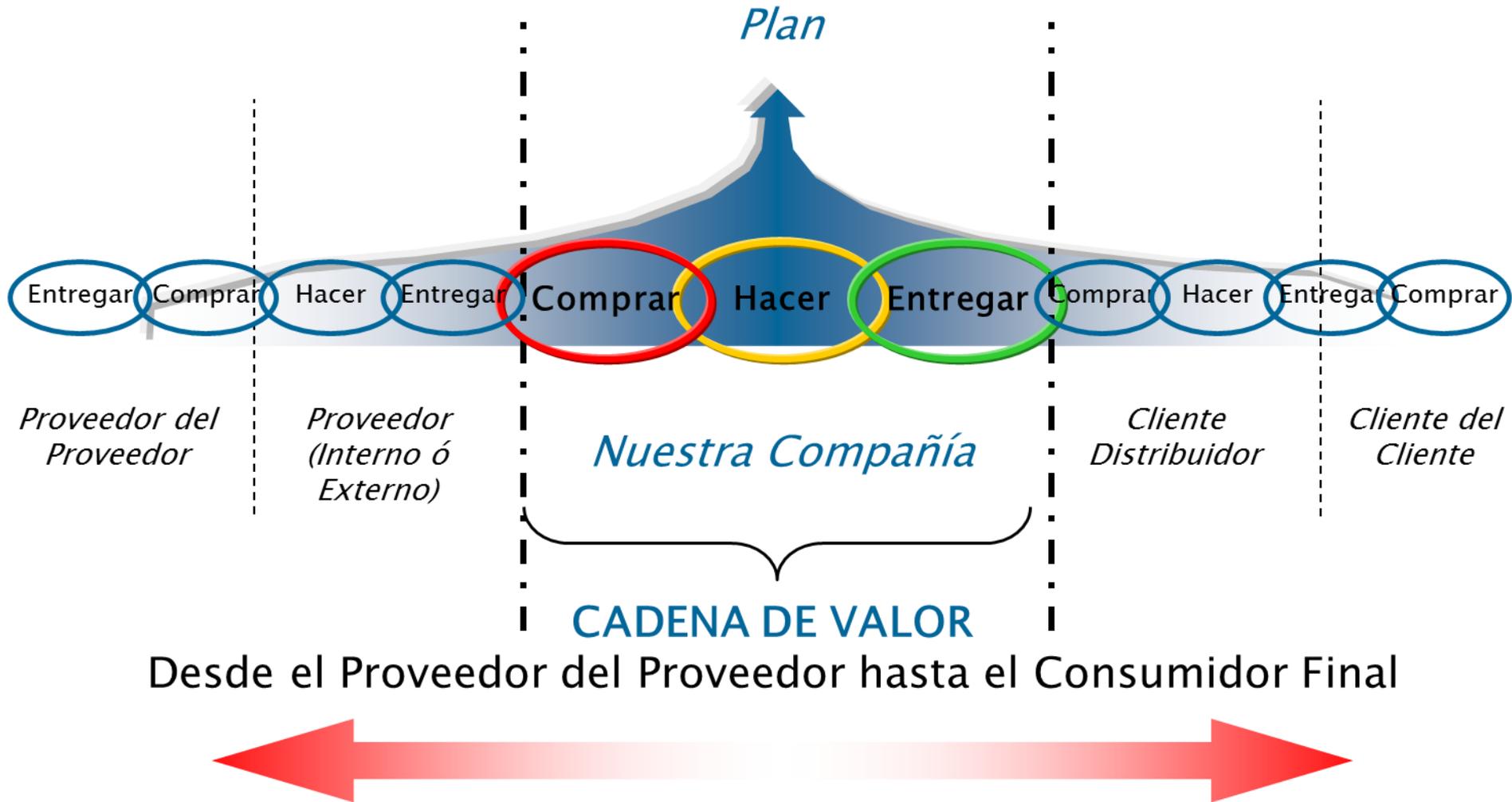


# Objetivos de la Cadena de Suministros

- Mejorar el servicio al cliente.
- Reducir los costos mediante la optimización de los procesos y la eliminación de los desperdicios.
- Asegurar la respuesta a la demanda del cliente.
- Minimizar los tiempos entre la producción y la venta al consumidor final.
- Maximizar el efectivo reduciendo el inventario y mejorando los plazos de pago.

Tener producto listo para la venta!

# Cadena de Suministros (SCM)



# Elementos de la Cadena de Suministro



Necesidad en el Mercado: Clientes demandan productos



La Empresa necesita proveedores que le venden insumos



La Empresa transforma los insumos en productos terminados para el Mercado.



## PROCESOS

Análisis del mercado, determinar tamaño del mercado, sectores, oferta, rangos de precios

Desarrollar el diseño

Planificar las ventas

Planificar la producción

Planificar los requerimientos de los materiales, lista de materiales requeridos, tiempo de entrega, cantidad a pedir, nivel de inventario

**Realizar la compra de materiales**

Controlar el inventario de materiales

Producir los productos

Almacenar los productos terminados

Realizar las ventas y gestionar los pedidos

Hacer la distribución física

Facturar y cobrar

Servicio de posventa, atención de reclamos, retroalimentación

## RESPONSABLES

MARKETING

INGENIERIA DE PRODUCTO

VENTAS

CONTROL DE LA PRODUCCION

SUMINISTROS

**SUMINISTROS**

SUMINISTROS

PRODUCCION

SUMINISTROS

VENTAS

SUMINISTROS

CONTABILIDAD

VENTAS



## Supply Chain



# Lazo Cerrado de Manufactura







## Dinámica



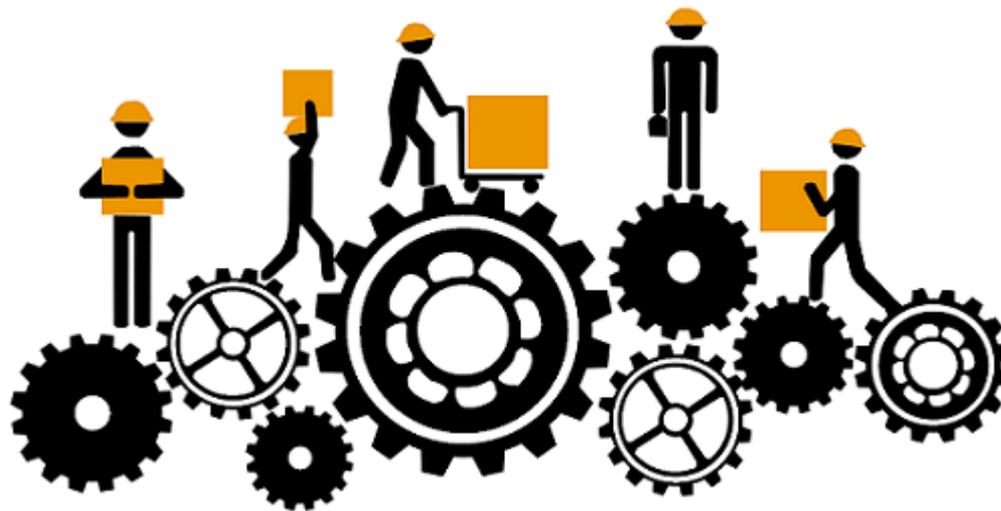
¿Cual es la relación que guarda el proceso de compras con otros procesos de la empresa?,

Enliste cuales y explique con un diagrama de interrelaciones cada una de ellas.

*Trabaje de manera individual y después en parejas*

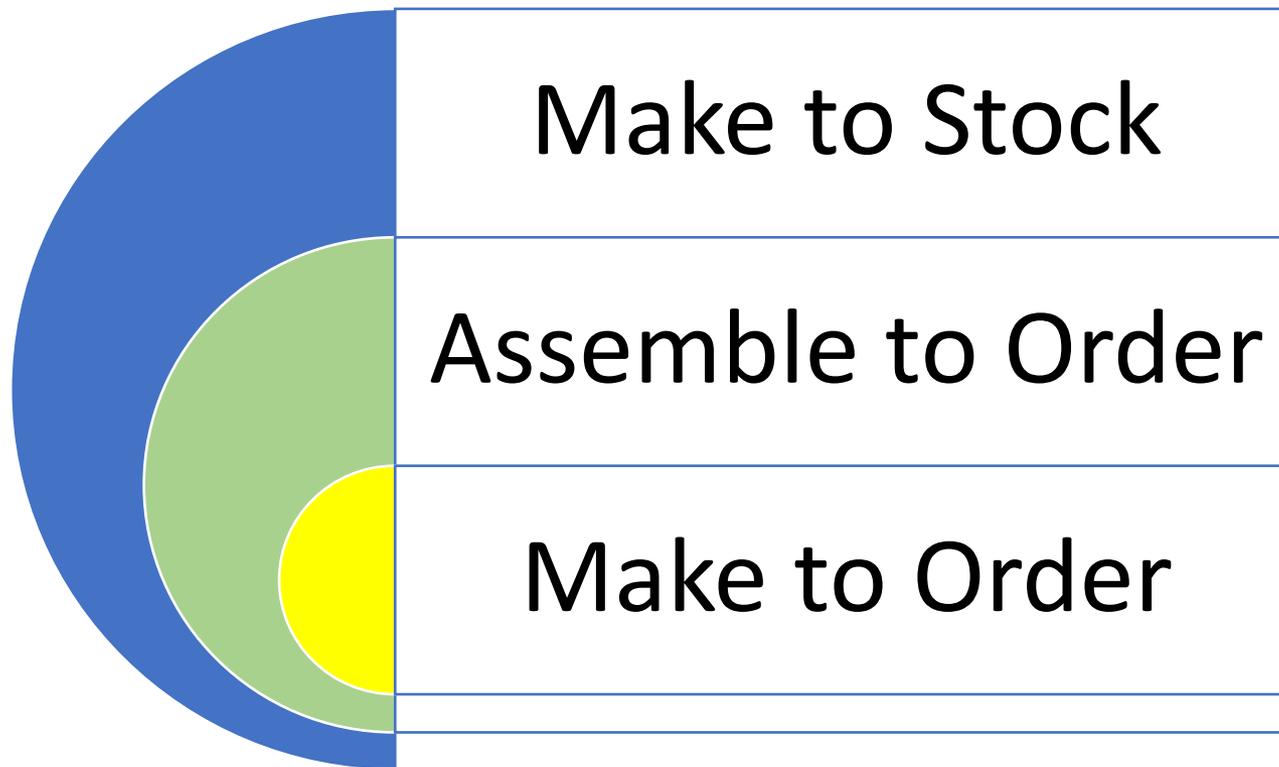


# Planeación de la Producción y de las Compras





## Categorías en el proceso de planeación





## ***Fabricación para almacenamiento (Make to Stock)***

Como sugiere el nombre de esta categoría, existen productos cuya fabricación llega a su forma final, y que se almacenan como productos terminados.

Se requiere de un pronóstico de ventas para de ahí establecer el programa de producción que garantice los inventarios planeados.



## ***Armado bajo pedido (Assemble to Order)***

En este caso el cliente cuenta con mayor influencia sobre el diseño, toda vez que puede seleccionar varias opciones a partir de subarmados predefinidos. El productor “ensamblará” esas opciones para formar el producto final que desea el cliente. Los automóviles y las computadoras personales son buenos ejemplos de este tipo de productos. Si un cliente ordena un automóvil a un distribuidor, por ejemplo, con frecuencia podrá seleccionar entre diversos colores, estilos de carrocería, motores, transmisiones y otras opciones “puras”, como la computadora de viaje.

En algunas industrias este enfoque se denomina **empaquetado bajo pedido**, en virtud de que es el empaquetado (desde el punto de vista de producto terminado) el que depende del cliente.



