

<b>RESUMEN .....</b>	<b>4</b>
<b>CAPÍTULO I.....</b>	<b>7</b>
<b>DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y SU GRUPO HUMANO.....</b>	<b>7</b>
<i>ASPECTO HUMANO: .....</i>	<i>7</i>
<i>ASPECTO GEOGRÁFICO:.....</i>	<i>10</i>
<i>COMPARACIÓN CON LAS EMPRESAS LÍDERES EN EL MERCADO: .....</i>	<i>12</i>
<i>METODOLOGÍA DE TRABAJO:.....</i>	<i>12</i>
<i>RELACIÓN CON LA COMUNIDAD: .....</i>	<i>13</i>
<i>SUMARIO: .....</i>	<i>14</i>
<b>CAPÍTULO II.....</b>	<b>15</b>
<b>SITUACIÓN DE LA FUNCIÓN COMPRAS EN EL ÁMBITO DE LA EMPRESA.</b>	<b>15</b>
<i>IMPORTANCIA DE LA FUNCIÓN COMPRAS:.....</i>	<i>15</i>
<b><i>METAS GLOBALES DE LA FUNCIÓN COMPRAS.....</i></b>	<b><i>16</i></b>
<b><i>DILEMAS A RESOLVER EN LA ACCIÓN DE COMPRAR .....</i></b>	<b><i>19</i></b>
<i>VÍNCULOS Y RELACIONES INTERFUNCIONALES: .....</i>	<i>20</i>
<i>DEPENDENCIA JERÁRQUICA: .....</i>	<i>23</i>
<i>ESTRUCTURA DEL ÁREA DE COMPRAS:.....</i>	<i>24</i>
<i>INDICADORES DE GESTIÓN DE COMPRAS:.....</i>	<i>24</i>
<i>PROCEDIMIENTOS Y NORMATIVA DE COMPRAS: .....</i>	<i>28</i>
<b>PROCEDIMIENTO.....</b>	<b>30</b>
<b>COMPRA DE MATERIALES Y CONTRATACIÓN DE OBRAS Y SERVICIOS</b>	<b>30</b>
<b><i>A - OBJETIVO.....</i></b>	<b><i>30</i></b>
<b><i>B - ÁREA DE APLICACIÓN .....</i></b>	<b><i>30</i></b>
<b><i>C - CONTENIDO .....</i></b>	<b><i>30</i></b>
<b><i>1- ORIGEN DE LAS COMPRAS .....</i></b>	<b><i>31</i></b>
<b><i>2 - COMPRA POR LICITACIÓN .....</i></b>	<b><i>32</i></b>
<b><i>3 - COMPRA POR CONCURSO DE PRECIOS .....</i></b>	<b><i>34</i></b>
<b><i>4-COMPRA TELEFÓNICA .....</i></b>	<b><i>34</i></b>
<b><i>5 - COMPRA SIN EXIGENCIA DE COMPULSA DE PRECIOS NI EMISIÓN DE O/C .....</i></b>	<b><i>35</i></b>
<b><i>6 - COMPRA DE MATERIALES/SERVICIOS DE NECESIDAD REPETITIVA .....</i></b>	<b><i>35</i></b>
<b><i>7 - COMPRA DIRECTA Y/O POR ANTECEDENTES .....</i></b>	<b><i>36</i></b>
<b><i>8-COMPRA CON ORDEN DE COMPRA ABIERTA .....</i></b>	<b><i>36</i></b>
<b><i>9 - COMPRA DE IMPORTACIÓN.....</i></b>	<b><i>37</i></b>
<b><i>10 - ADJUDICACIÓN .....</i></b>	<b><i>38</i></b>
<b><i>11 - COLOCACIÓN DE LA ORDEN DE COMPRA .....</i></b>	<b><i>40</i></b>
<b><i>12 - SEGUIMIENTO Y ACTIVACIÓN .....</i></b>	<b><i>41</i></b>
<b><i>13 - INSPECCIONES.....</i></b>	<b><i>42</i></b>
<b><i>14 - TRANSPORTE Y SEGUROS.....</i></b>	<b><i>42</i></b>
<b><i>15 - ENTREGAS PARCIALES Y DEVOLUCIONES .....</i></b>	<b><i>43</i></b>
<b><i>16 - ANTICIPOS A PROVEEDORES Y/O CONTRATISTAS .....</i></b>	<b><i>43</i></b>
<b><i>17 - PENALIZACIONES .....</i></b>	<b><i>43</i></b>
<b><i>18 - LISTADO DE PROVEEDORES Y/O CONTRATISTAS .....</i></b>	<b><i>44</i></b>

19 - CONTRATACIÓN DE OBRAS / SERVICIOS ESPECIALES.....	44
MATRIZ DE MODALIDADES DE COMPRA.....	45
MATRIZ DE NIVELES DE AUTORIZACIÓN DE REQUERIMIENTOS DE MATERIALES.....	45
MATRIZ DE NIVELES DE AUTORIZACIÓN DE ÓRDENES DE COMPRA ....	46
CONDICIONES GENERALES DE LICITACIÓN PARA COMPRA DE MATERIALES.....	47
DE LA OFERTA .....	47
CAPÍTULO III.....	53
RECURSOS Y HERRAMIENTAS PARA EJERCER LA FUNCIÓN COMPRAS .....	53
QUÉ ES EDI? .....	57
COMPONENTES DE EDI.....	59
¿CUÁNDO USAR EL EDI? .....	60
VISIÓN DEL SERVICIO FUNCIONAL .....	61
CAPÍTULO IV .....	63
LOS RECURSOS HUMANOS EN LA FUNCIÓN COMPRAS.....	63
COMPRAS Y LA RELACIÓN CON OTRAS ÁREAS DE LA EMPRESA:.....	63
PERFIL DEL COMPRADOR:.....	63
DIFERENTES ESTILOS DE COMPRADORES EN LA NEGOCIACIÓN: .....	64
NEGOCIACIÓN .....	65
REGATEO.....	65
Antes de la entrevista .....	65
Después de la entrevista .....	65
EQUIPOS DE TRABAJO INTERDISCIPLINARIOS: .....	66
VÍNCULO ENTRE EL COMPRADOR Y EL VENDEDOR, DISEÑO DEL CANAL DE COMUNICACIÓN: .....	66
COMPAGINACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL CANAL DE COMUNICACIÓN CON LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN .....	71
CAPÍTULO V .....	74
ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS, ANÁLISIS Y SOLUCIONES .....	74
ACUERDOS DE REPOSICIÓN DE INVENTARIOS: .....	74
EJEMPLO DE ACUERDO DE MATERIAL EN CUSTODIA.....	77
EJEMPLO DE ACUERDO DE MANTENIMIENTO DE STOCK .....	79
ANEXO 1 .....	81

<b>CAPÍTULO VI .....</b>	<b>84</b>
<b>EVALUACIÓN DE PROVEEDORES.....</b>	<b>84</b>
<b><i>METODOLOGÍA PARA LA EVALUACIÓN:</i>.....</b>	<b>84</b>
<b><i>MATRIZ PARA ANALIZAR EL PROCESO PRODUCTIVO Y LA CAPACIDAD DEL PROVEEDOR .....</i></b>	<b>86</b>
<b><i>MATRIZ PARA CALIFICAR EL NIVEL DE SERVICIO DEL PROVEEDOR .....</i></b>	<b>86</b>
<b><i>MATRIZ PARA EVALUAR LAS CARACTERÍSTICAS GENERALES RELACIONADAS CON EL PRODUCTO .....</i></b>	<b>87</b>
<b><i>MATRIZ PARA ANALIZAR EL PROCESO PRODUCTIVO Y LA CAPACIDAD DEL PROVEEDOR .....</i></b>	<b>87</b>
<b>PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE PROVEEDORES.....</b>	<b>99</b>
<b>PROGRAMA DE EVALUACIÓN DE DESEMPEÑO DE PROVEEDORES....</b>	<b>100</b>
<b>CAPÍTULO VII .....</b>	<b>110</b>
<b>“E-PROCUREMENT”, HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO FUTURO .....</b>	<b>110</b>
<b>CAPÍTULO VIII .....</b>	<b>119</b>
<b>CONCLUSIONES .....</b>	<b>119</b>

## RESUMEN

La tarea de análisis se realizó en una empresa privatizada en la última década, cuyo objeto principal es la prestación del servicio público de Distribución de Electricidad. El Capital accionario de la empresa esta mayoritariamente en poder de un grupo inversor norteamericano, que ha contratado a la totalidad del personal con que opera a la empresa dentro de nuestro país.

En la empresa bajo análisis, convivían diferentes culturas empresarias, que poco a poco se han ido amalgamando en una nueva cultura producto de la mezcla sinérgica de las otras.

Esta nueva cultura tiene características propias y como tal exige el uso de la creatividad para encontrar las soluciones a los problemas que surgen día a día en el convulsionado mundo y país que nos ha tocado en suerte vivir.

El trabajo, se ha desarrollado entonces, dentro de este contexto y particularmente centralizado en el análisis del flujo de la actividad Logística de la empresa y especialmente de la tarea de Compras y Contratación de Servicios para la misma. La idea que guió todo el trabajo fue describir las particularidades que caracterizan a una empresa prestadora de servicios públicos y aportar soluciones prácticas a través de la aplicación de técnicas que puedan ayudar a optimizar el área de Compras y Contratación de Servicios.

Tradicionalmente en nuestro país y particularmente en las empresas públicas la función de Compras en la empresa, tuvo un rol fundamentalmente administrativo, relegando al comprador a una tarea repetitiva y carente de valor agregado para el proceso de procura de materiales y servicios. Dejando postergada a un segundo plano la función de negociador y generador de beneficios para la empresa que es justamente una de las características fundamentales de esta gestión.

La función de Compras estaba separada del resto de la estructura de la empresa, con características propias de un “compartimiento estanco”, escindida del resto de la actividad productiva o de servicios objeto de la actividad, perdiendo de esta manera la posibilidad de ser una verdadera puerta de acceso a las nuevas tecnologías que brinda el mercado.

A su vez, los conceptos que se manejaban habitualmente implicaban considerar a los proveedores como adversarios ubicados en “la vereda de enfrente” con objetivos diferentes a la empresa. Esto provocaba un aislamiento de la función de Compras, tanto respecto al Ambiente Interno como Externo de la Empresa.

Más allá de las particularidades y estilo conductivo de quien gerenciara el área, éstas eran las características distintivas de la actividad.

Este primer panorama, señala la urgente necesidad de un cambio profundo de conceptos que lleven a revertir este proceso, apuntando a la integración tanto con el Ambiente Interno (cliente Interno), como con el Ambiente Externo (cliente Externo y Proveedores de Bienes y Servicios).

El tema central de esta exposición está basado en la idea de que a cada escenario, situación, o problema, se debe buscar la solución más creativa y que mejor se adapte. Teniendo en cuenta que una solución exitosa en determinado escenario puede no ser totalmente útil en otro, por lo cual es aconsejable tener una visión completa y lo más amplia posible de la situación y buscar alternativas creativas que resulten aptas en cada caso.

De la misma manera, la realidad sociopolítica y especialmente económica de nuestro país y región dentro de la globalización, nos obliga a veloces cambios de rumbo y modalidad conductiva para lograr adaptarnos a las situaciones cada vez más cambiantes y caóticas que se plantean.

Se analizó la empresa detalladamente determinando: a qué rubro se dedica, su ubicación en el mercado, características particulares (por ejemplo, si se trata de una empresa privada o pública, si está en proceso de privatización o venta, etc.), la idiosincrasia de su gente, sus metodologías y procedimientos de trabajo, su cultura empresarial, etc.

También se tuvo en cuenta la situación de la empresa bajo análisis con respecto a:

- ❑ las empresas líderes en el mercado,
- ❑ su pertenencia o no a Asociaciones o Instituciones que agrupen a otras del mismo rubro,
- ❑ su relación con el empresariado local, con el gobierno, con los entes de control, con la comunidad en general, etc.

Luego se analizó la situación de la función de Compras en el ámbito de la empresa:

- ❑ su dependencia jerárquica,
- ❑ la necesidad de demostrar la importancia de la función en la empresa,
- ❑ su organización interna con relación a la ubicación geográfica y la dispersión de las áreas a las que sirve, al tipo y estilo de cliente interno, y a la satisfacción del cliente externo.

Además se determinó cuál es la función de Compras en la Empresa.

Y se explicó la necesidad de implementación de Procedimientos y Normativas claras para la consecución de la tarea.

Posteriormente, se visualizaron y enumeraron las herramientas utilizadas en la gestión, la importancia de la Informática y de las Comunicaciones, y de la búsqueda de nuevas tecnologías para ayudar a cumplir con los objetivos fijados.

Además se hizo el análisis de las Relaciones Humanas dentro y fuera de la empresa:

- la importancia de obtener Comunicaciones efectivas,
- el reconocimiento de diferentes estilos de Compradores: Negociadores y Regateadores, etc.
- la creación de un canal de comunicación amplio con relación a los proveedores de la empresa (comunicaciones en serie, o en paralelo),

- la creación de equipos interdisciplinarios dentro y fuera de la empresa con la consecuente obtención de la sinergia de este tipo de equipos de trabajo.
- Y se recalcó la importancia de Capacitación permanente para los miembros del área.

Más adelante, el trabajo se focalizó en los materiales y servicios a adquirir, análisis ABC, problemática de la calidad, condiciones ideales para la adquisición y soluciones intermedias acordes a cada caso en particular. Aquí se destacó la necesidad de implementar una adecuada identificación de los materiales y servicios a adquirir, su descripción y especificación técnica, estandarización de materiales, etc.

Otros aspectos que se tuvieron en cuenta especialmente son: el Comprador como vínculo entre el usuario Cliente Interno de la empresa y la aparición de nuevas tecnologías ( en este caso la función Compras es la puerta de entrada de nuevas tecnologías a la empresa a través de la información brindada por los proveedores), la necesidad de que el Comprador mantenga una óptica general del negocio principal de la empresa ( core business) para poder estar alerta ante la aparición de nuevas tecnologías útiles para la misma, y consecuentemente la necesidad e importancia de la Capacitación del personal involucrado en la tarea.

Finalmente, el trabajo se centró en la relación con los Proveedores:

- su Evaluación y Calificación,
- la búsqueda y desarrollo de nuevos Proveedores,
- la importancia de lograr Alianzas con proveedores estratégicos ( consumo de productos o servicios estándar para el tercero y uso habitual para nuestra empresa),
- la necesidad de incorporar a la Evaluación tradicional los ítems Seguridad, Higiene Industrial y Protección del Medio Ambiente.

Por último, aunque existen algunos principios básicos fundamentales y comunes a todos los tipos de organizaciones, se llegó a la conclusión de que no existen “soluciones mágicas” aplicables a todas las empresas; esto dependerá de múltiples condiciones, económicas, geográficas, culturales, políticas, etc., que es necesario tener en cuenta para diagnosticar correctamente y aplicar la mejor solución.

- Dar a cada problema una solución.
- Analizar correcta y profundamente cada situación, aplicando el mejor remedio para cada caso.
- Utilizar la creatividad y el conocimiento acabado de estos aspectos como herramientas a utilizar para lograr una gestión exitosa.

## **Capítulo I**

### **DIAGNÓSTICO DE LA EMPRESA Y SU GRUPO HUMANO**

El trabajo se ha realizado mediante el análisis de una empresa prestadora de servicios. En este caso se trata del servicio público de Energía Eléctrica dentro del área concesionada por el Estado Provincial.

Originalmente era una empresa administrada por el Estado Provincial, que brindaba servicios de electricidad y gas en todo el ámbito de una provincia de nuestro país, posteriormente se dividió la prestación de cada uno de los servicios en dos diferentes empresas, quedando bajo análisis la que se dedica a la prestación del servicio de Distribución de Energía Eléctrica.

La empresa fue privatizada hace 5 años y se encuentra actualmente en el proceso final de cambio y adaptación a las necesidades, particularidades y estilo conductivo de una empresa privada.

Todo este cambio ha sido realizado paulatinamente y ha ocasionado no pocos conflictos que han debido sortearse empleando una gran dosis de creatividad y fijando pautas claras que permitieran a los empleados reaccionar favorablemente, confiando en el proceso y haciendo suyas la Misión, Visión y Valores de la nueva empresa.

Además, esta etapa de cambio y aceptación de nuevas políticas ha ido generando un nuevo estilo conductivo, y diferentes modalidades de trabajo que apuntan a la optimización de los recursos y a la capacitación general y selectiva del personal que permita gestionar adecuadamente la organización.

#### ***Aspecto humano:***

Los empleados han venido transitando poco a poco un proceso de integración donde se observaron diferentes vertientes de personal, con diferentes culturas, que poco a poco se han ido imponiendo, cada una de ellas en distintos aspectos, dejando su marca particular en la nueva cultura empresarial.

Estas tres vertientes, claramente identificables en un principio y con una presencia más difusa en la actualidad, son diferentes entre sí, pero cada una puede aportar valiosos conocimientos a la administración y operación de la empresa, ya que todos sus aportes convergen al crecimiento sinérgico de la misma.

Algunos empleados provenían de la antigua empresa Agua y Energía, de fuerte cultura y con un acentuado orgullo de pertenencia. En esta vertiente de personal, es notable el elevado nivel técnico de los empleados que la componen, con un acentuado conocimiento de normativas fundamentales desde el punto de vista operativo.

Como contrapartida, es destacable la carencia de objetivos claros en materia de organización administrativa de la empresa.

O sea, una base muy firme en temas técnicos, y muy pobre en temas administrativos y organizativos.

En la mayoría de los casos se observaba el valor adicional que representaba y aún representa para ellos el pertenecer a familias con dos o más generaciones de trabajadores de dicha empresa lo que remarca el elevado sentido de pertenencia que demuestran.

Otros empleados pertenecían a la empresa Provincial posteriormente privatizada. La empresa Provincial presentaba algunas características negativas, ya que su Administración variaba basándose en el tinte político imperante en cada gobierno a cargo de la Provincia. Sucesivamente, cada cambio político en el gobierno daba lugar a un cambio en la cúpula jerárquica de la empresa, y al reemplazo de empleados por otros que estuvieran enrolados en el partido político del gobierno de turno.

Estos cambios y políticas, provocaron en los empleados una cultura “facilista”, ya que no existía una política empresarial de “premios y castigos” para la evaluación de las tareas, sino que el sólo paso del tiempo abría al empleado el camino a mejoras salariales y al crecimiento jerárquico dentro de la misma. Asimismo, la sola pertenencia al partido político dominante de la escena en cada época, generaba privilegios y ventajas. En el largo plazo, el resultado era realmente deficiente, ya que aparecían sugestivamente instalados en puestos de alto nivel jerárquico y que necesitaban de un alto nivel técnico o administrativo, individuos que carecían de la formación y los conocimientos necesarios, generando caos por la ineficiencia en la toma de decisiones relevantes, y el malestar de algunos empleados capacitados que quedaban relegados en sus aspiraciones como consecuencia de la política imperante.