## ***Fabricación bajo pedido (MTO, Make to Order)***

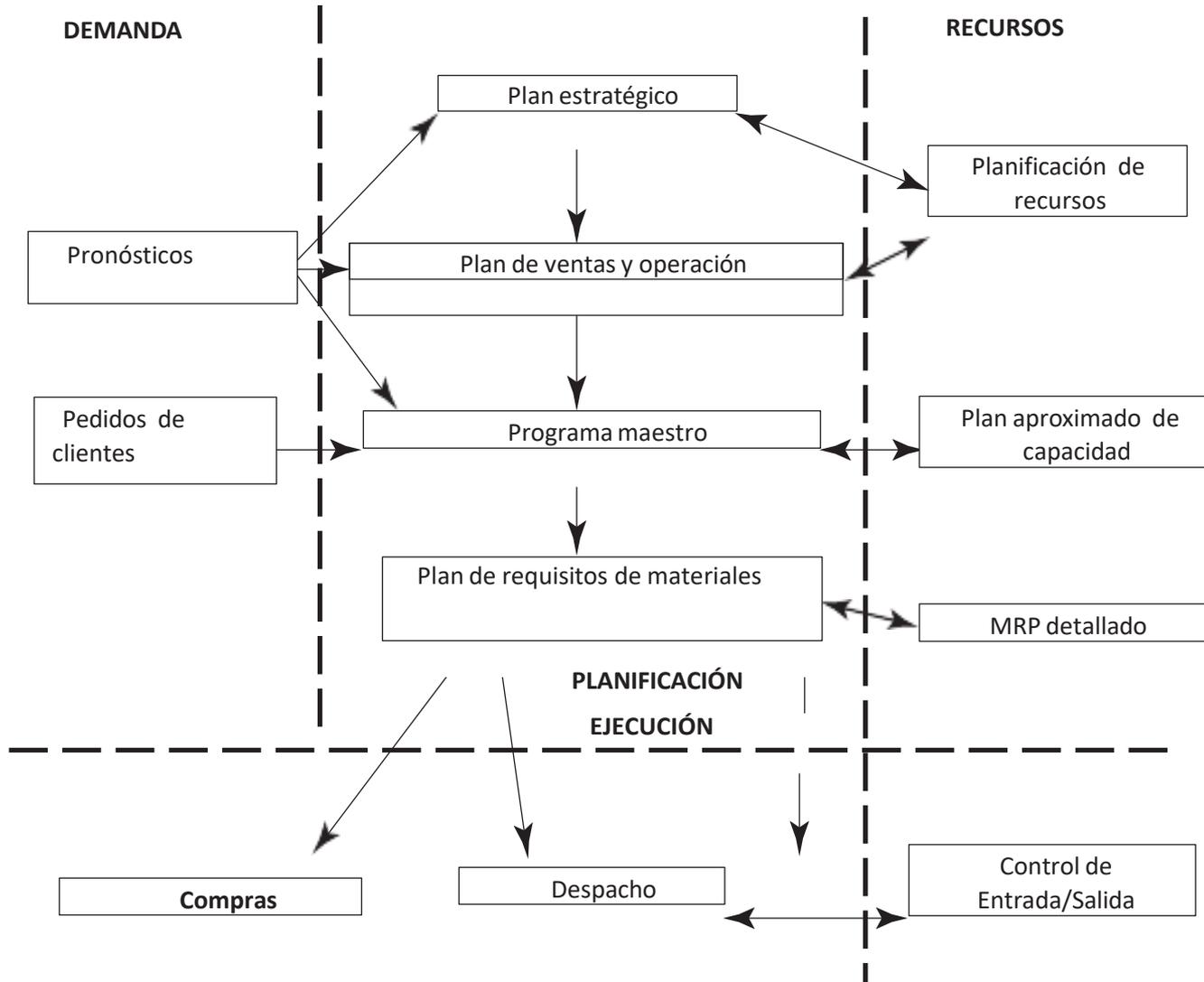
Esta condición permite que el cliente especifique el diseño exacto del producto o servicio final, siempre y cuando en su fabricación se utilicen materias primas y componentes estándar. Un ejemplo podría ser un fabricante de muebles especiales, o una panadería. En la panadería, por ejemplo, el cliente podría solicitar la preparación de un pastel con características particulares para una ocasión especial, como un cumpleaños o aniversario.



## ***Ingeniería bajo pedido (Engineer to Order)***

En este caso el cliente tiene prácticamente completo poder de decisión sobre el diseño del producto o servicio. En general, no se verá limitado a la utilización de componentes o materia prima estándar, sino que incluso podrá hacer que el productor le entregue algo diseñado “desde cero”.

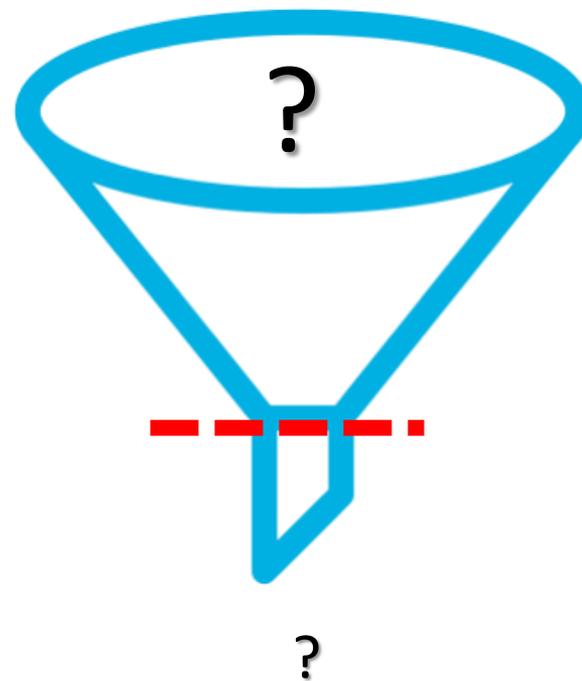
# Planificación y Control





Recordando que normalmente tendremos una importante y “*divertida*” combinación de:

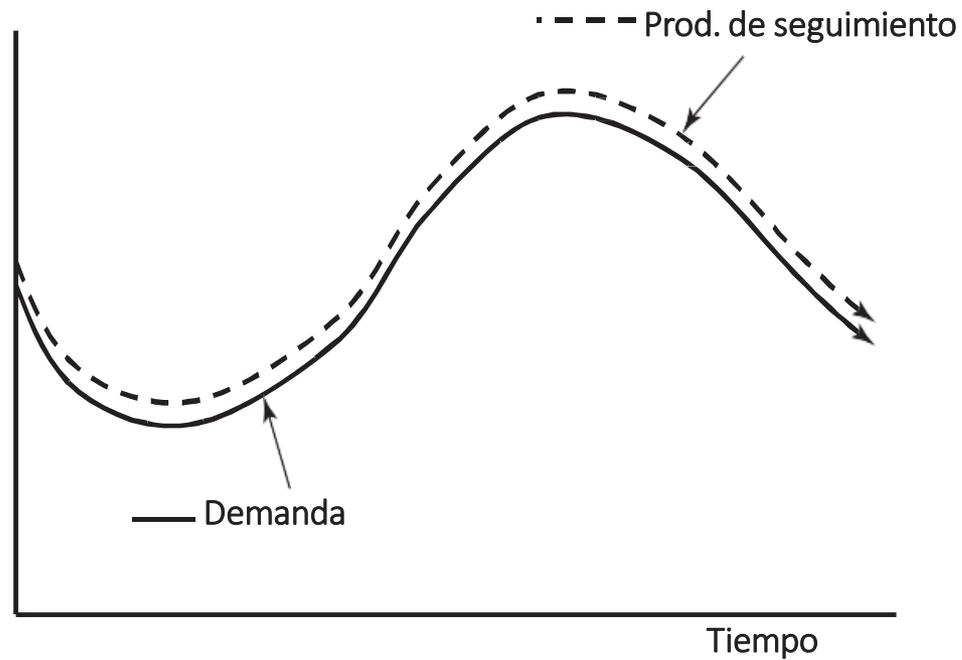
1. Make to stock
2. Make to order
3. Pedidos especiales





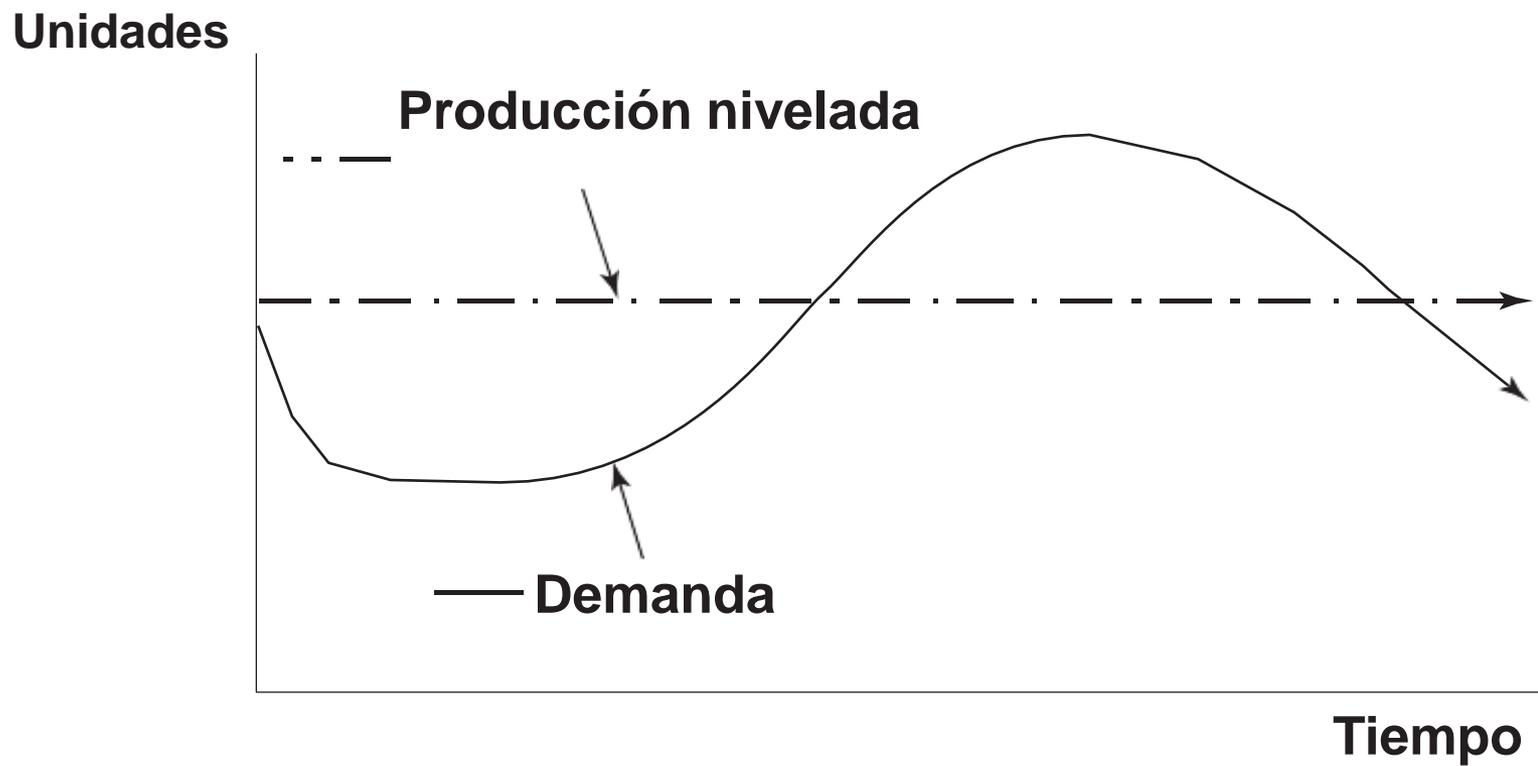
## Patrón de demanda con producción de seguimiento

Núm. de unidades



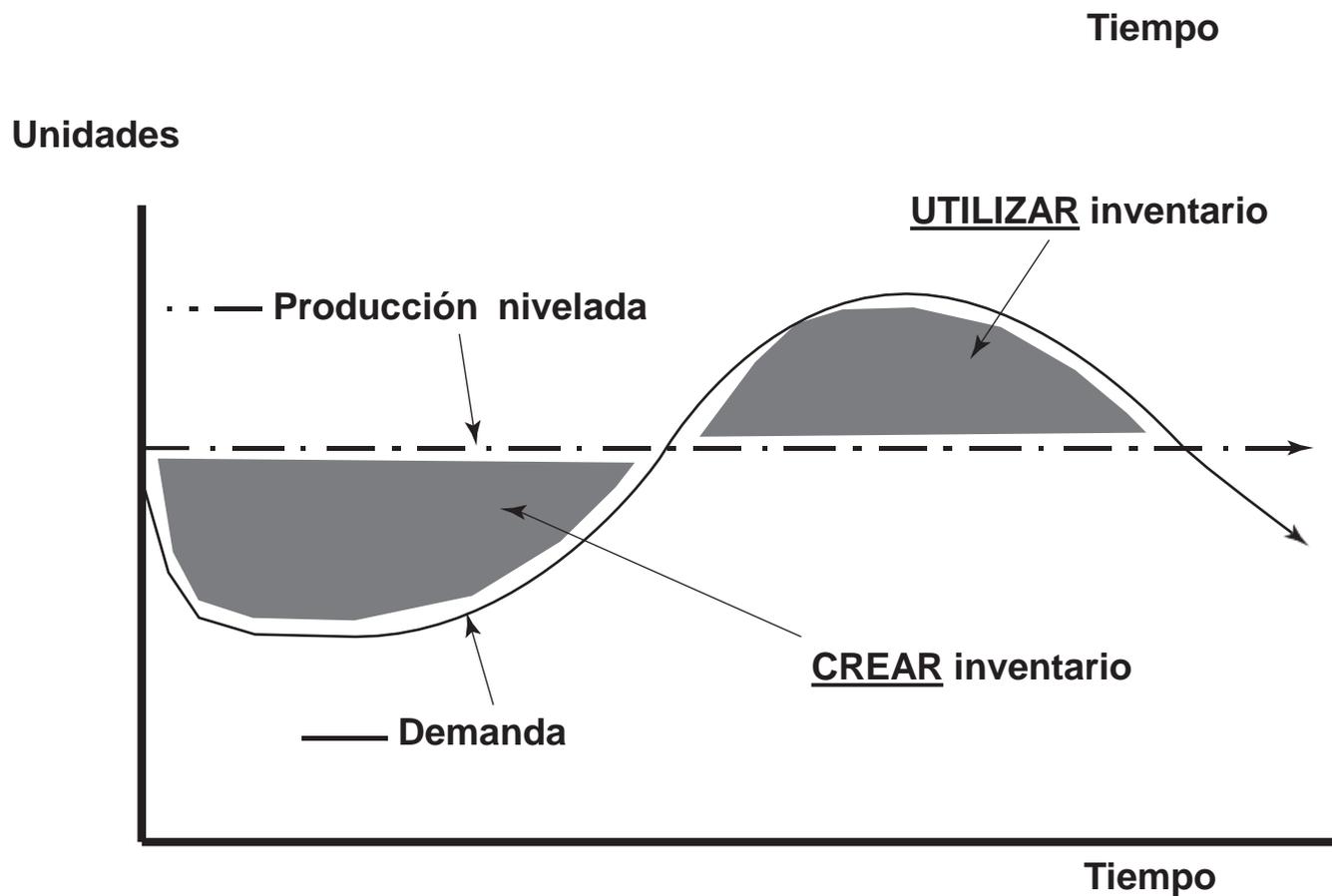


# Patrón de demanda con estrategia de nivelación





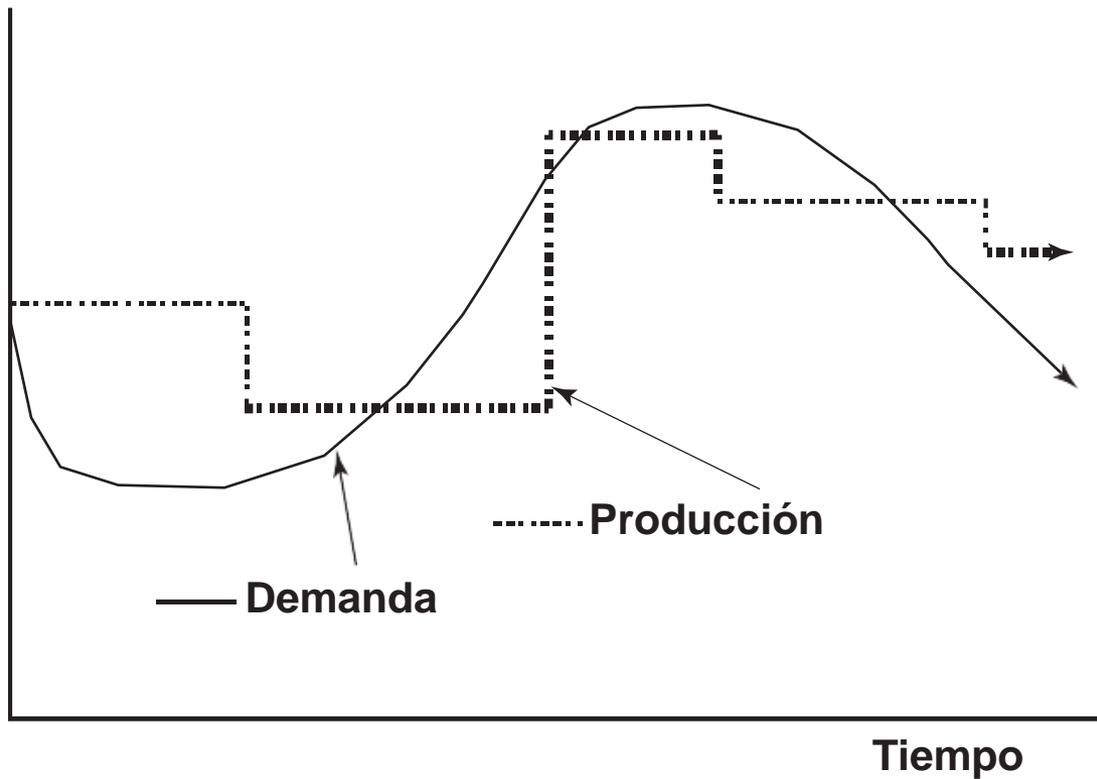
## Utilización del inventario con una estrategia de nivelación





## Ejemplo de una estrategia de combinación

Unidades





# Conclusiones:

## Prioridades

1. M to S cumplir FCST
2. M to O cumplir con pedidos
3. M to PE cumplir con pedidos especiales

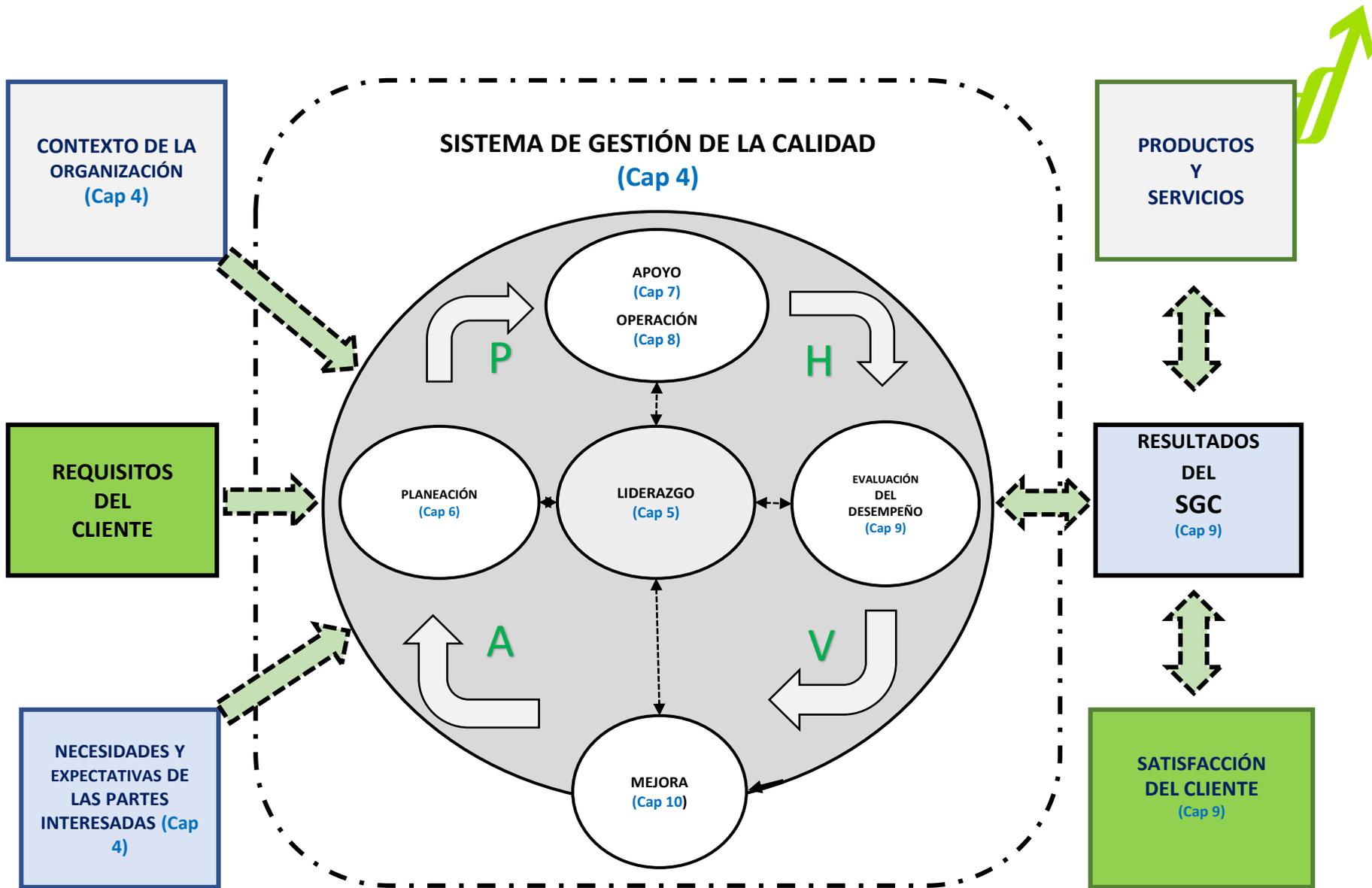
## Restricciones:

1. Contar con materiales disponibles y que no pongan en riesgo meses/requerimientos siguientes
2. Contar con capacidad de planta
3. Disponer de recursos de todos los procesos



# La Normatividad y el Proceso de Compras





## Modelo de Gestión ISO 9001:2015



## 8.4 Control de los procesos, productos y servicios suministrados externamente

### 8.4.1 Generalidades

La empresa tiene que estar segura de que los productos, procesos y servicios que se suministran de forma externa se encuentran conformes a los requisitos.

La empresa tiene que determinar todos los controles que se aplican a los procesos, los servicios y los productos suministrados de forma externa cuando:

- a) Todos los servicios y productos de los proveedores externos se encuentran destinados a incorporarse dentro de los mismos productos y servicios de la empresa.
- b) Los productos y los servicios se proporcionan de forma directa por los clientes por los proveedores externos en nombre de la empresa.
- c) El proceso proporcionado por un proveedor externo como resultado de una decisión de la empresa.

La empresa debe determinar y aplicar ciertos criterios para la evaluación, la selección, el seguimiento del desempeño y la reevaluación de todos los proveedores externos, basándose en su capacidad de proporcionar diferentes procesos y servicios según los acuerdos a los que ha llegado con la organización. La empresa tiene que conservar la información documentada por si en algún momento fuera necesario realizar una revisión.



## 8.4.2 Tipo y alcance del control

La empresa tiene que asegurarse de que todos los procesos, los productos y los servicios se suministran de forma externa y no afectan negativamente a la capacidad que tiene la empresa para entregar productos y servicios de forma coherente para sus clientes.

La empresa tiene:

- a)** Estar segura de que los procesos que se suministran de forma externa permanecen dentro del control del sistema de gestión de la calidad.
- b)** Se deben definir los controles que pretenden aplicar a un proveedor externo y a los que quiere aplicar las salidas.
- c)** Debe tener en consideración:
  - Impacto potencial de los procesos, productos y servicios suministrados de forma externa en la capacidad de la empresa de cumplir de forma regular todos los requisitos del cliente.
  - La eficiencia de los controles se aplican por un proveedor externo.
- d)** Determina la verificación de las actividades necesarias para asegurarse de que los procesos, productos y servicios suministrados de forma externa.



### 8.4.3 Información para los proveedores externos

La empresa se tiene que asegurar de los requisitos son adecuados para la comunicárselo al proveedor.

La empresa tiene que comunicar a los proveedores externos los requisitos necesarios para:

- a)** Conocer los procesos, productos y servicios que proporciona.
- b)** La aprobación de:
  - Productos y servicios.
  - Métodos, equipos y procesos.
  - Libera productos y servicios.
- c)** La competencia, incluye la calificación requerida de las personas.
- d)** La interacción del proveedor externo con la empresa.
- e)** El control y el seguimiento del desempeño del proveedor externo para ser aplicado por parte de la empresa.
- f)** Todas las actividades de verificación que la empresa pretenda realizar en las instalaciones del proveedor externo.



Es una parte muy importante de la norma ISO 9001:2015 ya que las empresas tienen que estar atentas a los sus procesos, productos y servicios, ya que son suministrados de forma externa estando conformes con los requisitos específicos.

La norma ISO 9001:2015 se refiere a otras empresas que pueden realizar productos o prestar servicios en el nombre de la empresa.

El control que se debe realizar sobre los proveedores depende de:

Todos los riesgos que se detecten y los impactos que genere.

El grado que tenga de control el proveedor sobre su proceso fuera de su organización.

La capacidad del control y la capacidad de garantizar la eficiencia de los mismos.