Un tercer grupo de personal fue seleccionado especialmente a través de búsquedas orientadas a contratar expertos en cada área de la empresa (Operativa, Técnica, Administrativa, Comercial, Logística, etc.).

En general, estos empleados provenían de empresas privadas y se valoró en ellos su experiencia y liderazgo, y especialmente su capacidad de cooperación en la formación de grupos de trabajo.

La búsqueda fue amplia, incorporando personal que se hallaba cumpliendo funciones en otras empresas del país e incluso del exterior.

Básicamente, esta selección apuntó a contratar personal capaz de transmitir sus conocimientos a los demás niveles de la empresa, logrando una nueva amalgama de conocimientos y creando una nueva cultura empresarial que apuntara a alcanzar niveles de excelencia que permitiera satisfacer las necesidades de los mercados a los que abastece la empresa.

La idea básica, enunciada como objetivo por la empresa, fue alcanzar los niveles de excelencia necesarios para ser considerada una empresa de Clase Mundial, y como tal, la selección de los líderes de cada área de trabajo debía estar orientada a personal con un elevado nivel de conocimientos, y con una actualización tal que permitiera la implementación de técnicas y metodologías de trabajo que facilitaran la obtención de ese objetivo.

La interrelación de estos tres grupos no ha sido fácil, pero ha creado un nuevo estilo producto de la fusión verificada entre ellos.

Este nuevo estilo ha incorporado valores de las tres vertientes que le dieron origen, y ha sido preocupación permanente de la más alta dirigencia de la empresa el fomento del desarrollo de los valores más importantes y orientados

al crecimiento, dejando de lado o amortiguando el efecto de los aspectos negativos que arrastraba cada una de las culturas que conformaron la nueva empresa.

Esta nueva empresa ha realizado importantes inversiones tanto en el área Técnica como en la Capacitación del Personal, lo que ha provocado un doble efecto, por un lado un orgullo del personal de sentirse perteneciente a ella, y una opinión muy positiva del resto de las empresas dedicadas a la misma actividad que la llevan a tener una muy buena imagen entre ellas. Poco a poco, el nivel de desarrollo alcanzado por el nuevo equipamiento adquirido y la capacitación adquirida por el personal, ha provocado que la empresa sea señalada como una empresa que tiene muy buen nivel y que tiene grandes posibilidades de continuar con su crecimiento.

Una vez finalizado el primer proceso de reestructuración de la planta de personal, que resultó en una reducción de más de trescientos empleados y dejó las marcas típicas de este tipo de procesos, se debió comenzar a trabajar en pos del cumplimiento de una nueva misión que abrazaba a su vez nuevos valores.

Muchos de estos valores se fueron integrando a la vida de la empresa a partir de la intensa tarea de capacitación que comenzó a desarrollarse a meses de la toma de posesión de la misma. Así fue como además de satisfacer una necesidad inmediata y contribuir con el proceso de cambio que facilitaría a la empresa el cumplimiento de los objetivos planteados por sus accionistas, directores, reguladores, etc., la capacitación jugó un rol primordial de motivación. En medio de la reingeniería de procesos y estructuras que generan natural incertidumbre, la capacitación constituyó una herramienta que caracterizó la nueva gestión. La revalorización del capital humano a través de la búsqueda de su desarrollo continuo contribuyó de manera determinante a generar el compromiso del personal con la nueva realidad que lo circundaba.

Subsistían sin embargo, actitudes de desmotivación, incomunicación y temor. La cultura existente al momento de la privatización era típicamente burócrata, desintegrada, desmotivada, celosa de sus costumbres al mismo tiempo que sumisa y temerosa.

A partir de la creación de un espacio para la comunicación se comenzó a trabajar para revertir estas características y transformarlas en motores de cambio. Para ello se generaron instancias de comunicación tales como una revista de comunicación interna.

La empresa cuenta actualmente con alrededor de 500 empleados y una importante estructura de servicios tercerizados.

En el caso específico de los servicios tercerizados, tienen la característica de ser microemprendimientos que están integrados en su gran mayoría por ex empleados de la empresa Provincial.

Esto les da una importancia estratégica fundamental, ya que tienen la particularidad de realizar los trabajos que están en la "línea de fuego" de la empresa, dado su contacto directo con el cliente final.

Por esta razón, es política de la empresa, considerar a los empleados de los microemprendimientos como propios, brindándoles la misma capacitación y transmitiéndoles los valores fundamentales que posee en lo que hace a la Seguridad e Higiene Industrial, cuidado y conservación del Medio Ambiente, y el respeto y buen trato para con el cliente externo.

En este sentido, es altamente recomendable establecer una política empresarial de plena cooperación en lo que hace a darles a los microemprendimientos la posibilidad de compartir los beneficios de la Compra Corporativa.

Esto significa que los beneficios que posee la empresa derivados de un mayor volumen de compra y una mayor capacidad de negociación, les sean transmitidos a los microemprendimientos, que actuarían como “satélites” de la empresa principal compartiendo los beneficios generados por ella.

Esto permitiría a los microemprendimientos mejorar los costos operativos en general.

Por otra parte, en el caso de compra de algunos ítems (combustibles, ropa de trabajo, etc.) el mayor volumen beneficiaría a ambos, empresa y microemprendimientos, pudiendo todos beneficiarse por la consecuente reducción de costos.

Es una constante verificable en todos los procesos de reingeniería donde se generaron este tipo de microemprendimientos que se haga necesario dar a los mismos apoyo en los aspectos organizativos y financieros.

Por eso, es muy importante incentivar esta metodología de “compartir las ventajas de la compra corporativa”, ya que ayuda a la reducción de costos tanto de los microemprendimientos como de la empresa madre y genera un acercamiento beneficioso para ambas partes.

### ***Aspecto geográfico:***

Se trata de una Provincia de aproximadamente 96.000 Km<sup>2</sup>, en la cual hay una gran dispersión de clientes (hay una gran proporción de ellos que se encuentran en zonas rurales con baja densidad de población).

No toda la Provincia es servida por la empresa, el área de concesión tiene una superficie de aproximadamente el 80% de la superficie total de la Provincia.

El 20% restante es responsabilidad de algunas Cooperativas de Servicios Públicos, en su mayoría de poca envergadura.

Estas pequeñas cooperativas sufren en forma directa los vaivenes de las diferentes políticas económicas que transita nuestro país, por lo que algunas de ellas han sido absorbidas por la empresa. De continuar este panorama en cuanto a condiciones económicas del país, es de esperar que esta corriente de crecimiento de la empresa en detrimento de las pequeñas Cooperativas se incremente hasta hacerse cargo de la totalidad de la Provincia.

Una buena posibilidad de obtener beneficios adicionales, es brindar servicios a estas Cooperativas. Estos servicios pueden ser técnicos, operativos, comerciales, logísticos, etc.

Desde el punto de vista logístico, sería altamente conveniente iniciar negociaciones a fin de demostrarles los beneficios de compartir los inventarios

de materiales para avanzar en la reducción de los mismos, un servicio de transporte de materiales y equipos más eficiente y económico dentro de la Provincia aprovechando la flota de vehículos existente, y fundamentalmente el servicio de Compras y Contrataciones ya que la mayoría de los materiales y equipos a adquirir son comunes a la empresa y las Cooperativas, así como los servicios a contratar son similares en ambos casos.

La empresa posee 290.000 clientes con diferentes concentraciones en distintas ciudades, pueblos y localidades de la Provincia, así como gran cantidad de servicios rurales. La gran mayoría de los clientes es residencial, con muy escasa influencia de comercios o industrias.

Además, debe tenerse en cuenta que en este territorio existen diferentes regiones geográficas que obligan a analizar separadamente cada una de ellas: llanura, delta, sierras, médanos y zonas secas; en cada caso se debe actuar de manera diferente, y las diferentes operaciones significan diferentes costos para la empresa.

Desde el punto de vista edilicio, se deben prever diferentes tipos de construcciones de acuerdo al lugar donde estarán localizadas, ya que obviamente no es lo mismo un edificio en zona de sierras que una construcción tradicional en zona de llanura. Igualmente las características de los vehículos y equipos deben ser totalmente diferentes, atendiendo a las condiciones de los caminos y huellas a recorrer, y al tipo de líneas a operar.

En este último punto, es de destacar una zona que obligará a un estudio detallado y exclusivo, dadas las especiales características que presenta. Es el caso de la zona de Delta.

Hay varias provincias en nuestro país que enfrentan el problema de brindar servicios eléctricos en este tipo de región geográfica, y es esencial estudiar a fondo el tipo de vehículos, construcciones tanto para oficinas como depósitos de materiales, etc. Además, las diferentes técnicas de trabajo operativo deben ser adaptadas a estas especiales condiciones.

Otro tema importante a considerar, es la calidad de la red vial existente, que no esta adecuadamente mantenida, y que paulatinamente en el transcurso de los últimos años ha ido desmejorando.

Aún así, igualmente permite un servicio de transporte aceptable en vista de las necesidades existentes, pero de seguir las actuales condiciones, es importante prever dificultades serias para brindar un eficiente servicio de distribución de materiales en el futuro.

No existe red ferroviaria activa, aunque en los últimos meses del año 2000 y en el primer semestre del 2001 se observó alguna actividad tendiente a reanudar el servicio ferroviario de cargas existente años atrás.

Esto, obliga a estar atentos a la posible instalación de nuevas empresas en áreas cercanas a accesos ferroviarios en búsqueda de reducir costos de transporte. Por ello conviene planificar adecuadamente las extensiones de redes de servicio eléctrico adecuándolas a este panorama general para no perder oportunidades de desarrollo comercial que podrían ser importantes para la empresa en el futuro.

### ***Comparación con las empresas líderes en el mercado:***

Las empresas líderes en el mercado, desarrollan su actividad en el ámbito de la Capital Federal y de la Provincia de Buenos Aires y resulta muy difícil la comparación con las mismas, porque tienen una situación altamente ventajosa. En una superficie mínima (aproximadamente la mitad de la ciudad de Buenos Aires) poseen una cantidad de clientes casi diez veces mayor, lo que facilita considerablemente todas las actividades, reduciendo la necesidad de inversiones, facilitando la distribución de materiales y servicios, disminuyendo los costos de transporte, etc.

Por ello es necesario tener en cuenta que no se pueden tomar índices de medición estándar para todas las actividades de la empresa comparando con las líderes, se deben adaptar los índices a la realidad (dispersión geográfica y de clientes, extensión de líneas de alta/media y baja tensión, etc.) o tratar de comparar con otras empresas que posean situaciones similares a la de la empresa objeto del trabajo.

De cualquier manera, es altamente recomendable la pertenencia a asociaciones o instituciones que agrupen a todas las empresas del mismo rubro, para obtener las ventajas derivadas de esta pertenencia.

En este caso particular, se está trabajando en lograr estandarizar algunos insumos y productos de uso habitual, para que al generalizar su utilización, ayude a los proveedores a planificar su producción con la consecuente disminución en los precios para todas las empresas que participen en este proceso.

Esto es, existen determinados tipos de equipos o materiales que son de uso habitual a todas las empresas del rubro, pero cada una de las empresas los compra con pequeñas modificaciones o con especificaciones técnicas muy similares pero no totalmente iguales. Por esta razón, los proveedores se ven obligados a considerar estos materiales o equipos separadamente para cada empresa con las consecuentes dificultades. El objetivo de la estandarización de materiales a utilizar por las empresas agrupadas en estas asociaciones, es lograr la utilización de un producto idéntico por parte de todas las empresas agrupadas, logrando mejores precios, calidad estándar, etc.; además, este nuevo escenario favorece también a los proveedores que pueden lograr planificar con gran certeza su producción y alcanzar la fidelidad de sus clientes.

### ***Metodología de trabajo:***

Los Procedimientos de trabajo existentes en la empresa son, en general, adecuados para las tareas desarrolladas aunque se debe analizar separadamente los aspectos técnicos, administrativos, de relación comercial, y logísticos.

El hecho de que en algunas áreas los procedimientos no sean lo suficientemente actualizados, cuando en otras sí lo son, provoca desigualdades y roces entre los sectores y áreas de trabajo.

Es conveniente que haya una unidad de criterio, y objetivos comunes que sean conocidos por todos los sectores, para que no se malgasten esfuerzos en pos de metas diferentes. Creo conveniente que exista un Sector dedicado al Control de Gestión que evalúe la marcha de cada una de los sectores y señale las modificaciones recomendables.

Por otra parte, y apuntando especialmente hacia los sectores y áreas involucradas en operaciones técnicas y logísticas, es necesario acentuar la comunicación de nuevas metodologías de trabajo, y de todas las técnicas y actividades que lleven a la ejecución de las tareas dentro de un marco de Calidad, y especialmente de Seguridad e Higiene Industrial.

Este punto, es esencial porque es notoria la desidia que en este tema tenemos en nuestro país y especialmente en las empresas de servicios.

Aunque es de destacar el muy buen nivel de avance en los temas relativos a Seguridad e Higiene Industrial, que posee la empresa.

Otro tema que es cada vez más importante y que en general se considera fundamental es el respeto de las Normas de Preservación del Medio Ambiente, ya que en nuestro país es un tema que recién estamos descubriendo, pero que no admite dilaciones ni desconocimiento.

Tanto en el área de Seguridad e Higiene Industrial, como en Medio Ambiente es necesario destacar que cualquier cambio de rumbo o la fijación de objetivos, debe tener presencia jerárquica, debe estar manejado como un “efecto cascada” desde la más alta Dirección.

La Dirección General debe estar totalmente involucrada y convencida de la ejecución de este tipo de políticas y debe dar su apoyo claro para alcanzar los objetivos, ya que de cualquier otra manera, los planes estarían condenados al fracaso.

La puesta en marcha de medidas tendientes a instalar políticas a favor de Seguridad y Medio Ambiente produce un gran impacto favorable en la opinión de los empleados y la comunidad. Más allá de la resistencia que se produce habitualmente ante este tipo de cambios, en general los empleados valoran este tipo de medidas.

Además, es importante tener en cuenta los elevados costos para la empresa por carecer de este tipo de políticas, y tener que afrontar costos por accidentes que afecten instalaciones, equipos y básicamente al personal.

### ***Relación con la Comunidad:***

Por otra parte, el cumplimiento de todas las normativas vigentes con relación a estos temas, afecta positivamente a la relación de la empresa con el gobierno y con los organismos de control (Ente Regulador Provincial, Nacional, etc.).

Es necesario mantener las relaciones políticas con estos entes y el gobierno, en el mejor nivel posible para facilitar la ejecución de las tareas habituales de la empresa.

De la misma manera, tener políticas claras con referencia al apoyo de actividades culturales y/o deportivas de la Comunidad, como así también

donaciones a Asociaciones de Ayuda Comunitaria redundan en mantener una óptima imagen de la empresa en la Comunidad.

**Sumario:**

Como resumen de lo expresado en este capítulo, es de destacar lo siguiente:

- Es recomendable analizar cada empresa separadamente.
- Tener en cuenta todos los aspectos que la afectan y la conforman: humano, cultural, geográfico, económico financiero, etc.
- Tratar de considerar a la empresa inserta en un medio y no sola, para ver claramente como es influida y como influye en el resto.
- Analizar además, su relación con las empresas líderes y con las demás que comparten el mismo rubro, con el gobierno y los organismos de control, con la Comunidad, etc.
- Asegurar la fijación de Objetivos claros, en el ámbito corporativo, que todos los miembros de la empresa tengan siempre presentes y que sean respetados por todos.

## **Capítulo II**

### **SITUACIÓN DE LA FUNCIÓN COMPRAS EN EL ÁMBITO DE LA EMPRESA.**

En este Capítulo es conveniente analizar que existe una tendencia creciente a jerarquizar y valorizar cada vez más a la Función de Compras dentro de las Empresas de Servicios.

Además, es conveniente situar a Compras dentro de la Cadena Logística y como parte fundamental y estratégica de ella, proponer una dependencia jerárquica que logre el máximo beneficio para la empresa, y una organización interna apta para satisfacer las necesidades de los Clientes Internos y Externos enmarcados por las restricciones derivadas de la ubicación y dispersión geográfica.

Además, la necesidad de implementar Procedimientos y Normativas que rijan la ejecución de las tareas inherentes a la Función.

#### ***Importancia de la Función Compras:***

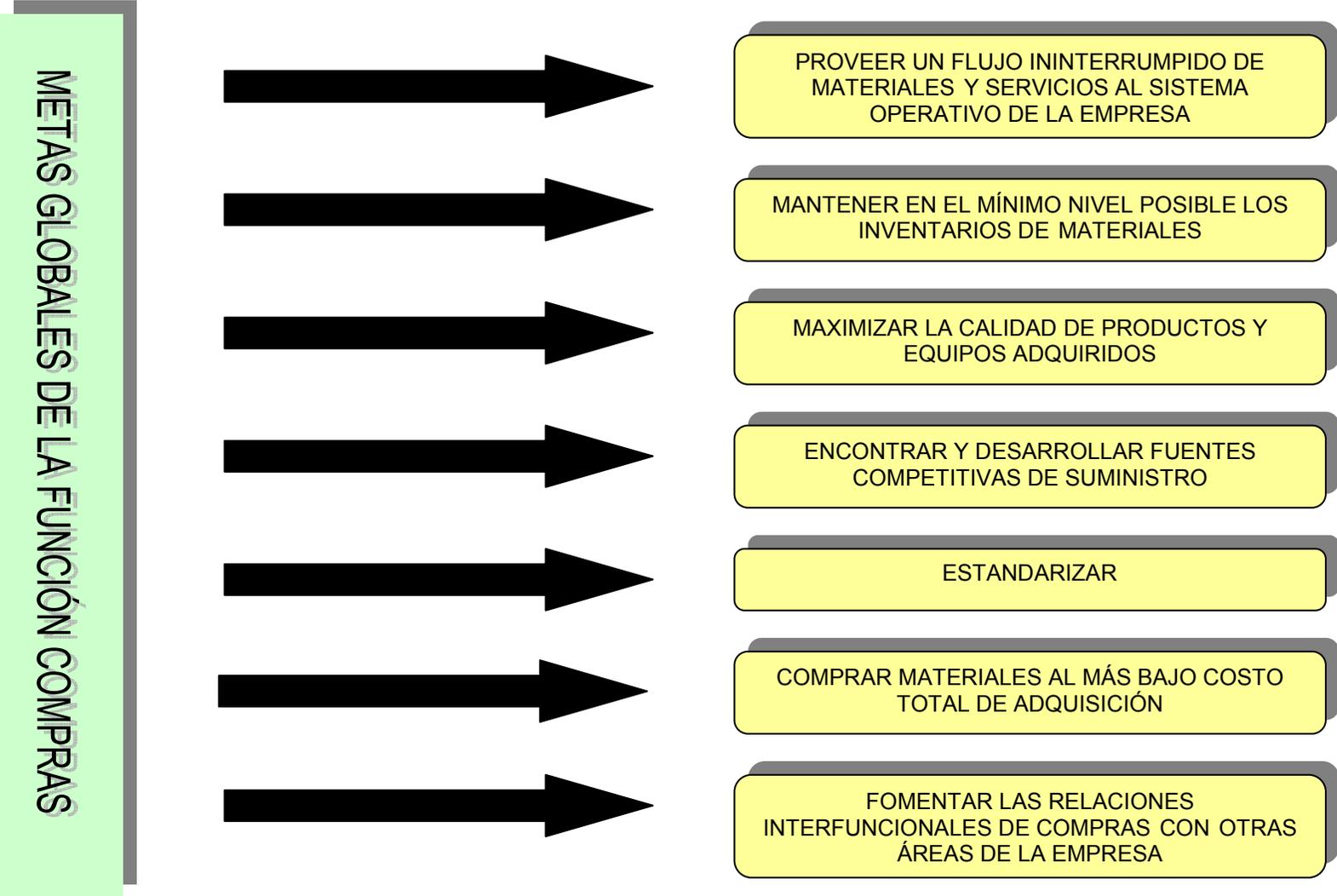
La Función de Compras debe ser considerada como creadora de beneficios para la empresa.