Este apartado de la norma se encarga de revisar y considerar ciertos aspectos, como son:

Tipo y alcance de control de la provisión externa.

Información para los proveedores.

La norma añade ciertas consideraciones en el momento de determinar el tipo y el alcance de los controles para aplicar la provisión externa de procesos, productos y servicios, además de comunicar a todos los proveedores externos los requisitos que se aplican para las distintas cuestiones.



# Proceso de Compras





# ¿Qué es Comprar?

Es el proceso de localización y selección de proveedores, adquisición de productos (materias primas, componentes o artículos terminados), previa negociación sobre el precio y condiciones de pago, así como el seguimiento de dicho proceso para garantizar el cumplimiento de las condiciones pactadas.



# Gestión de Compras

Es la función de la empresa encargada de adquirir los bienes y servicios necesarios para garantizar la elaboración del producto que será entregado a los clientes, y el funcionamiento correcto de la empresa.

# Objetivos:



Cumplir con:

- ✓ la CALIDAD adecuada
- ✓ la CANTIDAD necesaria
- ✓ la FECHA oportuna
- ✓ al PRECIO correcto
- ✓ la FUENTE adecuada y
- ✓ la ENTREGA en el lugar apropiado



# Principales Procesos en el contexto de Compras

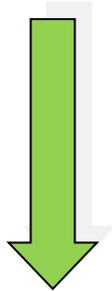
1. Planificación de las Compras
2. Compras de Bienes y Servicios
3. Evaluación de Proveedores
- 4.
- 5.
- 6.
- 7.
- 8.



# Optimizar la función de Compras



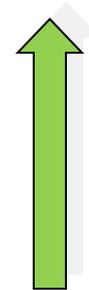
Minimizar:



- ❖ Costo total de aprovisionamiento
- ❖ Número de proveedores

Garantizando:

- ❖ Nivel de servicio
- ❖ Calidad del producto



# Métodos de Compra



- Órdenes anticipadas
- Contratos nacionales
- Compras sin existencia
- Contratación por sistema
- Procedimiento de órdenes pequeñas
  - ✓ Sistema de caja chica
  - ✓ Sistema de órdenes de pago contra entrega
  - ✓ Órdenes electrónicas
  - ✓ Sistema de órdenes de pago electrónico



- ## Órdenes anticipadas

Aplicación: órdenes de una sola partida, de precio fijo.

**Definición:** es un convenio o contrato para proporcionar una cantidad definida de artículos especificados durante un período de tiempo y a un precio convenido. Si el precio no ha sido acordado, debe especificarse el método para determinarlo (bolsa, inflación, etc.).

Las entregas se hacen bajo un sistema específico de “autorización de entrega”.

Una variante de la orden anticipada no considera las cantidades aunque sí el precio.

- ## Contratos nacionales

Aplicación: compañías o instituciones con ubicaciones múltiples

**Definición:** consiste en aplicar el poder total de compra de la institución ó compañía, consolidando los requerimientos en el proceso de negociación.



# Compras sin existencia (en consignación)

Aplicación: productos de alto volumen y de consumo constante

**Definición:** el comprador no asume responsabilidad financiera sobre el inventario que está comprando. Únicamente asume esta responsabilidad cuando utilice la mercancía. Dicha mercancía puede estar localizada en las instalaciones del comprador ó en las del vendedor.

# Contratación por sistema

Aplicación: productos de alto volumen y de consumo constante

**Definición:** Es una técnica proyectada para permitir que se ordenen y se tengan en existencias materiales de uso frecuente con un mínimo de gastos administrativos. El contrato por sistema es a mayor plazo que los otros métodos de compra



# Procedimiento de órdenes pequeñas

Aplicación: compras no recurrentes y sumas bajas

**Definición:** Es un método de compra que busca disminuir los costos asociados a la realización de compras de productos no recurrentes y cuyos valores son tan bajos que no es posible aplicar los otros métodos

## **Sistema de caja chica**

Pagos al contado de gastos menores. Es efectivo para compras locales y de pequeño tamaño.

La factura constituye un recibo y un vale de caja menor.

## **Sistema de pago contra entrega (COD)**

Reduce el papeleo y aprovecha descuentos por pago de contado

Órdenes electrónicas (EDI) ó Internet

Los sistemas EDI e Internet reducen el papeleo y los tiempos de operación

Órdenes de pago electrónico

Reducen al máximo el papeleo y el gasto asociado a los pagos en cheque



# Las 9 principales prácticas de ***gestión de contratos*** en el departamento de Adquisiciones





## **1. Optimización de la gestión de proveedores y acuerdos de nivel de servicio**

La investigación de “The Hackett Group” identificó que administrar y medir el rendimiento de las adquisiciones mediante la optimización de las relaciones con los proveedores ayuda a lograr los mejores resultados posibles para el negocio.

Permitir que los datos del contrato se estructuren a nivel organizacional ayuda a monitorear y administrar: los términos del contrato, las fechas, las responsabilidades de ambas partes, información importante del proveedor, etc.



## **2. Eliminación del proceso manual de creación de órdenes de compra y negociación**

Las empresas deben utilizar información contractual actualizada para crear órdenes de compra a través de un software que cuente con plantillas autorizadas, flujos de trabajo de aprobación y orientación inteligente que permita a las adquisiciones ejecutar contratos con confianza.



### **3. Racionalización de los procesos de adquisición**

Al crear un repositorio central, el departamento de adquisiciones podrá ordenar y buscar toda la información del contrato que se almacena en formato digital. La automatización ayuda a los profesionales de compras a ahorrar tiempo y eliminar las búsquedas manuales.

Por lo tanto, reduce los costos relacionados con las adquisiciones y mejora la eficiencia y la productividad del departamento.



## **4. Supervise y administre fácilmente los gastos y los términos**

La transparencia del gasto en las funciones de adquisición ayuda a desbloquear ahorros potenciales y lograr la excelencia operativa. Todos los gastos relacionados con los contratos con proveedores son fácilmente monitoreados y rastreados por profesionales de compras utilizando una solución computarizada.



## **5. Mejora de la visibilidad del rendimiento de los proveedores**

La automatización ayuda al departamento de compras a identificar problemas en una etapa temprana, midiendo continuamente el cumplimiento del proveedor con los términos del contrato y a través de las actividades de compra basadas en métricas dinámicas de rendimiento del proveedor.



## 6. Asignar roles y responsabilidades

Incluso con un sistema centralizado, monitorear la cadena de suministro y administrar a los proveedores es una tarea compleja que requiere un amplio apoyo de profesionales experimentados.

Especialmente cuando la empresa trata con múltiples proveedores, las posibilidades de confusión y mala gestión son muy altas. Para prácticas eficientes de adquisición de gestión de contratos, la empresa debe involucrar a las personas sabiamente mediante la asignación de roles y responsabilidades.



## **7. Gestión de relaciones con proveedores**

En los últimos años, el concepto de gestión de contratos de proveedores en las adquisiciones ha cobrado un impulso considerable debido a los beneficios que ofrece a la organización.



## 8. Planificación y previsión

La planificación y la previsión son una parte integral de las organizaciones que las preparan para cada escenario socioeconómico.

El proceso de adquisición y gestión de contratos debe planificarse estratégicamente teniendo en cuenta una serie de factores que incluyen: las preferencias de los clientes y usuarios, los cambios en las tendencias del mercado, la estructura de precios de los proveedores, las vías de abastecimiento de materiales, la evaluación de la competencia y más.



## 9. Iniciativas de interés público

Cada vez más empresas siguen el camino ecológico, contribuyendo así a crear un futuro sostenible. Una de las mejores prácticas de gestión de contratos de adquisición que se pueden emplear en el proceso de adquisición es seleccionar proveedores conscientemente y crear un enlace sostenible de la cadena de suministro que afecte negativamente al medio ambiente.



# La importancia de las Compras en el marco de la competitividad

Planificación	Ejecución	Control	Cierre
Planificación Compras	Efectuar Compras	Administrar Compras	Cerrar Compras



***“Quien compra bien vende bien”***

# Sistema de Compras en la Estrategia de la Empresa



- Propósito: apoyar los objetivos corporativos y funcionales.
- Objeto: componente del plan estratégico y del proceso operativo global de una empresa.
- Gestión: adquisición y entrega de bienes y servicios necesarios.
- Acción: relaciones estables con proveedores.

# “HACER O COMPRAR ”

## Pros y Contras



Criterio	Posibles ventajas “HACER”	Posibles ventajas “COMPRAR”
<b>Costos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reducción de costos de distribución</li> <li>•Posibles economías de escala</li> <li>•Eliminación de márgenes de intermediarios innecesarios</li> <li>•Oportunidades de financiamiento</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Reducción de costos de almacenamiento (especialmente cuando se compra “Justo-a-tiempo”)</li> <li>•Por mayores cantidades el proveedor puede llegar a precios de producción más bajos que pueden llevar a precios bajos de compra (especialmente cuando estandariza los productos)</li> </ul>
<b>Calidad</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•La “fabricación en casa” puede garantizar una mejor calidad.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Por mayores cantidades el proveedor puede emplear <b>máquinas muy buenas</b> para producir mejor calidad a bajo costo</li> </ul>
<b>Consecuencias para las ventas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Los <b>residuos y subproductos</b> pueden ser vendidos rentablemente si su calidad es adecuada.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Si la <b>imagen de calidad del proveedor</b> es buena, esto puede ser un argumento de compra para el producto final.</li> </ul>
<b>Riesgos y dependencias</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Los proveedores de materias primas e insumos condicionan la elaboración de nuestros productos. <b>RIESGO</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Una adecuada amplitud de oferentes, puede eliminar riesgos y conducir a adecuados procesos de selección.</li> </ul>
<b>Necesidades de capital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Es necesario invertir en Activos Fijos (maquinaria, instalaciones, etc). <b>RIESGO</b></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>•Menos inversiones necesarias en maquinaria.</li> </ul>



## Decisión de: **HACER O COMPRAR**

<b>Factor:</b>	<b>Método:</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• Costo de oportunidad.</li><li>• Capacidad e Idoneidad propias.</li><li>• Costo diferencial.</li><li>• Disponibilidad de proveedores.</li><li>• Impacto general.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Evaluar el costo de oportunidad</li><li>• Presentar especificación precisa</li><li>• Analizar capacidad existente</li><li>• Calcular el costo de compra</li><li>• Analizar ofertas de proveedores</li><li>• Calcular el comportamiento de los costos</li><li>• Ponderar la capacidad propia y de proveedor y costos diferenciales</li></ul>



# PRINCIPIOS DE ADQUISICIÓN

1. Definición de los criterios para la selección, evaluación y re-evaluación de proveedores.
2. Cumplimiento de especificaciones y requisitos de compra .
3. Relación del tipo y alcance del control aplicado al proveedor con el impacto en el producto.
4. Evaluación de la capacidad de los proveedores para cumplir los requerimientos.
5. Elaborar y mantener Documentación formal de los resultados de las evaluaciones.



# PRINCIPIOS DE ADQUISICIÓN

6. Información estructurada con respecto a requisitos para la aprobación de materiales, procedimientos, procesos y equipos.
7. Inspección y actividades afines necesarias establecidas e implementadas.
8. Aplicación de métodos apropiados para el seguimiento de los procesos de compras.
9. Medición y evaluación de la capacidad de los procesos.
10. Decisión y ejecución de acciones correctivas y preventivas.

# ¿Qué compran las Empresas?



## COMPRAS PRODUCCIÓN

- MATERIAS PRIMAS, COMPONENTES Y PRODUCTOS PARA LA FABRICACIÓN.
- VERTICAL: SUMINISTROS ESPECÍFICOS PARA CADA SECTOR INDUSTRIAL

## COMPRAS NO PRODUCCIÓN

PRODUCTOS INDIRECTOS:

- COMPRAS MANTENIMIENTO, REPARACIONES Y OPERACIONES “**MRO**”.
- SERVICIOS.
- PARA LLEVAR A CABO LAS ACTIVIDADES EMPRESARIALES.
- HORIZONTAL Y COMÚN A TODOS LOS SECTORES DE ACTIVIDAD.



# La Estrategia de Compras y el Análisis de Riesgo

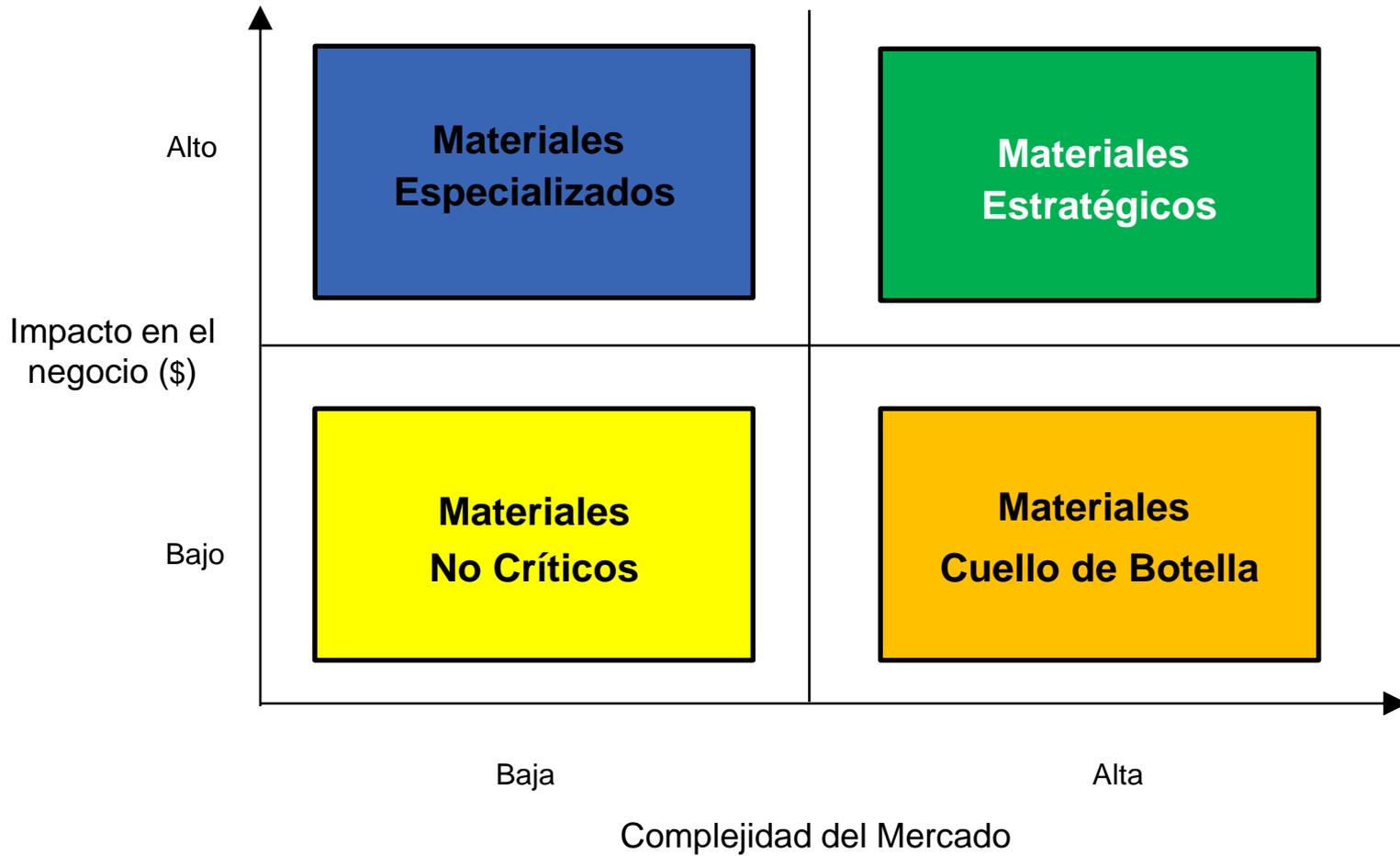


# Proceso de Selección, Evaluación y Desarrollo de Proveedores



1. Identificación de Necesidades
2. Investigación de Mercado / **Segmentación Kraljic**
3. Evaluación documental / en campo
4. Calificación y Aprobación ( Alta en Maestro de Proveedores )
5. Selección de Proveedor con base a criterios ponderados
6. Colocación del Pedido
7. Evaluación del Desempeño
8. Desarrollo de Proveedores
9. Reconocimiento y Mejora Continua “Kaizen”

# MATRIZ DE KRALJIC





# MATRIZ DE KRALJIC

Modelo bidimensional utilizado para clasificar los productos comprados por una empresa y los efectos que estos tienen sobre las compras y las finanzas de la empresa.

Permite clasificar el proceso logístico de compras en cuatro categorías definidas a partir del criterio ABC.

Impacto en el  
negocio (\$)



Categorías:

1. Materiales Especializados.
2. Materiales Estratégicos.
3. Materiales no Críticos.
4. Materiales Cuello de Botella.



## Análisis de Escenarios:

- 1. Materiales Especializados:** Se utiliza el poder de compra, cuya estrategia es el objetivo del precio para reducir costos, pues no son productos críticos y la negociación mediante contratos corporativos . Ejemplo: El acero.
- 2. Materiales Estratégicos:** Son los más importantes en el proceso de compra y a la vez los de mayor complejidad y riesgo en el proceso del suministro, se deben manejar planes de contingencia, Logística y control de Inventarios. Ejemplo: Las turbinas.



**3. Materiales no Críticos:** Son menos complejos en el suministro y la estrategia utilizada es reducir costes, ya sea comprándole más a un proveedor o haciendo más competitiva la lucha entre ellos, se debe diseñar una línea-base de costes a la cual se debe de llegar en cada negociación. Algunas empresas determinan un precio objetivo el cual deben alcanzar los proveedores para calificar y poder vincularse a competir bajo otras variables como financiamientos, estandarización de productos, reducir la logística, volúmenes de entrega, uso de herramientas y e.commerce; etc



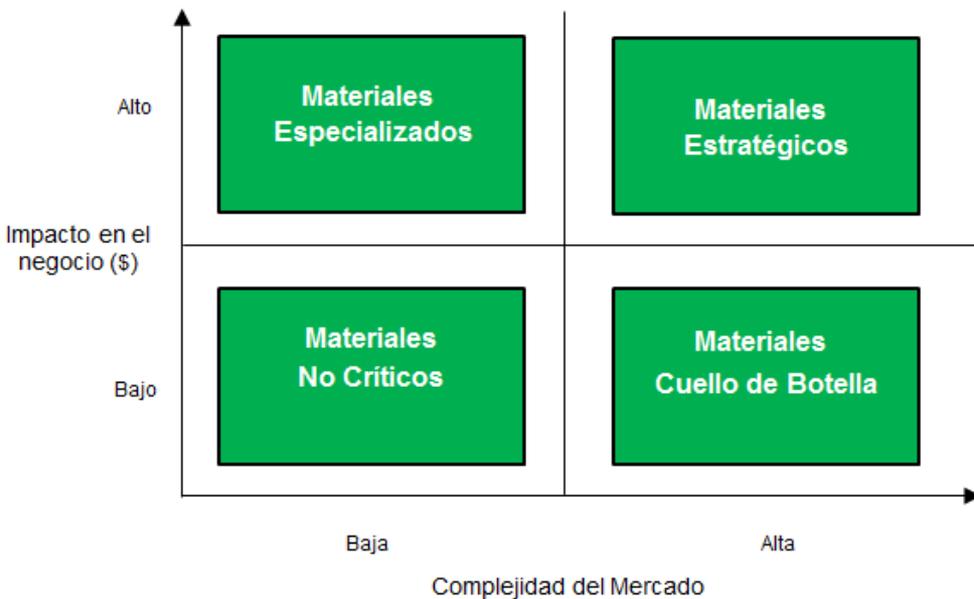
**4. Materiales Cuello de Botella:** Se debe garantizar la continuidad en el suministro, analizando el riesgo y la seguridad de los inventarios, así como el diseño de planes de contingencia, igualmente investigando productos alternos. Reduciendo la dependencia de muchos proveedores a algunos proveedores únicos, ya sea haciendo contratos a largo plazo o aumentando el portafolio de proveedores seleccionados.

# MATRIZ DE KRALJIC



## Principio de Pareto

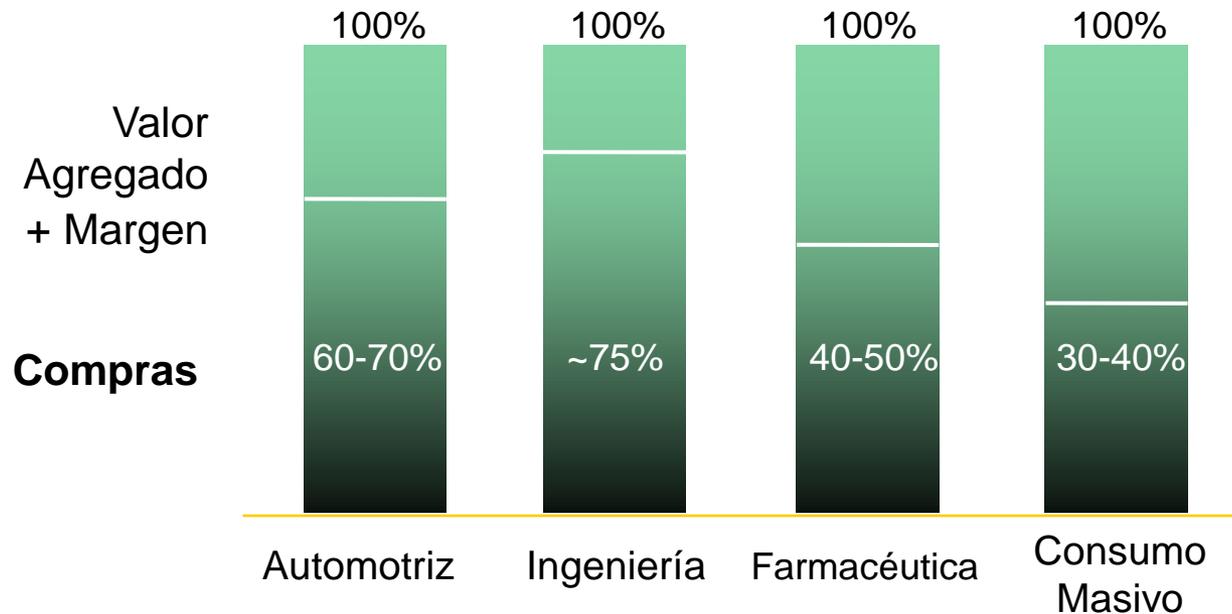
- Los artículos Estratégicos y los Especializados representan usualmente el 80% del presupuesto de compras.
- Los artículos No Críticos representan usualmente el 20% del presupuesto de compras y utilizan el 80% de los recursos.



# Compras y el Costo Total del Producto

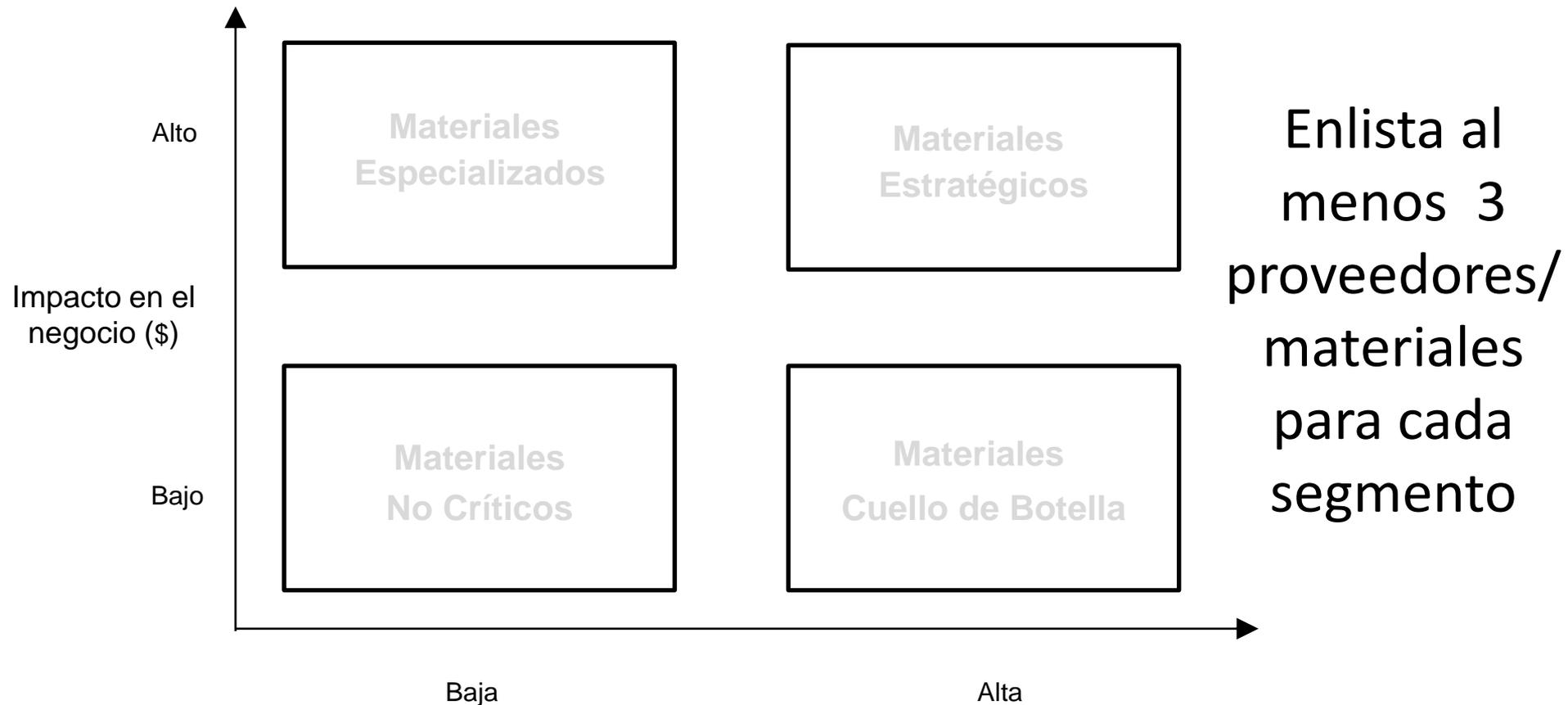


- Aproximadamente entre el 30-75% del costo total de las empresas lo controlan proveedores externos ( Compras ).