Esto es claramente visible si consideramos que cada unidad monetaria ahorrada por negociación de compras, redundará en forma directa sobre los beneficios empresarios.

Esta Función tiene claras responsabilidades que influyen en diferentes aspectos:

- Desde el punto de vista Administrativo, la tarea de procura de un bien o servicio mediante la contraprestación de una suma de dinero es claramente un hecho administrativo que debe ser considerado y controlado como tal, mediante el cumplimiento de los Procedimientos vigentes y con el objetivo de cumplir eficazmente con su misión.
- Desde el punto de vista técnico, tiene clara relación con los conocimientos técnicos del comprador que lo llevan a una adecuada selección de la fuente de provisión, y claro conocimiento de las opciones que ofrece el mercado para la satisfacción de la necesidad plasmada en el requerimiento del Cliente Interno.
- En el aspecto comercial, es quizás donde más se distingue esta tarea, ya que opera en el Ambiente Intermedio de la Empresa, relacionando múltiples y variados proveedores con las necesidades surgidas de la propia Organización. Debe desarrollar todas las formas posibles de relación con los proveedores y buscar nuevas alternativas. Debe estar permanentemente investigando y buscando en el mercado nuevas fuentes de provisión que le permitan lograr mejores negocios para la empresa, cumpliendo de esta manera el rol de un verdadero generador de beneficios empresarios.
- Desde el punto de vista financiero, el flujo de caja de la empresa está fuertemente influenciado por la gestión de Compras, ya que si el giro de los Pagos es más largo que el giro de las Cobranzas, el mercado proveedor ayuda a financiar nuestro capital de trabajo.

# METAS GLOBALES DE LA FUNCIÓN COMPRAS



- Si analizamos las implicancias Legales de la Función Compras, podemos ver que es sumamente importante, dados los Derechos y Obligaciones generados por la emisión de Órdenes de Compras o Contratos de Locación de Servicios. Especialmente si se tienen en cuenta los aspectos derivados del cumplimiento de las Leyes de Seguridad e Higiene Industrial, como de las Leyes de Protección de Medio Ambiente. Es conveniente recordar que la empresa es solidariamente responsable en caso de incumplimiento de estas Leyes y de daños producidos por el contrato.
- Finalmente, desde el punto de vista económico, el precio del producto o servicio que suministramos esta compuesto por los costos más los beneficios. Si logramos reducir al mínimo los costos derivados de la Función Compras, causaremos un impacto favorable sobre los beneficios de la empresa.

Compras es un término que se utiliza habitualmente en las empresas de servicios para designar el acto de procura de materiales, insumos y servicios. Si enfocamos el día a día de la función, ésta puede resumirse en las siguientes tareas: definir la necesidad de la compra, seleccionar el proveedor, acordar un precio aceptable, elaborar el contrato que nos vincule al proveedor (contrato, convenio, orden de compra, etc.), y el seguimiento a la gestión que permita asegurar la entrega en forma adecuada y en el momento oportuno. Pero, si una eficaz función de Compras se lograra cumpliendo exclusivamente lo expresado en el párrafo anterior, se relegaría a la misma a una tarea meramente administrativa, una tarea rutinaria de oficina. Nada más falso. La expresión real y totalmente abarcadora de la función y de sus metas globales, imprescindiblemente debe incluir los siguientes puntos:

1. *Proveer un flujo ininterrumpido de materiales y servicios al sistema operativo de la empresa.*

Una visión apresurada podría llevar a suponer que la premisa básica de Compras es obtener los materiales y servicios en la cantidad y calidad solicitada, y al mejor precio.

Pero, si no se asegura el suministro, todo lo anterior pierde sentido.

Y quizás éste sea el aspecto donde mayor creatividad y esfuerzo sea necesario poner, ya que es aquí donde mayores inconvenientes ocurren dado lo cambiante de los escenarios económico – financieros del país.

La continuidad del servicio, o del flujo de los materiales, manteniendo el nivel de calidad requerido es requisito indispensable para lograr una calidad de servicio uniforme para nuestra propia empresa.

2. *Mantener en el mínimo nivel posible los inventarios de materiales.*

Una forma fácil de comprar, es ordenar grandes cantidades para obtener descuentos en los precios y mejorar la eficiencia de los transportes.

Esto crea grandes inventarios de materiales, con el consecuente costo por inmovilización financiera.

Una política de pedidos como ésta no es aceptable en la actualidad. El comprador eficiente, se compromete y esfuerza en minimizar los inventarios, sin perder las ventajas de precio o la calidad del servicio.

### *3. Maximizar la calidad.*

Compras, siempre ha tenido que trabajar conjuntamente con los proveedores para mejorar la calidad de los materiales que recibe la empresa.

Pero, ¿qué es lo que puede hacer para mejorar la calidad de los productos terminados y el servicio al cliente?

Teniendo en cuenta que esta función es el enlace entre el Ambiente Interno y el Ambiente Externo de la empresa, puede jugar un papel importante en promover la administración de la calidad total y ayudar a asegurar la satisfacción al cliente.

### *4. Encontrar y desarrollar fuentes competitivas de suministro.*

El éxito de la función Compras, depende de su habilidad para localizar las fuentes de abastecimiento requeridas dondequiera que se encuentren, analizar su capacidad y seleccionar un proveedor para una relación de largo plazo.

En ocasiones, un comprador tiene que buscar más allá de los proveedores nacionales para encontrar la mejor opción. La meta de Compras tendría que ser la de localizar fuentes de suministros que ofrezcan una ventaja competitiva a los servicios brindados por la empresa, teniendo muy presente la opción de compra de importación.

### *5. Estandarizar.*

Una de las tareas más importantes de Compras es la de reunir y difundir información relativa a los materiales estándar disponibles, que pueden cumplir mejor su función y a un costo más bajo que partes o equipos diseñados especialmente.

Es de destacar la importancia de la comunicación entre distintas áreas de la empresa, para lograr que las nuevas posibilidades que brinda el mercado en forma estándar, lleguen a conocimiento de Ingeniería o del área responsable de los diseños y nuevos proyectos.

### *6. Comprar materiales al más bajo costo total de adquisición.*

El efecto que tiene Compras de incrementar utilidades en el ciclo completo de administración de materiales, puede ser significativo. Una vez obtenida la calidad requerida, el análisis del costo total de adquisición y la negociación de su reducción al óptimo posible, es meta esencial del área de Compras.

### *7. Fomentar las relaciones interfuncionales.*

## DILEMAS A RESOLVER EN LA ACCIÓN DE COMPRAR

¿Qué comprar?	¿Cantidad a comprar?	¿Cómo comprar?	¿A quién comprar?	¿Cuándo comprar?
<p><b>Gestión de stock</b></p> <p>A partir de las necesidades se determina la lista de bienes y servicios necesarios para la producción y/o prestación de Servicio. Y se prevén sus especificaciones</p>	<p><u>Gestión de stock</u></p> <p>A partir del análisis de las necesidades se evalúa la cantidad económica por comprar.</p> <p><b>Compras</b></p> <p>Toma en cuenta las ofertas de descuentos y rebajas</p>	<p><b>Compras</b></p> <p>Según la importancia del valor monetario de las compras se procede a:</p> <p>Investigación verbal Investigación escrita Convocatoria de ofertas en forma privada. Convocatoria pública de ofertas.</p>	<p><b>Compras</b></p> <p>Además de las interpretaciones comerciales, otros criterios para la selección de proveedores son:</p> <p>Precios/calidad Capacidad técnica Garantía Salud financiera</p>	<p><b><u>Compras</u></b></p> <p>Según programa de abastecimiento y necesidades de producción y/o CD después de cada revisión de stocks disponibles</p>

Compras adquiere muy poco para su propio uso, en general brinda el servicio para otras áreas de la empresa. En este papel, Compras a menudo atraviesa los límites que la separan de otras áreas de la empresa. Esto es congruente con la filosofía actual de dirección, que establece un enfoque de equipo interfuncional para la resolución de problemas y la dirección de procesos. Compras ha probado ser un miembro valioso y productivo de estos equipos.

Durante los últimos años, Compras ha pasado de ser considerada poco más que una función de oficina, a ser parte integral de la dirección. De manera similar, Compras es más que simplemente comprar, pues implica la adquisición de materiales y servicios, el desarrollo de productos y procesos, y una herramienta fundamental para alcanzar los niveles de calidad de servicio de la empresa.

### ***Vínculos y Relaciones Interfuncionales:***

La función de Compras atraviesa límites. Ninguna otra área funcional desarrolla relaciones de trabajo tan estrechas con los otros departamentos de la empresa. La dirección ejecutiva puede obtener grandes ventajas en el conocimiento y la productividad global de la organización estimulando los enlaces funcionales entre compras y los demás aspectos operativos de una empresa.

- El impacto de Compras en las utilidades: Las adquisiciones contribuyen directamente a los resultados operativos y a las utilidades de la empresa. El dinero que se ahorre al comprar es dinero que se acumula en utilidades. Estos ahorros pueden lograrse con poca o ninguna inversión adicional en el área de Compras.
- Compras y Marketing: Compras puede asistir a Marketing en la adquisición de materiales y servicios al costo total más bajo, de manera que la empresa pueda mantener una posición competitiva en relación a otras compañías.
- Compras y los sectores Operativos: La función de adquisiciones suministra los materiales y servicios que Operaciones necesita para realizar su tarea que es el objeto principal del negocio. Está claro que ambas funciones tienen un interés común y es por ello que en muchas empresas ambas áreas tienen dependencia jerárquica de la misma Dirección. Con el fin de atender eficazmente a las necesidades operativas, Compras se ha hecho cargo, en la mayoría de las empresas y como meta principal, de asegurar un flujo ininterrumpido de materiales desde los proveedores hasta el cliente interno. Esto no significa que no sean importantes el precio, la calidad, el servicio, etc.; pero si un material o servicio no está disponible cuando se le necesita, dejan de tener significado. Es importante que estas dos funciones (Compras y Operaciones) establezcan un intercambio total de información para asegurar un control eficiente del proceso de adquisición de materiales. Pero hay que tener en cuenta las siguientes diferencias fundamentales: el personal operativo tiende a resaltar la protección contra la falta de existencias (es decir, coordinación de la cantidad), en tanto que el de Compras se esfuerza por minimizar la inversión en inventarios,

reduciendo los niveles de existencias o minimizando los costos (es decir, coordinación del precio). Esta diferencia básica, tiene que controlarse en forma continua para alcanzar un compromiso entre ambos objetivos, La gerencia nunca debe permitir que uno domine al otro. Los dos objetivos son válidos en proporciones cambiantes, dependiendo del valor estratégico del recurso en cuestión.

Si se lleva a cabo una planeación y programación de la capacidad del proveedor, es posible lograr en forma conjunta, menores costos de inventario y un suministro garantizado. Estableciendo los tiempos necesarios y un plan adecuado, se puede mejorar la eficiencia de Operaciones, de Compras y Proveedores.

Otro punto referente a la planeación de precios y cantidades es el de los descuentos por volumen que ofrecen los proveedores. Cuando la demanda es irregular, es mejor decidir la cantidad a comprar mediante metodología de tamaño de lote individual, que tomen en cuenta el plan de descuentos por volumen que ofrece el proveedor siendo una oportunidad de conseguir una mayor eficiencia en el costo de las operaciones.

Otra área en la que las dos funciones pueden tener fricciones es el desarrollo de especificaciones de las partes y materiales que se adquieren.

El área Operativa debe comprender la capacidad de los proveedores antes de especificar dimensiones críticas de los materiales, que podrían hacer prohibitivo su costo o poner en duda su disponibilidad. Compras debe buscar constantemente los materiales estándar que puedan sustituir partes o materiales hechos a la medida.

- Compras y la garantía de Calidad: La función compras ha acentuado de manera importante el desarrollo de programas que aseguren la calidad con los proveedores. Estos programas están muy relacionados con el incremento de productos extranjeros en la competencia y la introducción de la filosofía de manufactura justo a tiempo (Just in time).

Compras ha descubierto que el programa de mejora de la calidad de un proveedor, puede tener un efecto significativo sobre el precio que se paga por los materiales adquiridos. La idea de que una empresa deba pagar un precio más alto por materiales de alta calidad es ilógica. El proveedor de más alta calidad posee invariablemente la estructura de costos más baja y puede ofrecer precios mínimos.

La mejora de la calidad de los materiales que se adquieren, puede tener también un impacto importante sobre las operaciones internas de la empresa. Conforme se incrementa la calidad de los materiales que entran, se reducen de manera significativa los costos de despacho, control de obras y operaciones, inspección, manejo de materiales y mano de obra indirecta.

- Compras e Ingeniería: En muchas empresas, Compras no se haya involucrado en las primeras etapas del proceso de desarrollo de requerimientos. Este retraso es, probablemente, un vestigio de la época en que Compras se consideraba como una función reactiva de oficina, que emitía pedidos a los vendedores con base en decisiones que se tomaban en otras partes de la organización. Si Compras ha de desarrollar todo su potencial para generar utilidades en la empresa, es

preciso que se integre a Ingeniería durante la fase de determinación de requerimientos del desarrollo de nuevos productos, o técnicas operativas.

La responsabilidad de determinar qué materiales y componentes deben especificarse para asistir a nuevas metodologías de trabajo o técnicas operativas es un asunto complicado, en razón de los intereses en conflicto de las múltiples partes que son afectadas por el producto final o servicio en cuestión. En el modelo tradicional (y obsoleto) de interacción entre Compras e Ingeniería, ésta última se ocupaba principalmente de la aplicación de tecnología en los nuevos productos y procesos, en tanto que Compras se dedicaba a obtener los mejores precios y una calidad aceptable para los materiales o equipos especificados.

Estos dos papeles, conducían no sólo a conflictos y desatención entre ambas áreas funcionales, sino a que la optimización por separado del desempeño de cada función, minimizara, con frecuencia, la competitividad del nuevo producto resultante.

En este modo de operación, las principales tareas de Ingeniería, orientadas a proveedores, consistían en proporcionar a compras planos y especificaciones, que serían utilizadas en el desarrollo de proveedores y en la generación de Órdenes de Compra; también transmitían a Compras ( y, a través de ella, a los proveedores) notificaciones de cambios de Ingeniería; proporcionaban asistencia técnica a Compras en la selección de proveedores, y analizaban los materiales, partes y componentes por adquirir.

En contraste, se consideraba a Compras como un enlace, es decir como un intermediario entre Ingeniería y los proveedores, que canalizaba las sugerencias respecto a productos y procesos, y representaba a los proveedores que solicitaban cambios en las especificaciones establecidas que los productos deberían satisfacer.

Esta situación está cambiando, no debido a un razonamiento profundo, sino a pura y simple necesidad. El viejo sistema simplemente no funcionaba bien. Las empresas experimentan cada vez más presión por parte de competidores tanto mundiales como nacionales. Se promueve cada vez más la calidad total y la satisfacción del cliente como medios para competir. La rapidez para comercializar, es decir, la reducción del tiempo que toma el desarrollo del producto y su fabricación, se está convirtiendo en la presión competitiva de la década que vivimos.

Existe un nuevo enfoque hacia este enlace entre Compras e Ingeniería, que están promoviendo muchas empresas y que es altamente recomendable en nuestro caso. De acuerdo con el nuevo modelo, ambas áreas trabajan cooperando en equipos interfuncionales en la fase de diseño del producto a adquirir, para integrar equipos de compra de productos de consumo y evaluar proveedores en un esfuerzo conjunto para mejorar la calidad de los mismos.

Durante del desarrollo de productos nuevos, Compras puede suministrar información a Ingeniería respecto a los servicios, componentes y materiales que la empresa necesita para desarrollar nuevas tareas o brindar nuevos servicios. Asimismo, Compras puede ayudar a establecer objetivos de precios, desempeño, calidad y confiabilidad en la fabricación de productos.

Puede constituir una fuente de información acerca de la capacidad de los proveedores para satisfacer los objetivos del nuevo diseño, y también determinar las implicancias económicas y de programación de los componentes, materiales y montajes parciales necesarios.

Ante las ventajas tan evidentes que ofrece una vinculación más cercana entre Compras e Ingeniería, ¿por qué no ha prosperado esta relación?. Son varias las razones. Muchas empresas no cuentan con una infraestructura para el desarrollo de productos, Específicamente, estas compañías no han creado equipos interfuncionales, o no les han dado las facultades apropiadas. Es un rasgo característico de Ingeniería el evitar al área de Compras a cualquier costo, y hacer todo lo posible por tratar directamente con los proveedores. Por último, más allá de la resistencia al cambio que está presente en cualquier organización, con frecuencia existe una separación física y, por ende, una falta de comunicación entre Compras e Ingeniería.

Los beneficios que se derivan de mejorar la interrelación entre Compras e Ingeniería, son: favorecer la transferencia del conocimiento del mercado de suministros hacia los ingenieros, proporcionando al mismo tiempo a Compras la pericia técnica que necesita. Además se podrán reducir los costos operativos y se mejorará la calidad de servicio al cliente.

Queda claro entonces, que cualquier esfuerzo que se realice para lograr la integración de ambas áreas redundará en grandes beneficios para la organización.

### ***Dependencia jerárquica:***

La Función de Compras cumple un papel principal en la Logística de Entrada de la Cadena Logística.

Tradicionalmente Compras fue considerada un costo para la empresa, y generalmente reducida a un papel meramente administrativo, ignorando su importancia.

Generalmente fue motivo de discusiones para los expertos en Administración Organizacional, cual debía ser la ubicación o dependencia jerárquica de Compras.

¿Un área administrativa o técnica? ¿A cargo de un experto negociador o de un técnico con profundos conocimientos de la actividad de la empresa? Estos interrogantes aún son motivo de controversia.

En este caso he podido comprobar que es más sencillo inculcar procedimientos administrativos y capacitar en negociación a un empleado con fuertes conocimientos técnicos, que intentar aportarle conocimientos técnicos a un empleado con formación administrativo / contable.

Por eso, me inclino a señalar que es muy importante la formación técnica de base, y la necesidad de aportar técnicas de negociación y conocimientos administrativos y financieros a los integrantes del área, para lograr un perfil que se adapte a las necesidades básicas de la función.

Si bien el tamaño de la empresa determinará la manera de armar la estructura (cantidad y calidad) de Compras, su dependencia jerárquica es recomendable que sea directamente de un único responsable que tenga a su cargo el control y fijación de objetivos de toda la Logística de la Empresa.

Como tal, esta Gerencia de Logística tendrá a su cargo las funciones de Compras y Almacenamiento, pudiendo tener relación con otras áreas Logísticas de la Empresa (Transportes, Distribución, etc.)

### ***Estructura del Área de Compras:***

Alcanzar los objetivos fijados en esta área, necesita de personal idóneo en sus conocimientos y en número suficiente para asumir la actividad.

En la fijación de estos objetivos es necesario tener en cuenta:

- la ubicación geográfica de la empresa,
- la dispersión geográfica de los clientes Internos y Externos de la Empresa,
- el tipo y estilo de estos clientes,
- el producto o servicio que se suministra,
- la ubicación geográfica de los proveedores,
- el volumen de la demanda
- y la existencia o no de la necesidad de abastecerse con productos de otros países.

Estos aspectos nos darán las pautas necesarias para diseñar el tamaño óptimo para cumplir la tarea al menor costo y con la mayor eficiencia.

Cada una de las funciones de los compradores debe estar claramente enunciada, deben existir políticas explícitas que permitan tomar decisiones dentro de un marco de libertad e independencia de criterio, y además los objetivos definidos deben ser claros, alcanzables y mensurables.

Observando todos estos aspectos, y para este caso en particular, el mejor sistema es la compra centralizada en una oficina principal que se debe ubicar geográficamente en la ciudad donde existan los mejores medios de comunicación y acceso a servicios de informática, y que esté equidistante (en lo posible) de los puntos donde se produce la demanda de bienes y servicios.

De cualquier manera, se debe dejar la posibilidad de que las compras menores, por debajo de un monto fijado a través de Procedimiento de Compras, puedan ser hechas localmente en cada punto de la Provincia por personal designado previamente y con la asistencia de la Gerencia responsable de las Compras.

Por encima de ese monto fijado previamente, todas las Compras y Contrataciones deberán ser efectuadas a través de la Oficina Central.

### ***Indicadores de Gestión de Compras:***

“Un gerente que no mide la eficiencia de sus tareas, no es un buen gerente”.

Uno de los principios fundamentales a tener en cuenta en Compras, es el de mantener controladas todas y cada una de las transacciones, comunicaciones, negociaciones, etc. relacionadas con la actividad.

Para efectuar este control, es necesario contar con un Tablero de Comando con indicadores de gestión que nos permitan hacer el seguimiento de todo el proceso, detectar los errores, los lugares donde el proceso es débil o susceptible de mejoras y sobre la base de los resultados obtenidos reformular objetivos, proponer cambios en los procesos, etc.

O sea, un seguimiento de la actividad que nos permita proponer cambios que hagan a la mejora continua en la Función de Compras.

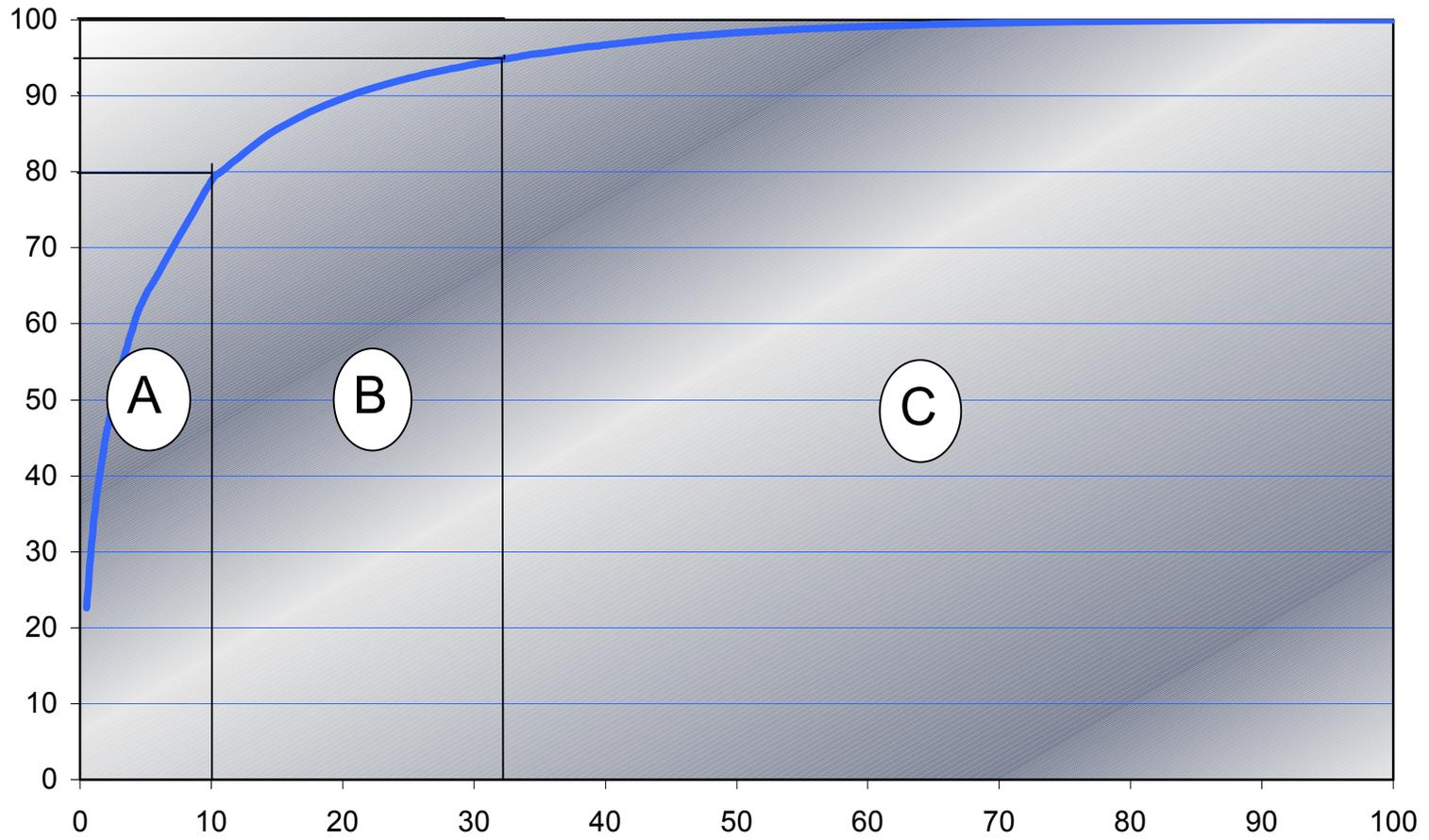
Los indicadores que surgen como necesarios a tener en cuenta son:

- Porcentaje de ahorro por negociación ( $\text{Monto ahorrado} / \text{Monto total comprado}$ ).
- Análisis de Costos por las diferentes familias de Productos y Servicios.
- Costo de Orden de Compra ( $\text{Total de Gastos de Compras} / \text{Cantidad de Órdenes de Compra emitidas}$ ).
- Costo de Compras expresado en % ( $\text{Total de Gastos de Compras} / \text{Monto total comprado}$ ).
- Costo de Compras por cliente ( $\text{Total de Gastos de Compras} / \text{Cantidad Total de Clientes}$ ).
- Nivel de Servicio a nuestros Clientes Internos.
- Nivel de Servicio de nuestros Proveedores.

Y debemos tener en cuenta que en cada industria, actividad comercial, etc. surgirán diferentes Indicadores de Gestión, que permitirán hacer mediciones útiles para proponer mejoras. Estos Indicadores serán reflejo de las necesidades de control de la empresa, y tendrán basamento en la experiencia de quien sea el encargado de formularlos y en el objetivo de los parámetros a medir.

Otra herramienta fundamental es determinar la Clasificación o Curva ABC o diagrama de Lorenz Pareto, mediante la cual es posible determinar cuáles son los ítems sobre los cuales debemos focalizar nuestro control, separando lo trivial de lo fundamental. Es un modelo que se puede utilizar para la toma de decisiones ya que permite identificar los ítems importantes de aquellos que carecen de entidad. En los casos en que se trata de muchos artículos y de dispar jerarquía es conveniente clasificarlos por importancia y la Clasificación ABC es la herramienta adecuada.

# ABC COMPRAS



Para trazar la curva ABC o de Pareto es conveniente seguir la siguiente metodología:

- ✓ Listar la totalidad de los ítems adquiridos en un período dado (generalmente un año).
- ✓ Obtener los valores de consumo anual mediante la siguiente fórmula:

Valor de consumo anual = Cantidad consumida en el año x Precio unitario.

- ✓ Se debe llevar a las abscisas los artículos comprados por la empresa y a las ordenadas los valores de consumo anual.
- ✓ La lista acumulada, y ordenada en valor decreciente de Valor de consumo anual estará representada por la curva ABC tomando dos puntos significativos p.ej: 20/80 y 50/95 (para un caso que nos sirva de modelo)

En el caso de nuestro análisis particular, hemos detectado que el 11,5% de los ítems comprados representa el 80% del monto adquirido, y el 32% de los ítems comprados representa el 95% del monto adquirido. De esta manera se conoce la importancia de cada una de estas áreas y consecuentemente el tipo de compra que se empleará para cada una de ellas.

Las compras de la zona A se refieren a los productos llamados “estratégicos”, es decir, aquellos que constituyen para la empresa los mayores montos de desembolso (compras de Maquinarias, Informática, Edificios, algunas materias primas de importación, etc.)

Estos productos de la zona A son de alta tecnología, o suministrados por un solo fabricante, y exigen una estrategia de mediano o largo plazo para su adquisición.

La zona B es el terreno habitual del comprador, que comprenden las compras específicas que siguen un plan de reposición de Stock, o materiales para obras de desarrollo, programadas y estudiadas detalladamente por Ingeniería, además, compras destinadas a las operaciones de mantenimiento de la empresa.

En esta zona es donde deben negociarse además de los requisitos clásicos (cantidad, precio, plazo, condición de pago, embalaje, lugar de entrega y transporte), otras cláusulas anexas que prevean acuerdos a mayor plazo (cuadros de tarifas dependiendo de la relación cantidad / precio, sistema de descuentos, sistema de órdenes de entrega, etc.). Es aquí donde una buena gestión de estos ítems puede generar importantes beneficios para la empresa.

Más adelante dedicaré un capítulo a diferentes tipos de contrataciones que son aplicables en estos casos.

Para la zona C que agrupa a múltiples materiales, equipos o servicios de escaso valor es conveniente establecer contratos, pedidos abiertos, cuentas corrientes, que permitan manejarlos convenientemente sin que absorban por su volumen la totalidad del tiempo disponible para los compradores.

Vinculado con el Nivel de Servicio a brindar a nuestros clientes, la medición del tiempo de suministro es clave:

- ✓ Tiempo de gestión de Compra: desde que se realiza el Pedido o Requerimiento Interno de Materiales hasta que se realiza la Orden de Compra. En este caso es conveniente un tiempo límite p.ej.:  $\geq 15$  días.
- ✓ Tiempo de provisión: plazo de entrega del proveedor (depende del tipo de artículo). Esta medición nos será útil para desarrollar la tarea de Evaluación de Proveedores.
- ✓ Tiempo de Logística de Transporte: basado en la distancia geográfica que nos separa de nuestras fuentes de provisión y que debe ser tenida en cuenta para medir la capacidad de respuesta de un proveedor ante emergencias.
- ✓ Tiempo de Control y Recepción: en este caso se depende de la calidad del servicio que brinden nuestros Almacenes en el proceso de Recepción, como de la calidad de la información que consignan nuestros proveedores en los Remitos, Conocimientos de Carga y toda otra documentación que acompañe la carga.

### ***Procedimientos y Normativa de Compras:***

Esta área de la empresa procesa un gran porcentaje del total del flujo de fondos.

Compras adquiere y contrata todo tipo de materiales y servicios, de variada importancia y con sumas totales que pueden ser totalmente dispares. Por esta razón, generalmente la Dirección de la empresa delega en Compras las decisiones relacionadas con todas las adquisiciones, pero habitualmente reserva para su decisión final aquellos suministros de carácter estratégico o que por su importancia o elevado monto aconsejen la intervención de los niveles de mayor jerarquía.

Para evitar confusiones e inconvenientes, se deben fijar los límites a partir de los cuales toma intervención o no la Dirección.

Por otra parte, y con similares alcances, se debe establecer claramente los niveles de Aprobación de los Requerimientos de Compra, y cuál será su prioridad de ejecución.

Para ello, lo más conveniente es establecer Políticas claras elaborando un Procedimiento de Compras que indique los pasos a seguir en cada caso, y el nivel de firmas necesario para la aprobación.

Para ello en la práctica, lo más conveniente es establecer una Matriz de niveles de Aprobación, o de Montos de Autorización, o ambas.

El Procedimiento en sí, entrará en detalle a reglamentar cada uno de los pasos a seguir:

- Recepción del Requerimiento de Compras, con adecuadas Especificaciones Técnicas, planos, croquis, Normas aplicables, etc.
- Selección de Proveedores, y eventualmente búsqueda de los mismos en caso de tratarse de compra de única vez o de productos novedosos.
- Solicitud de Cotizaciones, a los proveedores seleccionados.
- Estudio y análisis de las ofertas.
- Negociación de diferentes condiciones.

- Decisión, generalmente compartida con el Sector Emisor del Requerimiento, o con Autorización de la Dirección si el monto de la operación lo requiriera.
- Colocación de la O/C, con el aval del Área Legal si fuera necesario por la complejidad de la operación.
- Comunicación a todos los Sectores involucrados en la Cadena de Abastecimiento (Almacenes, Cuentas por pagar, etc.) y a los generadores del Requerimiento de Compras.
- Seguimiento de la O/C.
- Registro de la Operación, Evaluación del Proveedor, registro y evaluación de la calidad del servicio prestado al Cliente Interno.

También deben considerarse los siguientes aspectos:

- Para lograr un eficiente ejercicio de la función se deberá hacer una adecuada distribución de las tareas entre los integrantes del Área.
- Que el sistema de información sea uno de los elementos vitales para garantizar el control interno, o sea, que la documentación se haya confeccionado correctamente y sirva como medio de prueba de la operación efectuada. Por esta razón, esos documentos deberán circular a través de los distintos departamentos de forma tal que permita un adecuado control interno.
- Para evaluar la eficiencia de este control interno a través de la documentación emitida, deberán confeccionarse los flujogramas administrativos que verifiquen que el circuito de los documentos sea el óptimo.

Otros puntos a tener en cuenta en la gestión y que deben estar claramente avalados por estar explícitamente indicados en el Procedimiento de Compras son:

- Especificaciones.
- Inspecciones (en caso de ser necesarias).
- Garantías de Calidad.
- Plazos de Entrega.
- Monto de la Operación y eventuales reajustes.
- Penalidades a aplicar en caso de incumplimientos.
- Normas Legales aplicables.
- Cláusulas especiales que apliquen a cada Orden de Compra o Contratación de Servicios en particular.

Todos estos puntos, se pueden visualizar a través de la lectura del siguiente ejemplo:

PROCEDIMIENTO

**COMPRA DE MATERIALES Y CONTRATACIÓN DE OBRAS Y SERVICIOS**

**Fecha de vigencia:**

**A - OBJETIVO**

Establecer las tareas y los pasos que permitan llevar a cabo la gestión de compras y contrataciones, desde la recepción del requerimiento hasta la entrega del material o servicio, definiendo las responsabilidades correspondientes. No se contemplan aspectos técnicos específicos que sean responsabilidad de los sectores solicitantes, así como la evaluación y calificación de proveedores, que se tratan en un procedimiento separado.

**B - ÁREA DE APLICACIÓN**

El presente procedimiento se aplica a todas las gerencias, departamentos y/o sectores de la Empresa. Toda la gestión de compras y/o contratación de obras y servicios, relativa a la compulsa de precios, adjudicación y seguimiento de los mismos, se centraliza en el sector Compras.

**C - CONTENIDO**

- 1 - Origen de las compras
- 2 - Compra por licitación
- 3 - Compra por concurso de precios
- 4 - Compra telefónica
- 5 - Compra sin exigencia de compulsa de precios ni emisión de O/C
- 6 - Compra de materiales/servicios de necesidad repetitiva
- 7 - Compra directa y/o por antecedentes
- 8 - Compra con orden de compra abierta
- 9 - Compra de importación
- 10 - Adjudicación
- 11 - Colocación de la orden de compra
- 12 - Seguimiento y activación
- 13 - Inspecciones
- 14 - Transporte y seguros
- 15 - Entregas parciales y devoluciones
- 16 - Anticipos a proveedores y/o contratistas
- 17 - Penalizaciones
- 18 - Listado de proveedores y/o contratistas
- 19 - Contratación de obras/servicios especiales

## **1- Origen de las compras**

- 1.1 Las operaciones de compras se iniciarán con la emisión de un Requerimiento de materiales (RQM) valorizado por el sector solicitante, con precios reales o estimados.
- 1.2 Los sectores solicitantes serán :
  - a) Almacenes : Materiales para stock de mantenimiento y reposición de insumos (librería, insumos de computación, ropa de trabajo, etc.).  
En la medida de lo posible, es deseable contar con un sistema computarizado con emisión automática de RQM por punto de pedido.
  - b) Distritos: Contratación y/o compra de obras y servicios de Media Tensión y Baja Tensión.
  - c) Usuarios diversos: Materiales y servicios para obras, gastos y activos fijos.
- 1.3 El RQM se emitirá en duplicado (original al sector Compras, duplicado para el sector solicitante) con numeración correlativa para cada sector precedida por una sigla que lo identifique (Por ej. SEI-0001; DIN-0004, etc.).
- 1.4 El RQM deberá completarse con todos los datos (matrícula del material, fecha requerida de entrega o prestación, programa de entrega, cantidad, valorización -de existir-, imputación contable, etc.) y será autorizado de acuerdo con lo establecido en la Matriz de Niveles de Autorización de Requerimientos.