# Dinámica de Segmentación Proveedores





# Selección de Proveedores





**1. Selección**



**2. Calificación**



## 1. Selección

1.1. Listado de proveedores potenciales

1.2. Información de proveedores / productos o servicios: datos administrativos, financieros y técnicos.

1.3. Identificación de los factores de evaluación en comité compuesto por Mercadeo, Ventas, Logística, Ingeniería, Administración, Calidad, Finanzas y Compras.

# Áreas de Acción para la Selección de Proveedores



## 1. ÁREA DE CALIDAD

- A. Características de la calidad** (Especificaciones)
- B. Certificaciones de Calidad** (Respaldo)
- C. Garantías de Calidad** (Responsabilidades)
- D. Especificaciones Técnicas** (Normas Técnicas)



## 2. ÁREA FINANCIERA

- A. Fortaleza Financiera** (Manejo económico y estabilidad financiera)
  
- B. Fluidez Financiera** (Razón Corriente, Capital de Trabajo)



### 3. ÁREA TECNOLÓGICA

#### A. Manejo de la Tecnología (tiempos y calidad)



## 4. NIVEL DE SERVICIO

- A. **Tiempos y Movimientos** (a mayor tiempo menor eficiencia)
- B. **Tiempos Pactados** (relación de tiempo de cubrimiento y tiempo comprometido)

## 5. **ÁREA DE PRECIOS**



**A. Precios Pactados**

**B. Precios Competitivos**

## 6. **ÁREA ADMINISTRATIVA**



- A. Normatividad y legislación**
- B. Actitud Gerencial**
- C. Modelo de Comunicación**
- D. Experiencia y pericia gerencial**
- E. Proyección a Largo Plazo**
- F. Disponibilidad de Instalaciones**

## 7. ÁREA DE INVENTARIOS



- A. Establecimiento de parámetros de control de inventarios**
- B. Especificaciones de manipulación de los inventarios**



## 8. ÁREA DE MERCADEO

- A. Tradición e imagen de la marca**
- B. Tradición e imagen de la empresa**
- C. Inversiones en publicidad**

# CRITERIOS PARA LA SELECCIÓN DE PROVEEDORES



Grupo de criterios	Criterios
<b>1. Criterios de precios y condiciones</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Nivel de precios</li><li>— Desarrollo de precios (fidelidad de precios)</li><li>— Créditos de proveedores</li><li>— Aceptación de costos de flete y transporte</li><li>— Posibilidad de negocios recíprocos</li></ul>
<b>2. Criterios de calidad de materiales</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Calidad técnica</li><li>— Normas</li><li>— Garantías de calidad</li></ul>
<b>3. Criterios de tiempo</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Plazos de entrega</li><li>— Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)</li><li>— Periodicidad de las entregas</li><li>— Notificación en la demora / suspensión de entregas</li></ul>
<b>4. Criterios de servicio</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Asesoría</li><li>— Disposición de cooperación / Facultad comunicativa</li><li>— Elaboración de reclamos</li><li>— Ofertas de capacitación de los proveedores</li><li>— Gama de productos</li></ul>



<b>Grupo de criterios</b>	<b>Criterios</b>
<b>5. Criterios sobre el Medio Ambiente</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Política de medio ambiente del proveedor</li><li>— Transporte y Manipulación</li><li>— Empaque</li><li>— Desechos</li></ul>
<b>6. Criterios de ubicación</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Retiro de la ubicación del proveedor</li><li>— Conexiones de transporte</li><li>— Riesgos de suministro (nacionalidad y ubicación del proveedor)</li><li>— Fuentes de compra del proveedor</li></ul>
<b>7. Criterios relativos a la empresa</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>— Investigación y Desarrollo (know-how técnico)</li><li>— Capacidades productivas y financieras</li><li>— Participación en análisis de valores</li><li>— Encargarse del almacenaje y control de calidad</li><li>— Flexibilidad (suministros al detal, cambios, etc.)</li></ul>

# Evaluación de Ofertas de Proveedores



## 2. Calificación

2.1. Calidad: Especificación, lotes recibidos - rechazados, % de aceptación, índice de calidad

2.2. Precio: Unitario, descuentos, transporte, costos / defectos, costo total, índice de precio.

2.3. Servicio: Cantidad pedida - entregada, porcentaje de cumplimiento, índice de servicio.

2.4. Atención: Número de visitas, esperadas, porcentaje de cumplimiento, índice de atención

2.5. Calidad consolidada: total de índices.

# Tabla de Ponderación de Criterios



Criterios	Peso del grupo	Peso del criterio absoluto	Peso del criterio relativo
1. Criterios de precios y condiciones	0,20		
1.1. Nivel de precios		25	5,0
1.2. Desarrollo de precios (fidelidad de precios)		20	4,0
1.3. Créditos de proveedores		20	4,0
1.4. Aceptación de costos de flete y transporte		15	3,0
1.5 Posibilidad de negocios recíprocos		20	4,0
Suma		100	
2. Criterios de calidad de materiales	0,25		
2.1. Calidad técnica		40	10,0
2.2. Normas		20	5,0
2.3. Garantías de calidad		40	10,0
Suma		100	
3. Criterios de tiempo	0,20		
3.1. Plazos de entrega		20	4,0
3.2. Cumplimiento de los tiempos de entrega (fidelidad de plazos)		30	6,0
3.3. Disposición de entregas		20	4,0
3.4. Notificación en la demora / suspensión de entregas		30	6,0
Suma		100	
4. Criterios de servicio	0,10		
4.1. Asesoría		25	2,5
4.2. Disposición de cooperación / Facultad comunicativa		30	3,0
4.3. Elaboración de reclamos		20	2,0
4.4. Ofertas de capacitación de los proveedores		10	1,0
4.5. Gama de productos		15	1,5
Suma		100	

# Tabla de Ponderación de Criterios



Criterios	Peso del grupo	Peso del criterio absoluto	Peso del criterio relativo
5. Criterios sobre el Medio Ambiente	0,15		
5.1. Política de medio ambiente del proveedor		30	4,5
5.2. Transporte		10	1,5
5.3. Empaque		40	6,0
5.4. Desechos		20	3,0
Suma		100	
6. Criterios de ubicación	0,05		
6.1. Retiro de la ubicación del proveedor		20	1,0
6.2. Conexiones de transporte		20	1,0
6.3. Riesgos de suministro (nacionalidad del proveedor)		40	2,0
6.4. Fuentes de compra del proveedor		20	1,0
Suma		100	
7. Criterios relativos a la empresa	0,05		
7.1. Investigación y Desarrollo		10	0,5
7.2. Capacidades		20	1,0
7.3. Participación en análisis de valores		20	1,0
7.4. Encargarse del almacenaje y control de calidad		20	1,0
7.5. Flexibilidad (suministros al detal, cambios, etc.)		30	1,5
Suma		100	

# Matriz de Selección de Proveedores



	PONDERACIÓN	<u>PROVEEDOR 1</u>	<u>PROVEEDOR 2</u>	<u>PROVEEDOR 3</u>
<b>CRITERIO 1</b>	<b>40%</b>			
Precio	<b>0.5</b>	15	20	12
Crédito	<b>0.4</b>	12	15	16
Negocios Recíprocos	<b>0.1</b>	4	3	2
<b>TOTAL</b>		<b>31</b>	<b>38</b>	<b>30</b>
<b>CRITERIO 2</b>	<b>35%</b>			
Calidad	<b>0.4</b>	14	12	8
Normas	<b>0.3</b>	9.5	6	10
Garantía	<b>0.3</b>	10.5	8	8
<b>TOTAL</b>		<b>34</b>	<b>26</b>	<b>26</b>
<b>CRITERIO 6</b>	<b>25%</b>			
Ubicación	<b>0.35</b>	7.5	8.75	6.5
Conexiones de Transp.	<b>0.15</b>	3.75	2.5	3
Riesgos de suministro	<b>0.20</b>	4	2	5
Fuentes de compra	<b>0.30</b>	2	4	6
<b>TOTAL</b>		<b>17.25</b>	<b>17.25</b>	<b>20.5</b>
<b>PUNTAJE TOTAL</b>		<b>82.25</b>	<b>81.25</b>	<b>76.5</b>



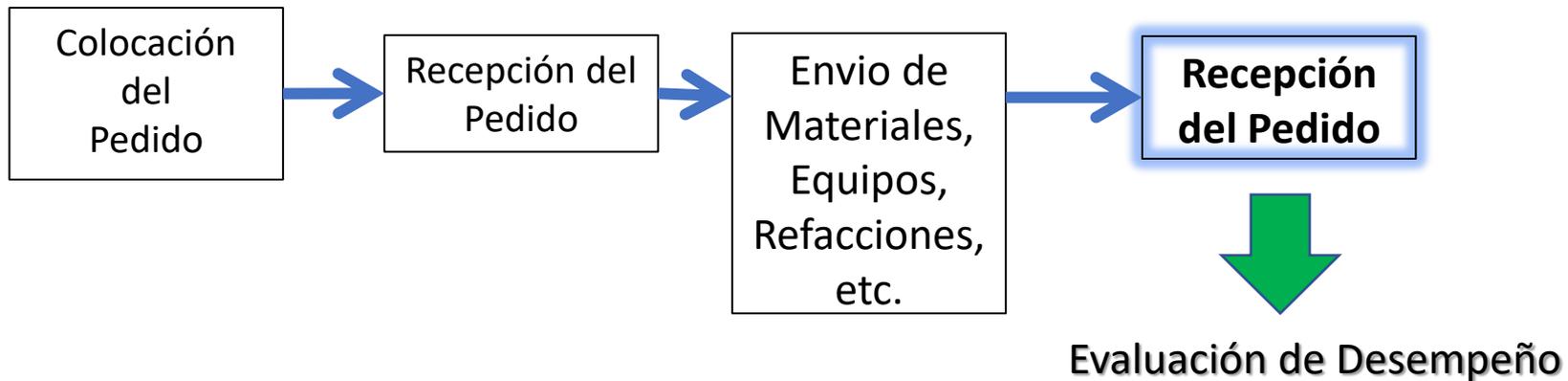
# Dinámica

Establecer Tabla de criterios de selección, considere por lo menos 5 grupos de criterios y 3 subcriterios para cada uno de ellos



# Evaluación del Desempeño de Proveedores





- Acciones:**
- *Correctivas*
  - *Capacitación*
  - *Ajustes de Proceso*
  - *Inversiones*



**KPI'S**



# Dinámica

Establecer Tabla de evaluación de  
Desempeño: considere por lo menos  
3 KPI's y sus objetivos  
correspondientes.



# Desarrollo de Proveedores





# Relaciones en la Cadena de Suministros



# Desarrollo de Proveedores



El desarrollo de proveedores consiste en establecer un proceso sólido que nos permita entre otras cosas como se puede observar en el video de *Supply Chain Relationships* (Relaciones en la Cadena de Suministros de aims education), y que establece las siguientes fases:

1. Realizar segmentación estratégica.
2. Decidir el tipo de relación o alianza.
3. Formular y evaluar alternativas.
4. Selección de los estratégicos.
- 5. Establecer el modelo operativo.**
6. Implementar y mejorar continuamente.