En el caso de contratación de obras y servicios, el RQM deberá contener una descripción detallada de los trabajos adjuntándose, cuando corresponda, planos, especificaciones técnicas, etc. y emitiéndose un RQM por separado con los materiales necesarios para dichos trabajos.

Los RQM se confeccionarán agrupando materiales pertenecientes a una misma familia.

El sector Compras será el encargado de confeccionar y mantener el catálogo de materiales. Por lo tanto es el único autorizado para:

- Asignar matrículas a aquellos materiales que carezcan de la misma.
- Modificar y/o actualizar las matrículas existentes.
- Dar de baja las matrículas correspondientes a materiales discontinuados, fuera de uso, etc.

Compras devolverá al sector solicitante aquellos RQM incompletos a fin de evitar errores y pérdidas de tiempo.

- 1.5 Si el sector solicitante considera conveniente sugerir un determinado proveedor o alguna marca en especial, por razones técnicas u otro motivo específico, lo deberá dejar asentado en el RQM.  
Asimismo si considera conveniente no consultar a determinados proveedores, o no comprar alguna marca determinada, deberá indicarlo de la misma forma.

- 1.6 El sector Compras deberá mantener un archivo ordenado por sector y por número con los RQM pendientes de gestión que permita efectuar su seguimiento.  
Una vez cumplido el RQM se archivará por sector solicitante y con el orden citado.
- 1.7 Si una vez obtenidas las cotizaciones y evaluada la oferta más conveniente se verifica que ésta supera en un 10 % a la valorización original del RQM y a su vez es mayor a un monto fijado por la Dirección General, Compras devolverá el RQM al sector solicitante para que se cumplimente la aprobación (punto 1.4) o solicitará la misma por escrito.
- 1.8 La custodia de los formularios RQM en blanco y la responsabilidad sobre la correlatividad numérica de los mismos estará a cargo de cada sector.
- 1.9 Para compras menores que puedan ser realizadas mediante el fondo fijo de cada sector (hasta el monto fijado en el Procedimiento de Fondos Fijos) no será necesaria la emisión del RQM. La operatoria relacionada con el uso del fondo fijo, así como la documentación respaldatoria de sus pagos, deberán cumplimentar las disposiciones contempladas en el procedimiento de Fondo Fijo.  
  
Cuando el sector carezca de fondo fijo, podrá recurrir al de Administración y Finanzas o al de Compras.
- 1.10 El uso de cada modalidad se adecuará a lo indicado en la Matriz de Modalidades de Compra.

## **2 - Compra por licitación**

- 2.1 Para cada licitación el sector Compras confeccionará una planilla resumen (PRL) (ver Anexo 2) en la que constará :
  - El número de la licitación y su fecha de emisión.
  - Breve descripción del material/obra/servicio objeto de la licitación.
  - La fecha de apertura de las ofertas.
  - Listado de los proveedores invitados a cotizar.
- 2.2 El sector Compras enviará a los proveedores el pliego de licitación por escrito (en mano, por correo o por fax), que contendrá:
  - a) Solicitud de Cotización (ver anexo 10);
  - b) Condiciones Generales de Licitación para Compra de Materiales (ver Anexo 3);
  - c) especificaciones técnicas;

- d) cronograma de entrega;
- e) condiciones de pago;
- f) especificaciones de inspecciones;
- g) Condiciones Generales de Prestación de Servicios, si corresponde.

La planilla de propuesta indicará claramente lo siguiente :

- Fecha de apertura de ofertas.
- Número de la licitación.
- Exigencia de presentación de las ofertas en sobre cerrado.

- 2.3 El pliego de licitación se enviará como mínimo a cinco (5) de los proveedores incluidos en la lista de proveedores autorizados, en la medida que tal cantidad exista.  
Se instruirá a los mismos para que identifiquen su oferta con el Nro. de licitación indicado en 2.1. No se aceptarán ofertas que sean enviadas por fax o a sobre abierto.
- 2.4 No se aceptarán ofertas recibidas una vez realizada la apertura de la licitación.
- 2.5 Si a la fecha de apertura de la licitación faltare recibir una o más ofertas, el responsable de Compras evaluará la conveniencia de postergar la apertura o realizar la misma con las ofertas recibidas.  
En caso de decidirse la postergación, se informará por escrito a todos los proveedores invitados la nueva fecha de apertura con una antelación de 48 horas.
- 2.6 Las ofertas serán recepcionadas por el responsable del sector Compras, o por la persona que éste designe, y quedarán en su custodia en un lugar bajo llave habilitado a dicho efecto hasta la fecha de apertura de ofertas.
- 2.7 La apertura de ofertas es un evento privado y por lo tanto no se admitirá la presencia de proveedores durante la misma.
- 2.8 La apertura de ofertas se hará con la presencia del responsable de Compras o el representante que éste designe, el comprador asignado y por lo menos uno (1) de los compradores del sector.

Podrá participar de la misma el responsable del sector solicitante o la persona que éste designe.

Semanalmente Compras informará las aperturas de ofertas a realizarse a la Gerencia de Administración y Finanzas, quien podrá designar un representante para participar de las mismas.

- 2.9 Se numerarán las ofertas y correlativamente las hojas que componen cada una de las mismas, las que serán visadas por todos los participantes de la apertura.  
En la PRL se dejará constancia escrita de los proveedores que cotizaron, los que no cotizaron, así como los que no contestaron el pedido de precios.

### **3 - Compra por concurso de precios**

- 3.1 El sector Compras confeccionará una planilla resumen de concurso similar a la PRL -PRC, ver 2.1- (ver Anexo 6) y solicitará a por lo menos tres (3) proveedores cotización de precios y condiciones en forma escrita (por correo, en mano o vía fax), con la indicación de cotizar por escrito e informándoles la fecha máxima de presentación de ofertas.
- 3.2 No se aceptarán ofertas una vez vencida la fecha máxima de presentación de ofertas.
- 3.3 Si a la fecha de apertura del concurso faltare recibir una o más ofertas, el responsable de Compras evaluará la conveniencia de postergar la apertura o realizar la misma con las ofertas recibidas.

En caso de decidirse la postergación se informará telefónicamente a todos los proveedores invitados, con una antelación de 48 horas, la nueva fecha de presentación de ofertas.

- 3.4 Las ofertas serán recepcionadas por el responsable del sector Compras o por la persona que éste designe, y quedarán bajo su custodia hasta la fecha máxima de presentación de ofertas.
- 3.5 Se numerarán las ofertas y correlativamente las hojas que componen cada una de las mismas, las que serán visadas por todos los participantes de la apertura.  
En la PRC se dejará constancia escrita de los proveedores que cotizaron, los que no cotizaron, así como los que no contestaron el pedido de precios.

### **4-Compra telefónica**

- 4.1 En esta modalidad el sector Compras solicitará y recepcionará las cotizaciones en forma telefónica.
- 4.2 Se solicitará cotización a, por lo menos, tres (3) proveedores.

- 4.3 Las cotizaciones obtenidas se considerarán definitivas, salvo que el responsable del sector Compras estime conveniente efectuar alguna negociación.

## **5 - Compra sin exigencia de compulsión de precios ni emisión de O/C**

- 5.1 El sector Compras solicitará telefónicamente cotización a cualquier proveedor habitual del material o servicio requerido, y hará frente a la adquisición del mismo con el fondo fijo en la modalidad de pago contado.
- 5.2 La operatoria relacionada con el uso del fondo fijo, así como la documentación respaldatoria de sus pagos, deberán cumplimentar las disposiciones contempladas en el procedimiento de fondo fijo.

## **6 - Compra de materiales/servicios de necesidad repetitiva**

- 6.1 Cuando se trate de materiales/servicios de necesidad repetitiva la Gerencia de Compras decidirá la forma más conveniente de gestión sobre la base de las siguientes consideraciones:
- a) Si se trata de materiales/servicios que el sector solicitante tiene identificados y cuyo consumo (mensual/anual) puede evaluar (aunque sea estimativamente) la Gerencia de Compras gestionará un acuerdo anual de compra (O/C abierta). Ver punto 8.
- b) Si se trata de materiales/servicios que el sector solicitante no tiene identificados como de consumo repetitivo, o son de necesidad aleatoria, o no puede evaluar el consumo, la Gerencia de Compras adjudicará el suministro a uno o varios proveedores en la modalidad de cuenta corriente (previa evaluación de precios y condiciones).

El proveedor adjudicado presentará al sector solicitante una única factura mensual, acompañada de todos los remitos correspondientes a las entregas realizadas en el mes, la que una vez autorizada por el Gerente del sector solicitante será derivada a la Gerencia de Compras para su verificación y posterior gestión de pago. En este caso la facturación mensual no podrá superar el monto fijado por la Dirección General.

Para todos los casos mencionados precedentemente, los sectores evaluarán sus propias necesidades, que informarán a la Gerencia de Compras a fin de hacer un estudio particular de cada caso y decidir la forma de gestión más conveniente.

## **7 - Compra directa y/o por antecedentes**

7.1 Se define como compra directa a aquella que se realiza sin compulsa de precios cualquiera sea la modalidad, cuando :

- El material requerido es fabricado, comercializado o distribuido por un único proveedor.
- El servicio requerido es prestado por un único proveedor.
- Habiendo mas de un proveedor para el material o servicio requerido el sector solicitante así lo pide por razones debidamente justificadas y autorizadas.
- Se invoquen razones de urgencia, técnicas o de calidad debidamente justificadas y autorizadas.
- Se trate de reparaciones de equipos que deben ser desarmados para poder cotizar.

En todos los casos esta operatoria deberá ser autorizada de acuerdo a la Matriz de Niveles de Autorización de Requerimientos.

7.2 Cuando se cuente con antecedentes históricos de precios, no será necesaria la compulsa de precios mencionada en los puntos 2, 3 y 4.

7.3 El responsable de Compras aprobará esta modalidad y dejará constancia escrita en el legajo de compra acerca de los motivos que la justifican, cantidad requerida inferior a una compra previa o cantidad superior si se negocia una mejora de precio.

En estos casos se dejará constancia en el legajo de compra de:

- Número y fecha de la O/C tomada como referencia.
- Precio de la O/C.

7.4 En los casos mencionados en 7.1, y cuando se trate de una compra de materiales superior al monto fijado por la Dirección General.- o se contrate un servicio por encima del monto fijado por la Dirección General.-, el Gerente del Departamento solicitante deberá enviar una nota de excepción al Director General explicando los motivos de dicha adjudicación.

## **8-Compra con orden de compra abierta**

8.1 Se enviará como mínimo a tres (3) proveedores por escrito o por fax el pedido de cotización con la aclaración de la modalidad "*Solicitud de precios para Acuerdo anual de compras*", con la siguiente información :

- Condiciones generales explicativas de la modalidad.
- Cantidades estimadas de consumo.
- Cantidades mínimas que el proveedor deberá mantener en stock.

- 8.2 El “*Acuerdo anual*” tendrá una validez de un (1) año prorrogable por seis (6) meses si el proveedor adjudicado mantiene los precios y condiciones originales.
- 8.3 Al vencimiento de la prórroga deberá realizarse una nueva compulsa de precios.
- 8.4 Dentro del plazo de validez del “*Acuerdo anual*”, los proveedores podrán solicitar reconsideración de los precios pactados, cuando justifiquen fehacientemente el origen de la variación de los mismos (lista de precios de fabricantes, aumento de materias primas o mano de obra, etc.)
- 8.5 El responsable del sector Compras será el encargado de decidir la aceptación de la justificación presentada o la necesidad de anular el “*Acuerdo anual*” y proceder a una nueva gestión del mismo.  
En el caso de aceptar la justificación presentada, deberá dejar asentado por escrito en el legajo de compra los motivos de dicha aceptación.

## **9 - Compra de importación**

- 9.1 Las compras de importación deberán gestionarse de acuerdo a los pasos establecidos en este procedimiento.  
En estos casos el sector Compras deberá estimar para Almacenes y Administración un coeficiente porcentual que incluya los costos de nacionalización.
- 9.2 Concluido el proceso de importación se informará a los sectores de Almacenes y Administración el coeficiente real final, a fin de hacer los ajustes respectivos.
- 9.3 La documentación involucrada (apertura de carta de crédito, permiso de embarque, despacho de importaciones, etc.) se mantendrá en legajos separados a fin de facilitar su consulta, activación y seguimiento.
- 9.4 La selección, contratación y evaluación de los servicios de despachantes de aduana se efectuará a través de un proceso comparativo que incluya escala diferencial de honorarios y un valor mínimo por operación.  
Una vez seleccionado el despachante se verificará anualmente la competitividad de las tarifas pactadas.
- 9.5 Si debiera otorgarse un anticipo al despachante de aduana se hará contra recibo bajo la forma de un anticipo a proveedores, debiéndose efectuar en fecha próxima a la realización del gasto a incurrir.  
La rendición posterior de dicho anticipo deberá ser autorizada por el responsable de Compras.

9.6 Cuando se trate de compras por valores significativos en las que es necesario definir la opción entre compra local versus importación, se hará una evaluación económica con la participación de la Dirección de Administración y Finanzas y el sector solicitante, que justifique la decisión tomada.

9.7 La gestión y operatoria bancaria quedará a cargo de Finanzas.

## **10 - Adjudicación**

10.1 Para todas las compras y contrataciones - excepto las indicadas en el punto 7 (compra directa o por antecedentes) o en el punto 5 (sin exigencia de compulsas ni emisión de OC) - deberá confeccionarse un cuadro comparativo de ofertas (CCO) (ver Anexo VII) en el que constarán, según sea la relevancia de la operación, los siguientes datos:

- Material o servicio
- Razón social del proveedor
- Precio unitario de cada ítem
- Condiciones de pago
- Plazo de entrega o prestación ofrecido
- Bonificaciones si las hubiera
- Oferta total de cada proveedor
- Oferta ideal (tomando los mejores precios de cada proveedor)
- Porcentaje de diferencia de la oferta total de cada proveedor respecto de la oferta ideal total.

10.2 El CCO será inicialado por el comprador asignado, y visado y/o inicialado de acuerdo a la Matriz de niveles de autorización, dejando constancia de la oferta u ofertas adjudicadas.

Quando la adjudicación no recaiga en la oferta de menor valor económico, o se adjudique habiéndose recibido una sola oferta o a la oferta de plazo de entrega más cercano al requerido, deberán indicarse en el CCO los motivos que justifican la excepción y serán aprobados por el responsable de Compras.

10.3 Las compras por más del monto máximo fijado por la Dirección General se someterán a la aprobación de un Comité de Adjudicación que se reunirá previa citación, con el Gerente de Compras.

Dicho Comité estará integrado por 2 miembros:

- Director de Administración y Finanzas
- Director del sector usuario/solicitante (Si fuera Administración y Finanzas se reemplaza por el Director de Relaciones Industriales)

Habiendo acuerdo, la adjudicación estará resuelta, en cuyo caso el CCO será firmado por los mismos. En caso de desacuerdo, la adjudicación será resuelta por la exclusiva decisión del Director General quien deberá exponer los motivos en el CCO. El Director que no esté de acuerdo podrá indicar en el CCO las causas.

Los integrantes del Comité podrán hacerse representar por personal jerárquico inmediatamente inferior o de su mismo nivel. El Director General podrá hacerse representar, solamente en casos esporádicos o de fuerza mayor, por la persona que él designe.

- 10.4 A fin de emitir la menor cantidad de órdenes de compra y por lo tanto reducir la cantidad de inspecciones, fletes, activación, seguimiento, órdenes de pago, etc. se procurará adjudicar la compra o contratación a la menor cantidad posible de proveedores.

A tal efecto se comparará la oferta total de cada proveedor con la oferta ideal total (formada por los mejores precios de cada proveedor).

En caso que surja una diferencia porcentual, se verá la conveniencia de hacer una sola adjudicación o de negociar con la mejor oferta económica (de ser ésta aceptable en términos de plazo de entrega, calidad, forma de pago, etc.) a fin de acercarla a la oferta ideal total.

El responsable de Compras será el encargado de evaluar y autorizar la procedencia de dichas acciones.

En los casos en que no sea posible minimizar la cantidad de O/C (plazos de entrega no convenientes, falta de oferta de algún ítem, etc.), se adjudicará a cada proveedor según la oferta aceptable más económica.

- 10.5 La oferta que requiera un análisis técnico, tanto para materiales como para servicios, deberá enviarse al sector solicitante o al especialista que éste designe, sin indicación de precio.

El informe técnico deberá ser devuelto dentro de los siete (7) días de solicitado, salvo excepciones justificadas y será adjuntado al CCO.

- 10.6 De existir discrepancias entre el análisis técnico y el económico-financiero, el Gerente de Compras podrá, en forma directa o delegada a otros funcionarios de Compras:

a) Negociar con los proveedores para pulir las diferencias y obtener la oferta más conveniente para la empresa.

b) Acordar con los sectores involucrados la adjudicación de la compra o contratación a la oferta técnico-económica más conveniente.

## **11 - Colocación de la orden de compra**

11.1 Las compras y contrataciones, salvo las realizadas por fondo fijo y en cuenta corriente (punto 5), deberán efectuarse a través de una Orden de Compra (O/C) (Anexo 8) de numeración secuencial.

11.2 Cada orden de compra deberá incluir por lo menos la siguiente información:

- a) Descripción del material o servicio mencionando especificaciones técnicas y de calidad requerida.
- b) Cantidad o frecuencia solicitada
- c) Razón social y domicilio del proveedor
- d) Precio unitario y total de cada ítem
- e) Precio total de la O/C
- f) Condiciones de pago.
- g) Modalidad, plazo y lugar de entrega.
- h) Requisitos de la factura, en cuanto a discriminación de IVA y números fiscales.
- i) Garantías requeridas.
- j) Penalidades por incumplimiento.
- k) Imputación contable del destino del material o servicio.
- l) Fórmula de ajuste o indicación de que el precio es fijo y definitivo.
- m) Cualquier otra aclaración particular de cada O/C.

11.3 La orden de compra deberá emitirse con la siguiente distribución de ejemplares :

-original:	Proveedor
-duplicado:	Sector solicitante
-triplicado:	Almacenes
-cuadruplicado:	Tesorería, que luego de considerarlo para el presupuesto financiero, lo deriva a Cuentas a pagar.
-quintuplicado:	Compras para el seguimiento y archivo secuencial numérico.

11.4 Cada orden de compra deberá ser autorizada por el responsable indicado en la Matriz de Niveles de Autorización de Ordenes de Compra.

11.5 Cuando sea necesario hacer modificaciones a la O/C (razón social del proveedor, cantidades, precios, etc.) deberá emitirse una actualización con el mismo número y la aclaración Modificación de O/C Nro...../xx (donde xx indica la versión de la modificación), que será autorizado por el mismo nivel que autorizó la O/C original. La Modificación de O/C se distribuirá de la misma forma que lo indicado en 11.3

11.6 La anulación de O/C se hará mediante el uso de la Modificación de O/C con cantidad cero (0) en cada ítem.

11.7 Si la modificación atañe a otros temas que no modifican substancialmente la operación, bastará con comunicar los cambios a los sectores involucrados.

11.8 Compras realizará el seguimiento de las entregas o prestaciones (ver punto 12) dentro de los plazos previstos, dando inicio al reclamo si correspondiera.

Una vez recibido el material comprado o prestado el servicio, se archivará la O/C junto al legajo de la compra.

11.9 Compras mantendrá un archivo correlativo de las O/C en el que se incluirá también el original de las O/C anuladas y de ser posible, todas sus copias inutilizadas con la inscripción "Anulada".

## **12 - Seguimiento y activación**

12.1 La Gerencia de Compras deberá realizar el seguimiento de las O/C, así como la activación de las entregas hasta la recepción del material o cumplimiento del servicio.

En caso de incumplimiento del proveedor de las condiciones pactadas, Compras aplicará las penalidades previstas en la orden de compra, dando intervención a la Gerencia de Asuntos Legales si la relevancia del tema así lo requiere.

12.2 La documentación originada por el seguimiento deberá adjuntarse al legajo de compra.

12.3 Compras implementará un sistema de activación preventivo a fin de verificar con anticipación a la fecha de entrega del material o prestación del servicio, posibles problemas que pudieran ocurrir. Cualquier atraso detectado será informado al sector solicitante.

12.4 En el caso de prestación de servicios en inmuebles e instalaciones de la Empresa, deberá efectuarse una inspección previa sobre las condiciones de seguridad y funcionamiento de los equipos utilizados por los proveedores y contratistas, así como los procedimientos de seguridad adoptados para el personal interviniente. Esta función preventiva, que puede llegar incluso a evitar o limitar la ejecución de la tarea del proveedor, estará a cargo del sector Seguridad e Higiene o quien ejerza esta función, o en su defecto por quien contrate el servicio.

Esta responsabilidad abarca además efectuar inspecciones durante la prestación del servicio, ejerciendo una función de control que procure evitar y/o disminuir la existencia de riesgos por siniestros en la operación involucrada.

- 12.5 En caso de prestación de servicios o de montaje de obras en inmuebles o instalaciones de la Empresa, Compras enviará a los proveedores, junto con el pedido de precios, las “Condiciones Generales para la Contratación de Obras y Servicios”.

La auditoría de la documentación requerida en dichas Condiciones Generales estará a cargo de la Dirección de Relaciones Industriales.

### **13 - Inspecciones**

- 13.1 Cuando el sector solicitante y/o Compras requieran inspección previa del material o prestación del servicio, esta condición deberá estar incluida en la O/C.

Dicha inspección previa estará a cargo de inspectores propios o contratados para el cumplimiento de dicho cometido.

El resultado de dicha inspección deberá detallarse en un formulario destinado a tal fin, el que quedará en poder del sector solicitante.

- 13.2 Cuando no se requiera la inspección previa del material, Almacenes informará al sector solicitante el arribo del material a fin de que el mismo decida si corresponde inspección.

- 13.3 Si al momento de la recepción o prestación se detectara una falla en el material o servicio, o bien estuviera fuera de especificación, Almacenes deberá emitir un informe (Ingreso de Materiales) con copia a Compras y al sector solicitante.

Por su parte Almacenes comunicará esta situación a Cuentas pagar a efectos de no pagar la factura del proveedor hasta la recepción conforme.

### **14 - Transporte y seguros**

- 14.1 El transporte de los materiales a cargo propio podrá realizarse en vehículos propios o en vehículos de terceros.

- 14.2 Cuando el transporte se efectúe con vehículos de terceros, Compras realizará anualmente una compulsa de precios del servicio, cumplimentando los pasos establecidos en este procedimiento. Asimismo deberá controlar el servicio del transporte contratado y aprobar las facturas correspondientes.

- 14.3 El Sector Compras deberá cerciorarse que el material en tránsito sea asegurado, estableciendo pautas de responsabilidades por defectos originados en el traslado y denunciar cualquier siniestro que ocurra.

## **15 - Entregas parciales y devoluciones**

- 15.1 Cuando la orden de compra contemple entregas o prestaciones parciales, Almacenes deberá registrar en su ejemplar de O/C las recepciones de materiales ingresadas hasta el total cumplimiento de la cantidad comprada, así como el sector solicitante lo hará por las prestaciones de servicio respectivas.
- 15.2 El Responsable de Compras indicará en el legajo de proveedores las devoluciones de materiales o rechazo de prestaciones y sus causas, a fin de que sirva de antecedente para compras futuras.
- 15.3 El sector Almacenes deberá informar al sector Cuentas a pagar, sobre las diferencias de entregas y/o devoluciones de materiales así como prestaciones deficientes, a fin de suspender el pago hasta la solución definitiva en cantidad y calidad.

## **16 - Anticipos a proveedores y/o contratistas**

- 16.1 El otorgamiento de anticipos al proveedor estará restringido a casos muy especiales debidamente justificados. Cuando ello ocurra, el anticipo no podrá superar el 30 % del monto total de la compra o servicio contratado antes del IVA y deberá congelar el precio en relación con la proporción sobre el monto total.  
Se solicitará garantía por los anticipos otorgados superiores al monto fijado por la Dirección General. Cualquier excepción a esta disposición deberá autorizarse de acuerdo con la Matriz de Niveles de Autorización.
- 16.2 El cobro de anticipos se formalizará con la presentación de la factura del proveedor/contratista.
- 16.3 Cuando la garantía ofrecida sea un seguro de caución o aval bancario, Compras informará al proveedor cuales son las compañías aseguradoras y/o bancos aceptados por la Empresa (ver Anexo 9).

## **17 - Penalizaciones**

- 17.1 En los casos de producirse retrasos en la entrega de los materiales y/o equipos, serán de aplicación las penalidades fijadas en la O/C y el sector encargado de la liquidación del pago descontará su valor de la factura correspondiente.

## **18 - Listado de proveedores y/o contratistas**

18.1 Compras habilitará un listado de proveedores y contratistas, donde se incluirán aquellos que hayan sido autorizados a operar con la empresa.

La incorporación de proveedores a dicho listado será aprobada por el responsable del sector Compras, debiéndose cumplimentar los pasos indicados en el procedimiento de Evaluación y Calificación de Proveedores.

## **19 - Contratación de obras / servicios especiales**

Para la contratación de obras / servicios que por su naturaleza merecen un tratamiento particular (publicidad, honorarios profesionales, seguridad, capacitación, etc.) se procederá de la siguiente forma:

19.1 Cuando se trate de contrataciones **puntuales** y el monto **no exceda** el monto que fijará la Dirección General, se deberá contar con la autorización del Director del área solicitante, y se le dará el tratamiento de "cuenta corriente".

El sector solicitante deberá informar a la Dirección de Administración y Finanzas con treinta días de anticipación la fecha de realización del pago a dicha contratación, detallando los datos del proveedor involucrado, los precios pactados y las condiciones generales de la operación.

La citada información será utilizada para dos fines: uno de ellos es contar con el respaldo documental necesario para avalar el pago, y el otro motivo será el de incorporar el compromiso en el programa de ingresos y egresos de fondos de la Compañía.

La facturación deberá acompañarse de la documentación respaldatoria de la contratación (autorización, presupuesto, formulario de prestación de servicios, etc.), y deberá ser remitida en forma inmediata al sector de Cuentas a Pagar, dependiente de la Dirección de Administración y Finanzas, para que sean incorporadas al circuito de pagos definido en el Procedimiento N° 4 "Pago a Proveedores".

19.2 Cuando se trate de contrataciones **puntuales** y el monto **exceda** el monto fijado por el Director General, el Director del área solicitante **deberá requerir la firma del Director General** explicando los motivos de dicha adjudicación.

Obtenida la autorización del Director General se le dará a la contratación el tratamiento indicado en el punto 19.1.

19.3 Cuando se trate de obras/servicios de necesidad repetitiva, independientemente del monto involucrado, los sectores evaluarán sus

propias necesidades y conjuntamente con la Gerencia de Compras estudiarán cada caso en particular a fin de decidir la forma de gestión más conveniente (OC abierta, contrato, cuenta corriente, etc.).

#### MATRIZ DE MODALIDADES DE COMPRA

Salvo para el caso de compra directa explicado en el punto 7.1 la modalidad de compra será como se muestra en el siguiente cuadro : ( los montos indicados son sólo referenciales y a los efectos de servir de ejemplo)

<b>MODALIDAD</b>	<b>LÍMITE DE MONTO</b>
<b>1 -Licitación ( punto 2)</b> Envío del pliego de licitación a proveedores por correo, en mano o fax, y recepción de ofertas en <u>sobre cerrado</u> con posterior apertura simultánea	mas de \$ 200.000
<b>2 - Concurso de precios (punto 3)</b> Envío del pliego del concurso a proveedores por correo, en mano o fax, y recepción escrita de las ofertas.	de \$ 30.001 a \$ 200.000
<b>3 -Compra telefónica (punto 4)</b> Solicitud y recepción telefónica de cotizaciones	de \$ 1000 a \$ 30.000
<b>4 -Compra sin compulsas de precios ni emisión de O/C (puntos 5 y 6)</b> Solicitud y recepción telefónica de cotizaciones, sin exigencia de cantidad mínima de proveedores:  a) En cuenta corriente b) Por fondo fijo	hasta \$ 5.000 mensuales hasta \$1000 por c/compra

Punto 1: mínimo cinco (5) proveedores (de ser posible)

Puntos 2 y 3: mínimo tres (3) proveedores (de ser posible)

#### **MATRIZ DE NIVELES DE AUTORIZACIÓN DE REQUERIMIENTOS DE MATERIALES**

<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	<b>LÍMITE DE MONTO</b>
<b>Director General</b>	más de \$ 1.000.000
<b>Director de Área</b>	de \$ 100.001 a \$ 1.000.000
<b>Jefe/Gerente sector solicitante</b>	hasta \$ 100.000

**MATRIZ DE NIVELES DE AUTORIZACIÓN DE ÓRDENES DE COMPRA**

<b>NIVEL JERÁRQUICO</b>	<b>MONTO</b>
<b>Director General/Comité de Adjudicación</b>	más de \$ 1.000.000
<b>Director de Adm. y Finanzas</b>	de \$ 200.001 a \$ 1.000.000
<b>Gerente de Compras</b>	hasta \$ 200.000

**Se entiende por aprobación previa a aquellas compras cuyo gasto está contemplado en presupuesto previo**

## CONDICIONES GENERALES DE LICITACIÓN PARA COMPRA DE MATERIALES

### DE LA OFERTA

#### 1.- Formalidades de la Propuesta

La presentación de propuestas se admitirá hasta la fecha y hora indicadas para el acto de apertura de la Licitación, bajo sobre cerrado, en el que se indicará: Nro. de Licitación y Razón Social de la cotizante; y que contendrá:

- a) El formulario de oferta (Planilla de Propuesta) en original.
- b) Cualquier otro requisito que se especifique en los Pliegos de Condiciones Particulares o Técnicas referidos al objeto de la Licitación, o a la idoneidad, solvencia técnica o económica de los oferentes.

#### IMPORTANTE

La omisión de los requisitos exigidos en el apartado b), deberán ser subsanadas dentro de los DOS (2) días hábiles a partir de que se notificare por cualquier medio.

La sola presentación de ofertas significa la aceptación lisa y llana de todas las estipulaciones que rigen la licitación, como así también que el proponente ha examinado los documentos que integran el legajo de la Licitación, motivo por el cual no deberán enviar en sus ofertas los presentes pliegos firmados.

#### 2.- Forma de Cotizar

- a) Las ofertas se presentarán en original, redactadas en Castellano, en el formulario que a tal efecto se agrega al Pliego como **Planilla de Propuesta** o en los formularios propios de los proponentes; en éste caso se deberá conservar el orden de los renglones según el llamado.
- b) Se aceptarán ofertas, preferentemente, en moneda argentina.
- c) **Impuesto al Valor Agregado.** La Empresa se encuentra inscrita con CUIT N° XX-XXXXXXXX-X. En consecuencia toda propuesta deberá ser presentada, en términos legales, a Responsable inscripto con el importe del Impuesto DESAGREGADO (por renglón) y sumado, discriminado al monto total de la oferta. Cuando se trate de una firma no inscrita, o se ofrezcan productos o servicios, exentos del tributo, el oferente dejará constancia expresa en la propuesta de su condición frente al impuesto. Si el tributo no se encuentra discriminado, se lo considerará incluido en el precio cotizado.
- d) **Sellado Fiscal:** Toda contratación que implique la confección de una Orden de Compra estará regida por la Ley de Sellos Provincial; por lo tanto el oferente deberá prever el costo de dicho impuesto que asciende al x%

sobre el total del monto adjudicado incluido los descuentos ofrecidos, sin I.V.A.-

e) Las ofertas deberán prever:

- 1.- Las formas de pago establecidas en el punto 13 como obligatorias.
- 2.- Otras formas de pago alternativas, cuya aceptación quedará al exclusivo juicio de la Empresa.

### **3.- Validez de Oferta**

El oferente deberá mantener la validez de su propuesta por un plazo de treinta (30) días hábiles que podrán prorrogarse automáticamente por un período de igual duración, salvo desistimiento expreso en la oferta.

La **Planilla de Propuesta**, en razón de las características particulares del llamado, podrá determinar otros plazos que reemplacen esta cláusula general.

### **4.- Plazo de Entrega**

En todos los casos los proponentes deberán indicar el plazo de entrega ofrecido, siendo su omisión causal para desestimar la propuesta, salvo que la Empresa lo hubiera establecido.

Cuando se proponga **Entrega Inmediata** se entenderá que la provisión se efectuará dentro de los CINCO (5) días de la notificación de adjudicación.

### **5.- Alternativas**

Se admitirán ofertas con carácter de alternativas o variantes respecto del objeto solicitado, aún sin que se formule oferta básica, las que podrán ser aceptadas o rechazadas al exclusivo juicio de la Empresa.

### **6.- Ampliación o Reducción de la Compra**

La Empresa se reserva el derecho de aumentar o disminuir las cantidades licitadas hasta un VEINTE POR CIENTO (20%) por ítem sin variar los valores unitarios del mismo. Tal aumento o disminución serán obligatorios para el oferente.

## **EJECUCIÓN DE LA ORDEN DE COMPRA**

### **7.- Garantía de Adjudicación**

A criterio de la Empresa se podrá solicitar Garantía de Adjudicación. A tal fin, dentro de los SIETE (7) días contados a partir de la notificación de adjudicación, el adjudicatario deberá constituir una garantía del CINCO POR CIENTO (5%) del monto total adjudicado incluido el I.V.A. Dicha garantía deberá explicitar que tendrá vigencia hasta la extinción total de las obligaciones contraídas.

## 8.- Inspección y Ensayos

La determinación por parte de la Empresa de inspeccionar y/o ensayar el material licitado previo despacho, se establecerá en la **Planilla de Propuesta**. El adjudicatario deberá permitir la inspección del bien a proveer en cada una de las etapas de fabricación, como así también proveerá por su exclusiva cuenta, salvo expresa indicación en contrario, el personal y los elementos necesarios para efectuar los ensayos según normas vigentes.

Si a solo juicio de la Empresa el adjudicatario no suministrara los elementos necesarios para efectuar los ensayos respectivos, la Empresa podrá realizar los mismos donde considere conveniente, siendo por cuenta de aquél los costos emergentes sin derecho a reclamo alguno.

El adjudicatario comunicará con CINCO (5) días de antelación la disponibilidad para iniciar el ensayo o inspección. La Empresa podrá disponer la concurrencia de personal hasta un plazo de CINCO (5) días posteriores a la fecha de disponibilidad. Si el adjudicatario no comunicara la disponibilidad para inspección en el plazo citado, la Empresa dispondrá la concurrencia dentro de sus posibilidades.

El tiempo que demanden las inspecciones indicadas en el Pliego está incluido dentro del Plazo de Entrega. El adjudicatario, a fin de evitar demoras, convendrá con la Empresa el programa de ensayos indicando las fechas para cada etapa si correspondiere.

Asimismo, serán asumidas por el adjudicatario, todas aquellas demoras emergentes de ensayos que deban realizarse nuevamente, por rechazos verificados en la inspección original.

La mora imputable a la Empresa en asistir a la inspección, cumplidas las condiciones y términos por parte del Adjudicatario, como así también los tiempos que demanden eventuales ensayos gestionados por la Empresa en institutos, oficiales o no, interrumpirán automáticamente el plazo de entrega por el lapso que en cada caso corresponda.

## 9.- Entrega de la Mercadería - Recepción

La mercadería se entregará en los Almacenes de la Empresa- (domicilio de entrega), o lugares especificados en la **Planilla de Propuesta**. Serán a cargo del adjudicatario los fletes, viáticos, seguros y otros gastos de traslado o descarga que pudieran originarse hasta la entrega sobre piso en el lugar indicado. La recepción se hará en días hábiles en el horario de 08:00 a 15:00 hs. En algunos casos, y a conveniencia de la Empresa, se podrán negociar otras condiciones de Transporte o Flete.

En el caso de solicitarse inspección previa al despacho, se deberá adjuntar el ACTA de INSPECCIÓN o la AUTORIZACIÓN de envío correspondiente, con la entrega de la mercadería.

El adjudicatario procederá a entregar los bienes adjudicados con remito por duplicado y con descripción detallada de los materiales entregados. El original quedará en Almacenes y el duplicado será conformado y devuelto con la anotación **Mercadería a revisar**.

La recepción definitiva se efectuará dentro de los CUATRO (4) días hábiles a partir de la fecha de conformidad del remito. La Empresa extenderá la documentación correspondiente con la constancia de la cantidad recibida y cumplimiento de las especificaciones.

Los materiales entregados que sean rechazados por la Empresa serán devueltos al adjudicatario, debitándosele todos los gastos que ello demande. La Empresa no será responsable por pérdidas, sustracciones y otros perjuicios que pudiere ocasionar al Adjudicatario, el envío de materiales o elementos rechazados.