# Relaciones con los proveedores



**Es en la fase 5 del video *Supply Chain Relationships* (Relaciones en la Cadena de Suministros de aims education) se indica el Establecer “el modelo operativo” en dónde se deberá adecuar lo siguiente:**

- ❖ La forma de planear ambas partes
- ❖ Los controles y KPI´s a ser empleados en las evaluaciones
- ❖ El sistema de comunicación
- ❖ La forma de analizar riesgos y dar reconocimiento
- ❖ El código de conducta
- ❖ El contrato y las clausulas ganar -ganar
- ❖ Las inversiones necesarias



# Dinámica

Con base a lo observado en el video comenta :

1. ¿Qué tipos de Relaciones existen con proveedores?
2. ¿Cuáles son las etapas para establecer solidas relaciones con proveedores?

*Trabaja de manera individual y comenta en tríos*

# Desarrollo de Proveedores



Son las **actividades estratégicas** realizadas por la empresa para mejorar el desempeño de un proveedor específico. Con la finalidad de incrementar la capacidad, mejorar su sistema de calidad (sus procesos), optimizar sus costos, apoyarlo en la fabricación de un nuevo producto, entre otros.

Se pone en práctica tomando como base la evaluación de su desempeño; y esto además se complementa mediante auditorías, proyectos en conjunto, capacitaciones y asesorías.

# Categorías de Proveedores



Existen diversas formas de establecer las categorías para el desarrollo de proveedores, a continuación se mencionan las básicas:

1. En Desarrollo
2. Aprobado
3. Certificado



# Categorías de Proveedores



- 1. En Desarrollo:** Son aquellos que han pasado los criterios de evaluación y se han agregado al maestro de proveedores, están listos para ser utilizados o ya se les ha hecho alguna compra piloto, a partir de ese momento inició su evaluación de desempeño.

# Categorías de Proveedores



**2. Aprobado:** Es aquel proveedor que ha pasado de ser un proveedor en desarrollo y ahora se le pueden colocar pedidos, a este deberá establecerse sus KPI's dependiendo del nivel de riesgo (Kraljic).

*La Evaluación del desempeño deberá ser elaborada considerando las variaciones permitidas, las veces de ocurrencia de dichas variaciones, la frecuencia de dichos permisos, Todo ello antes de pasar a la siguiente categoría o de ser regresado a la anterior.*

# Categorías de Proveedores



- **Certificado:** Es aquel proveedor que ha pasado de ser un proveedor aprobado a un certificado, éste ha demostrado consistentemente estar dentro de los objetivos de sus KPI's dependiendo del nivel de riesgo (Kraljic).
- La Evaluación del desempeño será un poco menos rigurosa que en las de categorías previas.

# Sistema de Reconocimiento



- Se debera establecer un **sistema de reconocimiento** que permita alentar a los proveedores a seguir con su desarrollo dentro de la organización independientemente de la categoría en que este se encuentre.
- Los cómoos dependeran de cada organización. Ahí está la gran posibilidad de **construir alianzas duraderas.**



# Dinámica

“Establezca la metodología para el desarrollo de proveedores tomando como base la evaluación del desempeño trabajada previamente”.



# Auditoría de Proveedores





### **auditoría ( 3.9.1 ) :**

“Proceso (3.4.1) sistemático, independiente y documentado para obtener evidencias de la auditoría (3.9.4) y evaluarlas de manera objetiva con el fin de determinar la extensión en que se cumplen con los criterios de auditoría (3.9.3)”

ISO 9000 Vocabulario

# Tipos de Auditorías de Calidad:



- **Auditoría Interna de primera parte:**

Es la auditoría realizada por la empresa a sus propios sistemas y procedimientos para asegurar el mantenimiento, desarrollo y mejoramiento del Sistema de Gestión de la Calidad.

- **Auditoría Interna de segunda parte:**

***Es la auditoría realizada por la empresa a sus proveedores y subcontratistas, para determinar la adecuación de los proveedores y evaluar el desempeño de proveedores / subcontratistas.***

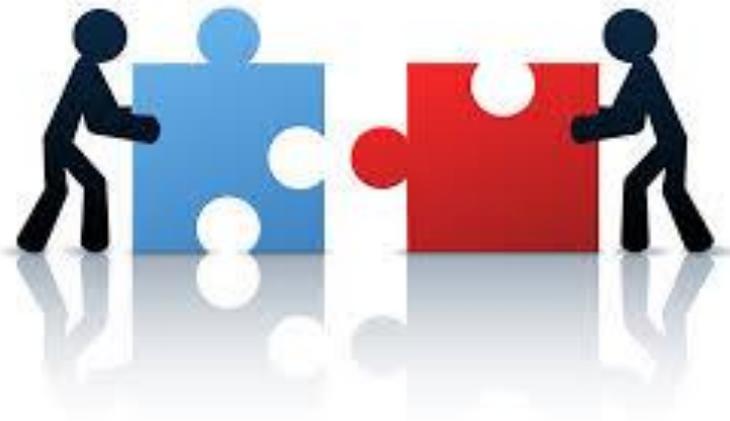
- **Auditoría de tercera parte:**

Es la evaluación que es realizada por un organismo que es comercial y contractualmente independiente de la empresa, sus proveedores y sus clientes; para verificar la implantación e implementación del Sistema de Gestión de la Calidad de acuerdo con la norma ISO 9001:2008

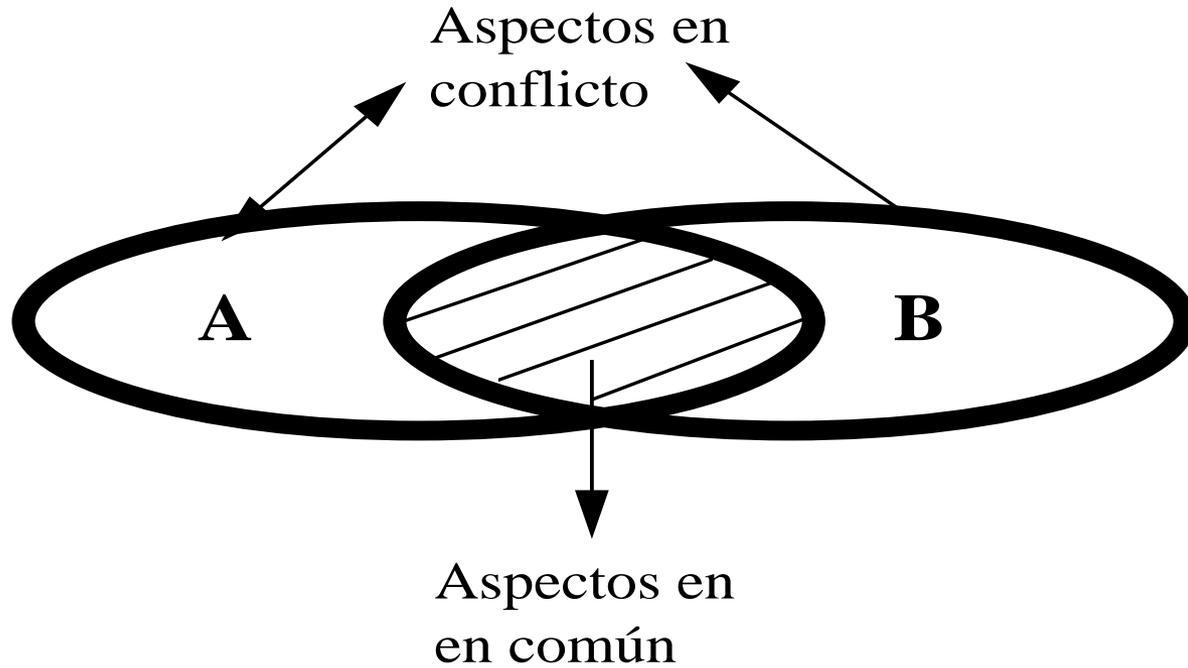
109



# Técnicas de Negociación



# NEGOCIACIÓN





# NEGOCIAR

- Implica reconocer que existen objetivos contrapuestos, aunque algunos aspectos puedan compartirse.
- Los puntos de contacto que se detecten posibilitan, como mínimo, que se pueda iniciar el diálogo.

# Los Negociadores.

## Dos estilos Básicos.



### Suave

- Nos vemos como colegas, amigos.
- El objetivo es el acuerdo.
- Confía en la otra parte.
- Es flexible, busca opciones.
- Evita la confrontación.



### Duro

- Nos vemos como adversarios.
- El objetivo es la victoria.
- Desconfía de la otra parte.
- Adopta una posición rígida.
- Trata de ganar la confrontación.



***“La respuesta a la pregunta de si conviene negociar con estilo suave o duro es “ninguno”. Cambie las reglas del juego!”***

***(Fisher / Ury, “Getting to YES”)***

# Los Negociadores



## Un tercer Estilo: basado en Principios

Separa a las personas de la negociación.

Se concentra en intereses.

Genera opciones de mutuo beneficio.

Insiste en basar todo en criterios objetivos.

No depende de la confianza (propia o ajena).

Resuelve un problema.

Es suave con las personas y duro con el problema.

Trata de identificar intereses y opciones.

*“Debemos ser duros con el problema y suaves con las personas”*  
*William Ury*

# Negociación: Ética en la Negociación



- Negociar no es manipular, mentir ni estafar.
- La reputación es muy importante en un proceso de negociación.
- Una reputación de honestidad, credibilidad y trato justo es un factor clave para un buen negociador.

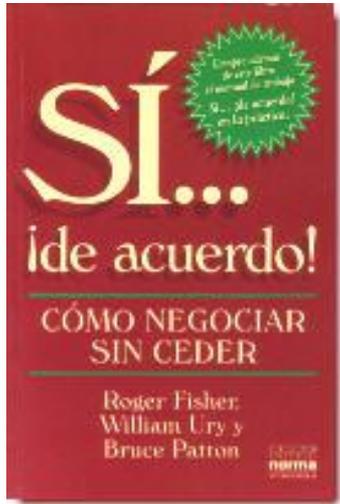
# El Método Harvard de la Negociación



- Metodología diseñada por sus profesores Roger Fisher, Bruce Patton y William Ury en 1980.
- Este método les enseñará los 7 aspectos básicos que usted debe tener en cuenta para enfrentar situaciones en las cuales se necesite llegar a acuerdos sin perdedores.

# Negociación

## El Método Harvard



Roger Fisher  
William Ury

1. Busque una nueva perspectiva de la Negociación: Salga al Balcón.
2. Póngase en el “lugar del otro”.
3. Concéntrese en los intereses, no en la posición.
4. Invente opciones de mutuo beneficio.
5. Utilice un criterio objetivo para decidir lo que es justo.
6. Desarrolle las posibles alternativas si no lograrse el acuerdo.
7. Construya un puente de oro entre usted y la otra parte.

# Los Negociadores

## Características de un Buen **Negociador**



- Ser un buen Comunicador,
- Saber escuchar y preguntar,
- Ser empático,
- Hacer una planificación.
- Ser paciente,
- Ser confiable,
- Ser flexible,
- Ser creativo,
- Tener dominio emocional,
- Poder trabajar bajo presión.
- Pensar rápido y claramente,
- Mantenerse alerta,
- Tener sentido del humor,
- Ser persuasivo.

*El desarrollo de cada una de estas características aumentará su poder como negociador.*

# Los 7 elementos del Método Harvard



- Fisher, Ury y Patto, establecieron **7 elementos** del proceso que intervienen y se relacionan entre sí, que proporcionan un marco analítico y conceptual importante para la obtención de acuerdos ganar – ganar, objetivo principal de éste método: **Intereses, Alternativas, Opciones, Criterios Legítimos, Compromiso, Comunicación y Relación**

# Los 7 Elementos



1. BATNA o MAAN

2. Intereses - Posiciones

3. Opciones

4. Criterios de Legitimidad

5. Relación

6. Comunicación

7. Compromiso



## 1. MAAN: MEJOR ALTERNATIVA A UN ACUERDO NEGOCIADO

### **BATNA (Best Alternative to a Negotiation Agreement)**

**Objetivo.**- Determinar y desarrollar las mejores alternativas que cada una de las partes tiene para llegar a un acuerdo

El MAAN me indicará sobre la conveniencia o no de continuar con la negociación.



Enumerar las posibles alternativas

<u>Nosotros</u>	+	-	<u>Ellos</u>	+	-
1.			1.		
2.			2.		
3.			3.		