#### **10.- Pago de Facturas**

- a) El término para el pago de las facturas será el convenido y se contará a partir de la fecha de presentación de las mismas. Las facturas deberán indefectiblemente ser acompañadas por el remito conformado por Almacenes, indicándose el N° de Orden de Compra correspondiente. Las facturas que no cumplan los requisitos citados, no serán aceptadas y el término para el pago se contará a partir de la fecha de la nueva presentación.
- b) Queda establecido que la Empresa pagará sus facturas en moneda Argentina.
- c) La Empresa se reserva el derecho de aceptar eventuales ofrecimientos por pagos o descuentos diferentes a los señalados en el punto 13.
- d) La Empresa efectuará sus pagos en la Tesorería de la Empresa poniendo a disposición de los proveedores los importes correspondientes, en el momento y forma pactados.
- e) Para el cobro de sus acreencias, los proveedores podrán solicitar el envío de remesas fuera de la plaza del domicilio de la Empresa, en cuyo caso serán a su exclusivo cargo las demoras, gastos o pérdidas que pudieran sobrevenir de las operaciones de transferencia.

#### **11.- Variación de Precios**

Toda variación de precios, deberá ser negociada por única vez al momento de la colocación de la Orden de Compra, no admitiéndose modificaciones con posterioridad a ese momento.

#### **12.- Penalidades**

Cuando el adjudicatario no dé cumplimiento a los plazos estipulados en la Orden de Compra para la entrega de los bienes, trabajos o servicios, se hará pasible de una multa del 0,5% por semana o fracción mayor de TRES (3) días de atraso, calculados sobre el precio de la provisión no entregada en término

y a partir de la fecha en que se constituyó en mora, salvo que se demuestre que la misma se debió a caso fortuito o de fuerza mayor no imputables al adjudicatario.

De haberse producido entregas parciales la provisión durante el plazo de mora, las multas proporcionales podrán ser descontadas de las correspondientes facturas o de cualquier otro crédito líquido que el adjudicatario tuviera con la Empresa.

### **13.- Forma de pago**

Las ofertas deberán prever OBLIGATORIAMENTE las siguientes opciones de pago:

- a) Pago a DIEZ (10) DÍAS, indicando el porcentaje de descuento.
- b) Pago a CUARENTA Y CINCO (45) DÍAS (Neto).
- c) Se admitirán otras formas de pago, las que podrán ser aceptadas o rechazadas a solo juicio de la Empresa.

### **14.- Muy Importante**

- a) El no cumplimiento en término con la perfección de las ofertas originará, además de no considerar la oferta, antecedentes negativos para futuras invitaciones o evaluación de ofertas, lo cual quedará como precedente en el Registro de Proveedores.
- b) Cuando no se establece explícitamente, los plazos mencionados se consideran en días corridos.
- c) Las presentes Condiciones Generales de Licitación se aplicarán, indistintamente, a la compra de materiales o a la contratación de servicios menores, como ser limpieza de oficinas, reparación de transformadores, etc., con prescindencia que la instrumentación sea un contrato o una orden de compra.

Es posible aquí, determinar cuál es el rol de la función Compras en la empresa:

**Abastecer el proceso de servicio al Cliente Externo a través del Cliente Interno, con el suministro de materiales y servicios en tiempo y forma, al precio más oportuno, en un marco de calidad y productividad.**

***Sumario:***

Como resumen se puede destacar:

- Importancia de lograr una adecuada jerarquización de la Función de Compras en la empresa.
- Profundo análisis para adecuar la organización interna de la misma a la realidad geográfica, humana, técnica, etc. de cada empresa en particular.
- Necesidad de contar con Indicadores de Gestión aptos para la tarea desarrollada.
- Relevancia de contar con Procedimientos y Normativas como elemento de Control Interno y para ayudar a la claridad y eficiencia de la gestión.

## Capítulo III

### RECURSOS Y HERRAMIENTAS PARA EJERCER LA FUNCIÓN COMPRAS

Tradicionalmente la “Oficina de Compras” se destacó por ser una gran generadora de papeles, que necesitaba de mucho trabajo humano para lograr ordenarlos, darles un circuito eficiente, y lograr de ellos la información necesaria para la toma de decisiones en los niveles jerárquicos de la empresa.

Actualmente, con el gran desarrollo alcanzado por la Informática, el ejercicio de la función parece impensable sin la presencia de las computadoras, las redes informáticas, las comunicaciones vía correo electrónico, etc.

Este desarrollo de las herramientas informáticas ha sido seguido paso a paso por las áreas administrativas de las empresas en primer término, y luego las áreas técnicas, operativas, y de servicios se han ido plegando a ese desarrollo.

La Función de Compras ha sufrido fuertemente el impacto del cambio en pos de alcanzar la eficiencia que puede brindar la utilización de este tipo de nuevas tecnologías.

En una primera etapa, hubo todo un desarrollo de sistemas “hechos a medida” con características especialmente diseñadas para satisfacer las necesidades de cada caso en particular.

Esta corriente fue luego considerada excesivamente onerosa, y se pasó a la adquisición de paquetes informáticos que obligaban a la empresa a modificar sus Procedimientos Operativos para adaptarse al sistema adquirido.

Finalmente, en los últimos años se han puesto de moda sistemas desarrollados a modo de paquetes informáticos, pero que han sido pensados para ser útiles a todo tipo de empresas. Además, poseen la característica fundamental de ser flexibles para ser adaptados a cada caso en particular.

Justamente de esta flexibilidad, y de su amplitud para ser utilizados en todo tipo de empresas depende su éxito en el mercado.

Hay un viejo precepto que aconseja “no comprar la última tecnología”, comprar la inmediata anterior (en lo que a sistemas Informáticos se refiere), ya que esta tecnología está suficientemente probada y no presenta problemas.

En este orden de cosas, y teniendo en cuenta las características particulares de la empresa en estudio, considero que ha sido muy buena la decisión de adquirir un sistema ERP (Enterprise Resourcing Planning), que permite una adecuada programación de los recursos de la empresa.

Este sistema esta compuesto por varios módulos:

- Comercial,
- Administrativo / contable,
- Cuentas por Pagar,
- Tesorería,
- Inventario,
- Presupuesto,
- Liquidación de Haberes,

- y Compras.

Una de las mayores ventajas de la utilización de este tipo de Sistemas es la posibilidad de que todos los Circuitos Administrativos de la Empresa estén interrelacionados y por consiguiente el flujo de información entre los distintos Sistemas sea ágil y utilice el mismo lenguaje informático, evitando la necesidad de desarrollar programas intermedios para comunicar un Sistema con otro.

De esta manera, gran parte de la información necesaria para las distintas áreas de la empresa se realiza “sin papeles”, utilizando el Sistema.

Cómo ejemplos típicos de este tipo de intercambio de información interna en la empresa se podría mencionar:

- Órdenes de Compra emitidas, para que lleguen a conocimiento del sector emisor, sea éste administrativo, comercial o técnico.
- Poner a disposición de los usuarios Información referente a plazos de entrega de los proveedores derivados del seguimiento de la gestión, y que son útiles especialmente para el área de Recepción de Materiales dependiente de Gerencia de Materiales, que con estos datos puede prever la llegada de los materiales, evaluar el espacio físico necesario y los medios de carga disponibles para su recepción.
- Datos de las Compras, asociados a las Facturas que permiten a Cuentas por pagar prever y ordenar su tarea.
- Informes referentes a Pagos y Penalidades por incumplimiento de las Órdenes de Compra, que permite a Tesorería efectuar los ajustes necesarios en los Pagos.
- El área de Control Presupuestario, puede también realizar los cálculos necesarios para proyectar desvíos tanto en Gastos como en Inversiones, en función de la información recogida del sistema.
- También el área destinada al Control del Activo Fijo de la empresa, puede obtener datos para calcular el valor residual de los Activos, etc.

Otra gran ventaja que se obtiene de este tipo de sistemas informáticos para la empresa, es que se pueden agilizar los procesos de aprobación.

Tanto la secuencia de aprobación de los Requerimientos de Compra, como la de aprobación de Órdenes de Compra, puede agilizarse incorporando la Matriz de Niveles de Aprobación al Sistema, logrando de esta manera un mejor control y evitando que la documentación tenga engorrosos circuitos de aprobación o firmas sobre papeles.

Además, algunos de estos sistemas permiten hacer un seguimiento de los documentos, conocer en qué lugar del circuito o secuencia se hallan y hasta fijar tiempos estándar para cada punto de la secuencia determinando cuándo y dónde se producen demoras. De esta manera es relativamente sencillo identificar adónde se producen “cuellos de botella” y realizar los ajustes o cambios necesarios para mejorar el proceso.

El uso de este tipo de sistemas (Oracle, SAP, etc.) es un gran paso hacia la optimización de la función Compras. Todas las tareas rutinarias que se generan

desde la entrada de los Requerimientos hasta la emisión de Órdenes de Compra son manejadas automáticamente con un mínimo de intervención por parte de los compradores.

Como se trata de sistemas que van encadenando distintas funciones a cargo de diferentes departamentos o áreas de la empresa, todos los documentos pueden ser creados referenciándose a datos que ya existen en el sistema. Esto simplifica considerablemente el proceso, previniendo al mismo tiempo muchos errores que podrían ocurrir durante el proceso de carga de datos.

Generalmente existen dos fuentes principales de generación de Requerimientos de Compra, por un lado los emitidos por el área de Materiales (Almacenes o Control de Inventarios) para reposición de los niveles de Stock programados, y por otro lado los emitidos por los sectores usuarios para satisfacer sus necesidades puntuales de materiales o servicios.

También se destaca la posibilidad de que los proveedores para determinado grupo o familia de materiales sean directamente sugeridos por el sistema, o en caso de tratarse de compras no repetitivas o de única vez, permiten al comprador ingresar uno o varios proveedores que se hayan obtenido a través de la búsqueda en el mercado.

Es muy ágil el acceso a listados que permiten chequear el estado de las diferentes gestiones ( Requerimientos, Solicitudes de Cotización, Comparativas de Ofertas, Órdenes de Compra, etc.) Todas estas gestiones están referenciadas entre sí dentro del sistema, lo que permite su adecuada rastreabilidad.

Asimismo, los datos estadísticos acumulados permiten realizar parte de la Evaluación de los Proveedores.

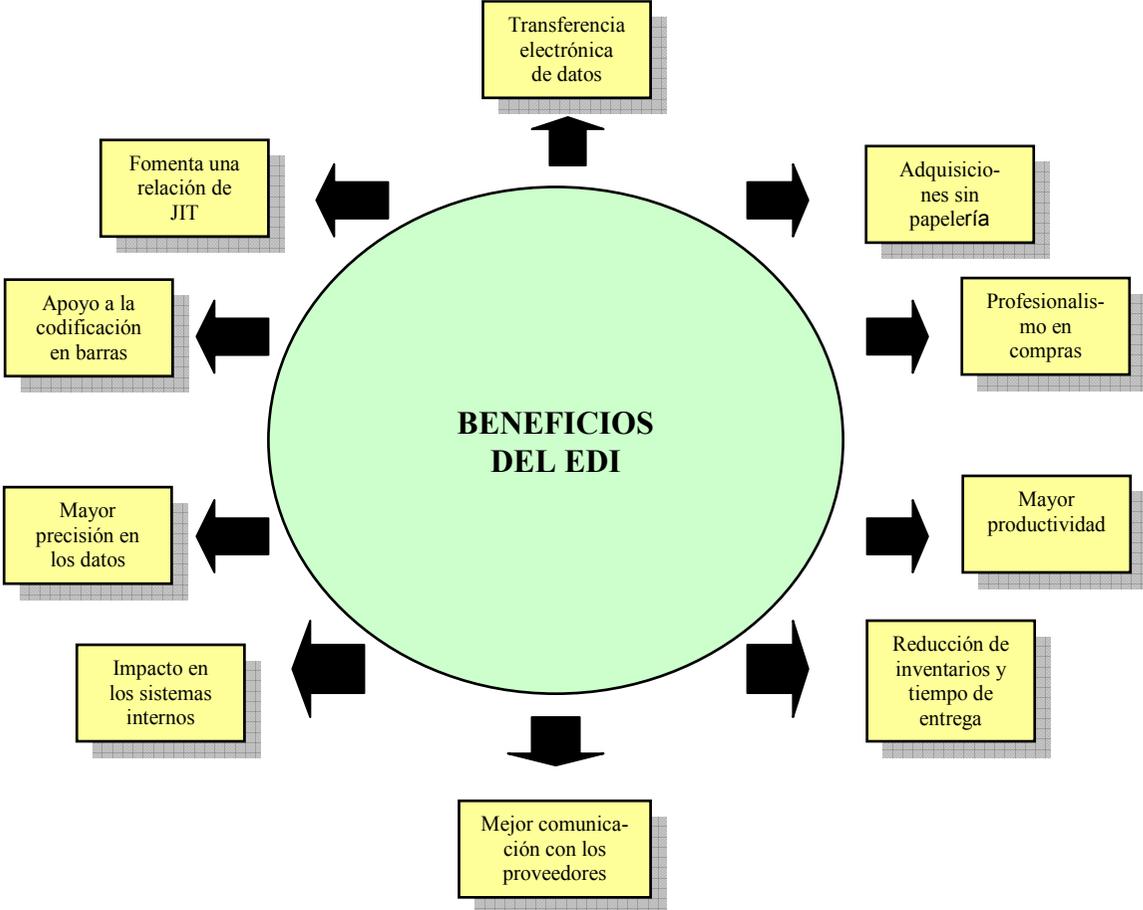
Otra herramienta que sería muy útil para la Función de Compras, es el EDI (Electronic Data Interchange) o Intercambio Electrónico de Datos, que permite eliminar los papeles que se intercambian entre Proveedor y Empresa.

Está basado en la existencia de redes informáticas que prestan el servicio de comunicar a las empresas proveedoras con las consumidoras, mediante la utilización de un lenguaje informático común, documentos con formato estándar y que proveen adecuada seguridad en la transmisión de estos datos.

Este tipo de tecnología ya lleva varios años de desarrollo tanto en Estados Unidos como en Europa, pero lamentablemente no ha tenido un adecuado desarrollo en nuestro país, si bien hubo intentos por utilizarla hace unos años atrás.

De cualquier manera, es tal la importancia que este tipo de sistemas puede representar para optimizar la gestión, que es conveniente estar atento al posible desarrollo, si se considera la cuestión en las Agrupaciones de empresas del mismo rubro, que podrían realizar las inversiones necesarias, o ser un mercado interesante para que alguna empresa especializada les brinde el servicio.

# INTERCAMBIO ELECTRÓNICA DE DATOS



El EDI asociado a la utilización de código de barras por parte de los proveedores, puede agilizar notablemente todo el circuito administrativo de la Cadena de Abastecimiento, y de hecho ya lo están demostrando algunas empresas de clase mundial que lo utilizan.

Al no tener la posibilidad de utilización de este tipo de sistemas en el país, es necesario buscar alternativas válidas para mejorar las comunicaciones Proveedor / Empresa, y para ello es importante estar actualizados en lo que hace a las nuevas posibilidades en materia de comunicaciones que día a día están apareciendo en el mercado.

Desde ya que la utilización del teléfono y especialmente del fax, permiten mayor agilidad que años atrás, pero es insuficiente para las necesidades actuales.

La utilización del correo electrónico (e.mail) debe considerarse cada vez más seriamente, como una excelente posibilidad de acelerar los procesos de comunicación entre los proveedores y la empresa. Asimismo, hay que destacar la gran flexibilidad que supone la posibilidad de enviar archivos informáticos conteniendo información técnica, planos, fotografías, etc. que ayudan a la identificación de los materiales a ser adquiridos.

A medida que se logra con uno y otro sistema, la disminución de la carga administrativa de los procesos relacionados con la gestión de Compras, se obtienen mejores resultados y hasta es posible una mejor utilización de los recursos humanos, ya que las tareas rutinarias pueden ser reemplazadas por otras más creativas, importantes para la organización, y consecuentemente más útiles. Adicionalmente, es posible una reducción de costos en los procesos, y un incremento en los niveles de calidad de servicio al Cliente Interno y Externo de la Empresa.

Pero profundizando un poco más, nos preguntamos :

### ***Qué es EDI?***

Es un Conjunto coherente de datos, estructurados conforme a normas de mensajes acordadas para la transmisión por medios electrónicos, preparados en un formato capaz de ser leído por una PC y de ser procesado automáticamente y sin ambigüedad.

A través del EDI, las partes involucradas cooperan sobre la base de un entendimiento claro y predefinido acerca de un negocio común, que se lleva a cabo mediante la transmisión de datos electrónicos estructurados.

En el EDI, las interacciones entre las partes tienen lugar por medio de aplicaciones informáticas que actúan a modo de interfaz con los datos locales y pueden intercambiar información comercial estructurada. El EDI establece cómo se estructuran, para su posterior transmisión, los datos de los documentos electrónicos y define el significado comercial de cada elemento de los datos. Para transmitir la información necesita un servicio de transporte

adicional (por ejemplo, un sistema de tratamiento de mensajes o de transferencia de archivos).

Debe destacarse que el EDI respeta la autonomía de las partes involucradas, no impone restricción alguna en el procesamiento interno de la información intercambiada o en los mecanismos de transmisión.

La automatización de las interacciones por medio del EDI minimiza las transacciones sobre papel y la intervención humana, reduciéndose las tareas relativas a la reintroducción de datos, impresión, envío de documentos vía correo o vía fax.

El universo de clientes potenciales del servicio EDI es muy amplio, debido a que está dirigido a empresas que se relacionan comercialmente, en forma independiente de su tamaño.

Hoy en día, el sistema informático contable de cualquier empresa, por pequeña que sea, se encuentra informatizado, de forma que habitualmente se logran unos elevados niveles de automatización de las tareas administrativo-contables. Por ejemplo, es frecuente que se encuentren integrados los programas de contabilidad con los que gestionan la tesorería o la nómina y esta integración logra que estos datos se procesen muy rápidamente.

Pero suele suceder que dos empresas que mantienen una intensa relación comercial cliente-proveedor y que disponen de sendos sistemas informáticos contables avanzados, realicen sus transacciones económicas introduciendo las órdenes de compra, las facturas y el resto de documentos en sobres, que posteriormente son enviados por correo. Hoy en día, también es habitual enviar estos documentos a través del fax, con lo que se agiliza la gestión. Si la empresa utiliza un fax-módem conectado a la PC y gestionado por un programa informático, se evita tener que imprimir los documentos, enviándolos directamente desde su PC. hacia el fax de la otra empresa.

Otra solución más sofisticada, pero menos frecuente, consiste en enviar dichos documentos a través del correo electrónico pero el uso solamente de correo electrónico no es un medio seguro para realizar las transacciones comerciales ni garantiza su confidencialidad.

La solución se denomina EDI (Electronic Data Interchange en Inglés) o Intercambio Electrónico de Datos.