## **Mejor MAAN**

<u>Nosotros</u>	<u>Ellos</u>



## 2. INTERESES - POSICIONES

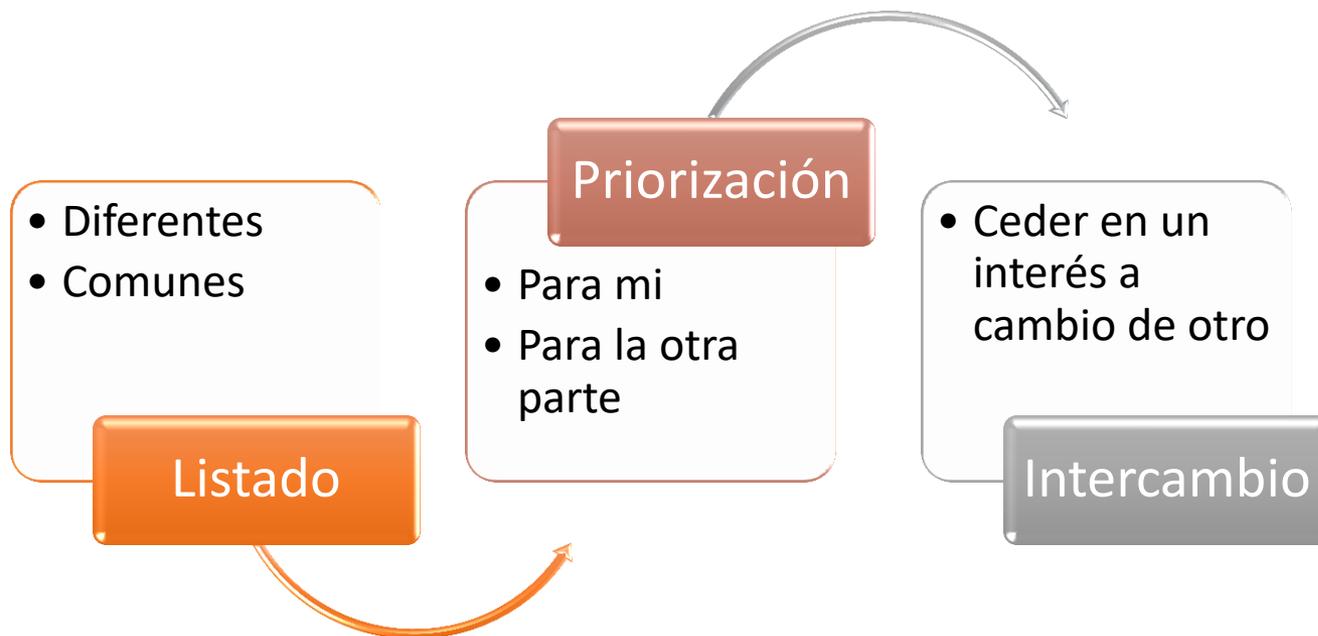
- Intereses vs. Posiciones
- Posiciones:
  - Puntos de partida, motivaciones iniciales
  - Se han da convertir en intereses
- Intereses:
  - Motivaciones reales





*“Los intereses son la materia prima de la negociación. Sobre su intercambio se fundamenta el juego de la negociación”.*

**Roger Fisher.**  
**Harvard Business School**





Todos los intereses no son opuestos



EMPATIA. Rol contrario



Alejarse de los puntos de conflicto



Peor y mejor resultado en cada caso antes de ofrecerlo como intercambio



Intereses sutiles: reputación, justicia, estrategia, precedentes



Centrarse en **INTERESES** olvidando las posiciones facilita la **CREACIÓN DE VALOR** y la consecución de **ACUERDOS**



## Intereses Diferentes

Nosotros	Ellos
1.	1.
2.	2.
3.	3.

## Intereses Compartidos

Nosotros	Ellos
1.	1.
2.	2.
3.	3.



## 3. OPCIONES

### **a) Definición**

- ▶ Puntos sobre los cuales un acuerdo podría ser posible.
- ▶ Maneras diferentes de satisfacer los intereses de ambas partes
- ▶ Son la traducción física de los intereses

### **b) Premisas para generar opciones**

- ▶ El pastel siempre se puede agrandar.
- ▶ En las diferencias están los valores perseguidos.
- ▶ Separar el proceso de generación de ideas del de toma de decisiones.
- ▶ Adecuar las ideas surgidas a la estrategia elegida.



## 4. CRITERIOS DE LEGITIMIDAD

Es preciso perseguir la  
**LEGITIMIDAD** del  
acuerdo alcanzado.

Cada parte debe tener  
la **SENSACIÓN** de  
haber logrado cubrir  
sus expectativas.

El acuerdo debe ser  
**JUSTO.**

Escribir el Discurso de  
la Victoria.



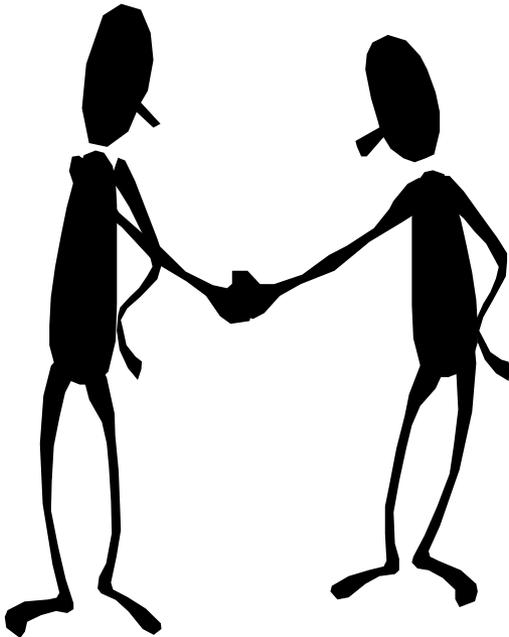
# 5. RELACIÓN

El Estado nace cuando la organización política deja de basarse en relaciones personales y se funda en relaciones territoriales e institucionales.

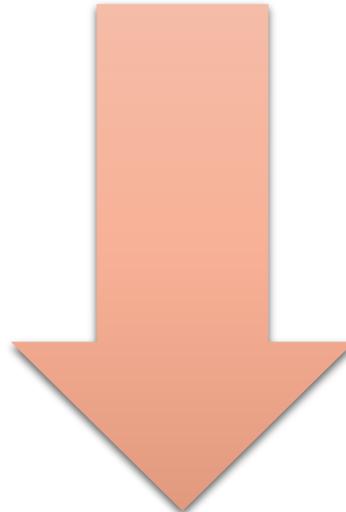
Un acuerdo perdura en el tiempo cuando esta basado en el objeto no en los sujetos.



# Elementos de una buena relación:



Razón  
Dialogar  
Convencer  
Confianza  
Influencia  
Aceptación



Emoción  
Predicar  
Imponer  
Recelo  
Coacción  
Negación



## 6. COMUNICACIÓN

- La negociación eficiente requiere de una eficaz comunicación bilateral.
- Definir un sistema de comunicación dominado por ambas partes.
- Considerar las diferencias culturales.
- No tener prisa. Mensajes pausados y claros.
- Fondo y Forma

# METODOLOGIA

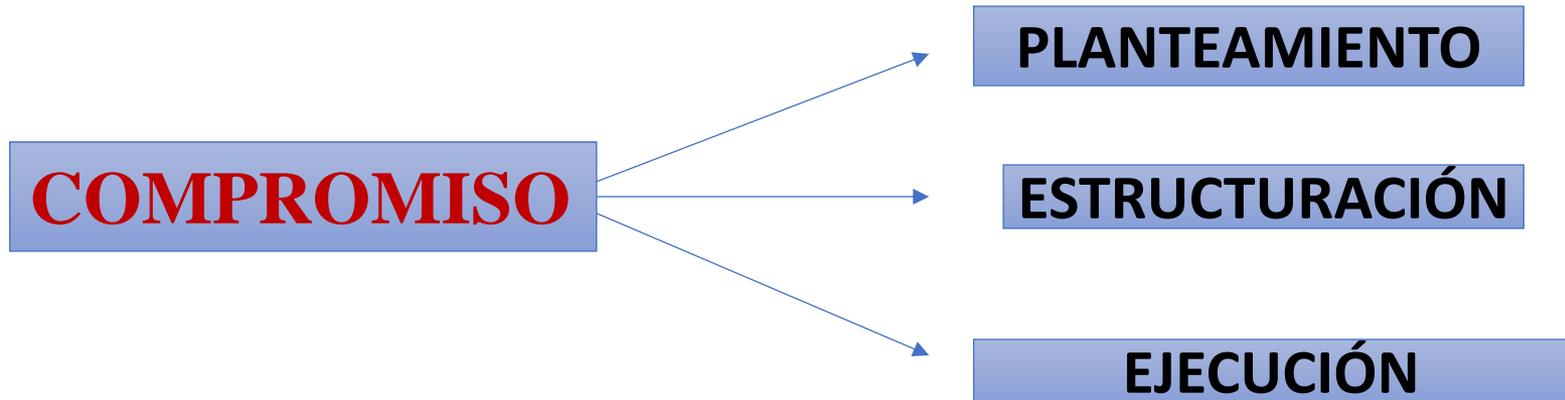


Mis suposiciones	Que pueden entender ellos	Nuevo planteamiento
1.	1.	1.
2.	2.	2.
3.	3.	3.
4.	4.	4.
5.	5.	5.



## 7. COMPROMISO

Planteamientos verbales o escritos que especifican lo que una parte hará o no hará





“El buen negociador es  
aquel que sabe **CREAR**  
**VALOR** sin hacerse  
vulnerable a los que  
**RECLAMAN** e identificar el  
momento justo para  
**RECLAMAR”**



# Indicadores Clave de Desempeño





# Indicadores de Compras KPI's

<i>INDICADORES</i>	<i>METAS</i>
Falta de stock de material crítico	10 eventos en un Año
Presupuesto real vs el planificado	Cumplir con el monto presupuestado
Reclamos x mal servicio/bien brindado por los proveedores	5 reclamos en un Año
Evaluación de proveedores	100% de proveedores evaluados a Marzo

# Otros indicadores



1- ABASTECIMIENTO		
INDICADOR	DESCRIPCIÓN	FÓRMULA
Calidad de los Pedidos Generados	Número y porcentaje de pedidos de compras generadas sin retraso, o sin necesidad de información adicional.	$\frac{\text{Productos Generados sin Problemas} \times 100}{\text{Total de pedidos generados}}$
Entregas perfectamente recibidas	Número y porcentaje de pedidos que no cumplen las especificaciones de calidad y servicio definidas, con desglose por proveedor	$\frac{\text{Pedidos Rechazados} \times 100}{\text{Total de Órdenes de Compra Recibidas}}$
Nivel de cumplimiento de Proveedores	Consiste en calcular el nivel de efectividad en las entregas de mercancía de los proveedores en la bodega de producto terminado	$\frac{\text{Pedidos Recibidos Fuera de Tiempo} \times 100}{\text{Total Pedidos Recibidos}}$

# SCOR METRICS



Performance Attribute	Performance Attribute Definition	Level 1 Strategic Metric
Supply Chain Reliability	The performance of the supply chain in delivering: the correct product, to the correct place and customer, at the correct time, in the correct condition and packaging, and with the correct quantity and documentation	Delivery Performance
		Fill Rates
		Perfect Order Fulfillment
Supply Chain Responsiveness	The velocity at which a supply chain provides products to the customer.	Order Fulfillment Lead Times
Supply Chain Flexibility	The agility of a supply chain in responding to marketplace changes to gain or maintain competitive advantage.	Supply Chain Response Time
		Production Flexibility
Supply Chain Costs	The costs associated with operating the supply chain.	Cost of Goods Sold
		Total Supply Chain Management Costs
		Value-Added Productivity
		Warranty / Returns Processing Costs
Supply Chain Asset Management Efficiency	The effectiveness of an organization in managing assets to support demand satisfaction. This includes the management of all assets: fixed and working capital.	Cash-to-Cash Cycle Time
		Inventory Days of Supply
		Asset Turn

# ¿Como se diseña o establece un indicador de desempeño o KPI?



**Objetivo 2017** : Producir 2,400,000 piezas Moldelo DG-1961

Esto significa que debemos producir 200,000 pzas al mes

**Indicador ( KPI )** = Número de piezas producidas al mes

**Fórmula del KPI** = No Piezas / Mes



## Dinámica

¿qué indicadores podría sugerir para los procesos de su proceso?

INDICADOR	FORMULA	OBJETIVO	FRECUENCIA	RESPONSABLE



What time is it?

A clock face is visible in the background, showing the numbers 11, 12, 1, 5, and 6. The hands are not clearly visible.

**Elaborar el  
Plan  
de Acción!!**

[twistynoodle.com](http://twistynoodle.com)

# Evaluación de la Sesión



**EVALUACIÓN CURSO**



**¡Muchas gracias!**