El EDI consiste en transmitir electrónicamente documentos comerciales y administrativos entre aplicaciones informáticas en un formato normalizado, de forma que la información entre las empresas pueda ser procesada sin intervención manual. Las empresas que desean utilizar el EDI se suelen poner en contacto con compañías ligadas al sector de las telecomunicaciones que ofrecen servicios EDI. Un servicio EDI, es el conjunto de prácticas asociadas a la explotación de un sistema telemático particular de EDI que cubre todos los aspectos funcionales del servicio (técnicos, organizativos, de formación, de soporte y mantenimiento, comerciales y administrativos), dando así forma a una aplicación EDI concreta para un segmento industrial particular.

El EDI no supone una verdadera revolución desde el punto de vista conceptual. Consiste simplemente en incorporar un procedimiento electrónico de transmisión de información al documento administrativo-contable.

En primer lugar, aparece un ahorro de tiempo, ya que la información viaja por redes de comunicación. En segundo lugar, se producen menos errores, ya que el proceso está completamente automatizado y las computadoras se equivocan menos. Además puede haber un importante ahorro en dinero, dependiendo de lo que cueste enviar estos documentos.

El EDI sustituye el soporte papel de los documentos comerciales más habituales (órdenes de compra, remitos, facturas, listas de precios, cotizaciones, etc.) por transacciones electrónicas con formatos normalizados y acordados previamente entre los usuarios del servicio.

Este servicio, a diferencia del correo electrónico, relaciona aplicaciones informáticas que residen en las computadoras de las distintas empresas. Por lo tanto, el intercambio de información se realiza entre aplicaciones informáticas y no entre personas.

### ***Componentes de EDI***

EDI cuenta con algunos componentes que a continuación se describen uno a uno.

#### ***Centro de Compensación***

La función básica del Centro de Compensación es la de recibir, almacenar y reenviar a sus destinatarios los documentos comerciales que los usuarios del servicio intercambian. Así, se asegura la integridad y confidencialidad de la información. En él cada empresa tiene asignado un buzón electrónico, a través del cual el usuario recibe y recupera la información que sus interlocutores comerciales le envían. La plataforma hardware del Centro es "Fault Tolerant", lo cual garantiza la plena disponibilidad del servicio: 24 horas por día, 365 días del año.

Los aspectos de seguridad tales como: control de acceso, suministro de energía eléctrica, etc. han sido especialmente cuidados, con el objeto de garantizar a los usuarios la plena integridad y confidencialidad de su información.

Los clientes sólo necesitan realizar una conexión física para intercambiar documentos con todos sus interlocutores, circunstancia que facilita el uso diario del Servicio. Además de esta simplificación introducida por el centro Servidor, existen otra serie de ventajas, como las siguientes:

- \* Una sola conexión sirve para enviar a TODOS los destinatarios y recibir de TODOS los remitentes.
- \* Alta disponibilidad - Confidencialidad absoluta.
- \* Integridad de datos implícita en los protocolos utilizados.
- \* Mantener y facilitar el control de todos los documentos.

### *Red de Telecomunicaciones.*

Las empresas usuarias del servicio tienen acceso al Centro de Compensación a través de la red Terrestre y/o Satelital. El ingreso a la misma podrá ser por medio de accesos directos o por la red telefónica conmutada al centro más cercano. La elección del vínculo se determina en función del tráfico que las empresas necesitan cursar.

### *Estación de Usuario*

La estación de trabajo es la herramienta software que permite realizar la conexión del sistema informático de cada Cliente con el Centro de Compensación. La misma cubre las siguientes funciones:

- \* Comunicaciones
- \* Traducción de mensajes al formato estandarizado
- \* Interfase con las aplicaciones del sistema informático del Cliente
  
- \* Entrada manual de datos e impresión de documentos recibidos

El equipo necesario para soportar la Estación de Trabajo, en su configuración básica, es una computadora, un módem compatible y una conexión telefónica.

### ***¿Cuándo usar el EDI?***

Generalmente, se utiliza el EDI cuando:

- \* Las partes involucradas en el intercambio son autónomas y comparten un entendimiento predefinido, claro y común sobre los negocios y servicios a utilizar;
- \* La información a intercambiar puede mapearse sobre mensajes normalizados.

Debe destacarse que aunque no se disponga de mensajes normalizados para todas las aplicaciones, ello no debe impedir la utilización del EDI.

Un uso típico del EDI es la automatización de los intercambios entre un departamento y una organización externa (por ejemplo, una compañía proveedora) o entre dos grandes departamentos de la misma Administración, cada uno de ellos dotado con su propio sistema de información y diferentes formas de representar la misma información. No obstante, dentro de un mismo departamento pueden existir unidades que tienen sus propios dominios de aplicación implementados sobre diferentes sistemas informáticos, y necesitan automatizar el intercambio de datos mediante el EDI.

La existencia de conjuntos de mensajes acordados internacionalmente es el elemento clave para la automatización de los procedimientos administrativos o comerciales

La introducción del EDI debería decidirse teniendo en cuenta los siguientes aspectos basados en la relación costo / beneficio:

- \* el volumen de documentos comerciales / administrativos intercambiados;
- \* el actual porcentaje de error en el tratamiento de documentos sobre papel;
- \* el costo del tratamiento y mantenimiento de documentos sobre papel;
- \* el factor tiempo (determinando su nivel de criticidad);
- \* el valor estratégico asignado al EDI en términos de beneficios a largo plazo.

Este análisis debería compararse con la evaluación del costo necesario para implementar una solución basada en el EDI. A los costos de contratación previstos deberían añadirse los costos de procedimientos internos (p.ej. preparación y capacitación del personal).

En el ejemplo que estamos estudiando, la unidad de compras, intercambia mensajes EDI normalizados con dos proveedores habituales para solicitar ofertas sobre ciertas mercancías o servicios. Los proveedores potenciales envían las ofertas solicitadas, la unidad de compras envía una orden de compra al proveedor seleccionado, el cual, a su vez, enviará el aviso de expedición (notificación de entrega) y la correspondiente factura.

En resumen, el EDI permite que la empresa reúna algunos de los requisitos de los Nuevos Sistemas :

- \* automatización de los complejos procedimientos de compras;
- \* intercambio de documentos electrónicos con los proveedores habituales y el banco
- \* reducción del tiempo de entrega;
- \* reducción del esfuerzo asociado a la gestión de los Procedimientos de Compras.

### ***Visión del Servicio Funcional***

Continuando con el ejemplo y en la solución que éste propone las órdenes de compra son generadas por el personal del Departamento y enviadas posteriormente al servidor departamental en el cual se ejecutan las aplicaciones de compras y facturación.

Son necesarios los siguientes servicios EDI:

- \* comunicación externa;
- \* traductor para codificar / decodificar la información local en mensajes normalizados EDIfact;

\* comunicación interna: el sistema departamental proporciona las capacidades necesarias para importar / exportar datos entre el traductor y la base de datos local,

\* servicios de seguridad para garantizar la autenticidad e integridad en las transacciones derivadas de órdenes de compra y facturas.

\* servicios de gestión: por ej. informes históricos de los mensajes enviados / recibidos, informes de error e informes de estado del sistema.

La estructura de EDI puede también residir en otro sistema, por ejemplo, una estación de trabajo EDI dedicada.

### **Sumario:**

Como resumen de este capítulo se pueden resaltar los siguientes puntos:

- Tratar de mantenerse actualizado en cuanto a las tecnologías informáticas utilizadas.
- No utilizar la última tecnología disponible, sino la anterior para evitar los problemas derivados de productos poco experimentados.
- Utilizar sistemas que permitan agilizar los procesos y a la vez una mejor comunicación entre las distintas áreas de la empresa.
- Generar, en lo posible, la incorporación de nuevas tecnologías en el mercado que mejoren los procesos involucrados en la gestión (EDI).

## Capítulo IV

### LOS RECURSOS HUMANOS EN LA FUNCIÓN COMPRAS

La problemática de las Relaciones Humanas dentro y fuera de la Empresa es indudablemente uno de los aspectos más importantes a tener en cuenta en este análisis.

Es importante observar que Compras adquiere poco para su propio uso, existe realmente para satisfacer las necesidades de otras áreas. Y en este orden de cosas, a menudo la Función de Compras atraviesa los límites que la separan de otros departamentos o áreas de la empresa.

#### ***Compras y la relación con otras áreas de la empresa:***

Alentar este proceso, ayuda a eliminar los compartimientos estancos que tienden a formarse en las organizaciones, de allí la importancia de fomentar estas relaciones de carácter horizontal que atraviesan límites dentro de la empresa.

Compras tiene la oportunidad de trabajar estrechamente relacionada con todos los departamentos de la empresa y brindar su asesoramiento para la mejora de la productividad y la calidad empresaria. Es mucho más que simplemente comprar, es adquirir materiales y servicios, desarrollar productos y procesos, y contribuir a la mejora de la calidad total.

El mejoramiento en la calidad de las Relaciones Interpersonales, y el logro de Comunicaciones Efectivas entre los compradores y el resto de la empresa es esencial para obtener los beneficios mencionados en el párrafo anterior.

Tradicionalmente, la “Oficina de Compras” era un lugar bastante inaccesible, en donde se realizaban procesos que debían ser mantenidos bajo estricta reserva y manejados confidencialmente.

Hoy en día, si bien sigue siendo necesaria cierta confidencialidad relacionada con los procesos de control de precios, etc. La función de Compras se debe realizar con la mayor amplitud posible y con la colaboración de todas las áreas o departamentos interesados en una compra o desarrollo de un nuevo producto.

#### ***Perfil del Comprador:***

Esto nos lleva a plantearnos cuál es el perfil del comprador. ¿Cómo debe ser el comprador para cumplir eficientemente con su función?

Las opiniones están divididas:

- Gran parte de los expertos en el tema opinan que el comprador debe ser un hábil negociador.
- Otra opinión muy habitual, nos dice que el comprador debe tener una fuerte formación técnica.
- En realidad, el comprador debe tener una fuerte formación técnica y ser un hábil negociador.

- Además, entiendo que es más fácil convertir un técnico en negociador, que a la inversa.
- De cualquier manera, el comprador deberá tener un perfil que se adapte al perfil de la empresa, conocer técnicamente el producto o servicio a adquirir, y poseer una gran capacidad negociadora.

### ***Diferentes estilos de Compradores en la Negociación:***

Como consecuencia de su tarea diaria, donde esta obligado a mantener constantes contactos con miembros de la propia empresa y de las negociaciones con proveedores, el comprador debe ser considerado como un hombre de comunicación.

Se conoce como estilo personal, a la actitud que adopta el comprador para encarar sus negociaciones.

Esta actitud debe ser un equilibrio entre sus obligaciones (voluntad que pone el negociador para alcanzar sus objetivos) y su cooperación (importancia que da a la relación personal con su interlocutor).

El estilo, es entonces una dosificación de ambos componentes:

- Factores de las obligaciones de un comprador: Competencia técnica, conocimiento del mercado, fijación de objetivos, dominio de precios y plazos, dominio de los diferentes tipos de contratos, etc.
- Factores de cooperación del comprador: Ambiente, acogida, sinergia, empatía, relación positiva, etc.

Toda negociación se basa en actitudes humanas. Por eso, una buena preparación técnica es necesaria pero no suficiente para alcanzar resultados positivos.

En el intercambio que se produce entre las partes, debe existir un equilibrio entre la determinación para lograr los objetivos propuestos y el cuidado de mantener el diálogo en un clima positivo.

Se debe tener especial atención en capacitar a los compradores en nuevas técnicas de negociación que redundarán en una gestión cualitativamente superior.

Tradicionalmente se consideraba que en una negociación, necesariamente debía haber un ganador y un perdedor.

Actualmente quizás la regla número uno de la negociación efectiva, es alcanzar la relación ganador – ganador, esto significa que una vez alcanzado un acuerdo, ninguna de las partes debe sentirse lesionada o menoscabada, o sea que ninguna de las partes debe considerarse perdedora.

Aquí se puede plantear otra disyuntiva, sobre la conveniencia o no de un regateo o de una negociación, y sus características particulares.

Como primer paso es necesario señalar que no debe considerarse peyorativamente al regateo, es simplemente otra manera de obtener resultados. La pregunta es ¿cuándo emplear el regateo y cuándo la negociación?

### DIFERENCIA FUNDAMENTAL ENTRE LA NEGOCIACIÓN Y EL REGATEO

	Negociación	Regateo
Antes de la entrevista	<p style="text-align: center;">Juego de suma 0</p>	<p style="text-align: center;">Juego de suma 0</p>
Después de la entrevista		

La respuesta está en la duración de la relación comercial, ya que el regateo debe utilizarse como herramienta en una relación a corto plazo, en cambio la negociación se utilizará en una relación a largo plazo.

Por eso es necesario analizar cada caso en particular y plantear la mejor estrategia, ya que en algunos casos (compra de única vez, adquisición de un inmueble, etc.) es conveniente plantear un escenario de regateo.

En cambio en el caso de Compras habituales, al mismo proveedor, o de acuerdos a largo plazo, es recomendable plantear la negociación como el mejor camino.

También en estos casos es necesario seleccionar cuál es el comprador con características personales que se adapten mejor a la situación, y de esta manera tener la posibilidad de alcanzar resultados exitosos en la gestión.

### ***Equipos de trabajo interdisciplinarios:***

De acuerdo a lo expresado precedentemente, la relación de Compras con otras áreas de la Empresa es muy amplia, y le permite a los compradores tener contactos de diferente grado de profundidad con prácticamente todos los departamentos.

Es necesario fomentar este tipo de relaciones de carácter horizontal dentro de la empresa ya que posibilitan un mayor grado de compromiso entre los empleados, mejora las relaciones interpersonales porque ayuda a que cada uno visualice los problemas que enfrenta el otro. Además estas relaciones de carácter horizontal ayudan a lograr que el proceso decisorio se defina en niveles inferiores de la empresa, agilizando los procesos, mejorando la productividad y los resultados.

Para lograr este cometido, es conveniente formar equipos de trabajo interdisciplinarios, cada vez que las circunstancias lo aconsejen.

Estos equipos deben estar conformados por empleados de distintas áreas y niveles jerárquicos para tener resultados óptimos.

El conocimiento claro del objetivo buscado con la conformación del equipo, ayuda a que los miembros lo asuman como propio y aporten todas sus ideas, que necesariamente tienen diferentes tintes ya que son pensadas con diferentes ópticas y conocimientos previos.

En este caso, la intervención de personal de Compras en estos equipos de trabajos es enriquecedora, ya que la visión que tiene el comprador es claramente diferente a la de otros empleados, y ayuda a obtener los mejores resultados de la gestión.

No debe descuidarse el seguimiento de estos equipos de trabajo, ya que la sinergia proveniente de los mismos redundará en un mejoramiento de la gestión en general.

### ***Vínculo entre el comprador y el vendedor, diseño del canal de comunicación:***

Uno de los sistemas de comunicación de uso común y que posee muchas ventajas, es el llamado sistema de comunicación en serie, que posibilita

comunicación y retroalimentación de la misma poniendo en comunicación a la empresa compradora a través de su Área de Compras y a la vendedora a través de su Área de Ventas.

Este es un flujo de comunicación indirecto, ya que no permite que las áreas funcionales de ambas empresas se comuniquen directamente entre sí, sólo admite que las comunicaciones se hagan a través de comprador / vendedor, que ofician como una especie de Aduana que canaliza y centraliza el paso de toda la información.

Por ejemplo, si se detecta un defecto o falla en un material, el usuario se dirige a Compras comunicándole el inconveniente y es el comprador quien se comunica con el proveedor para informarle del problema.

La duda radica en asegurarse si el comprador comprendió la magnitud del problema o tiene una visión acabada de cuál es el impacto técnico de la falla; es importante recordar que no siempre es buena la relación entre Compras y otras áreas funcionales de la empresa, y esta situación podría dificultar aún más la gestión.

Este sistema tiene varias ventajas:

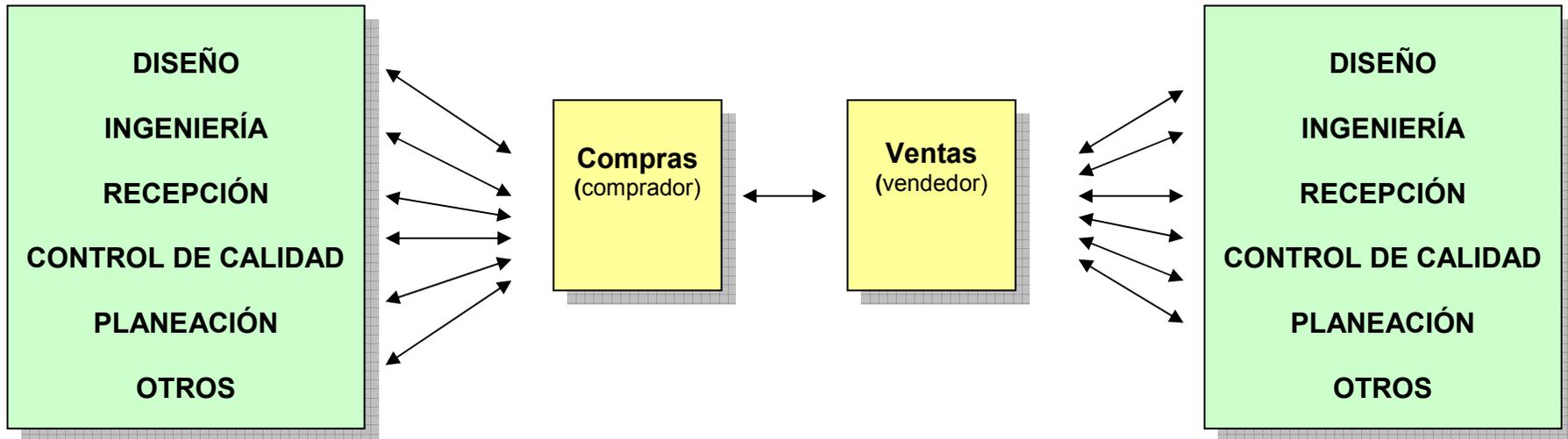
- Permite a Compras controlar eficientemente el flujo de información a los proveedores.
- El comprador puede negociar consistentemente precios y plazos de entrega.
- De esta manera le asigna poder e influencia al comprador en su relación con los proveedores.
- Evita confusiones derivadas de la comunicación por cuenta propia de diferentes empleados de la empresa compradora, con miembros de la vendedora.
- El hecho de concentrar en un solo punto el flujo de información, abarata costos y mejora los controles.

Pero, en el diseño que hoy en día se propone para las empresas con capacidad competitiva, la capacidad de respuesta y la flexibilidad se convierten en verdaderas armas, y un sistema de comunicación en serie, se convierte en poco menos que anacrónico.

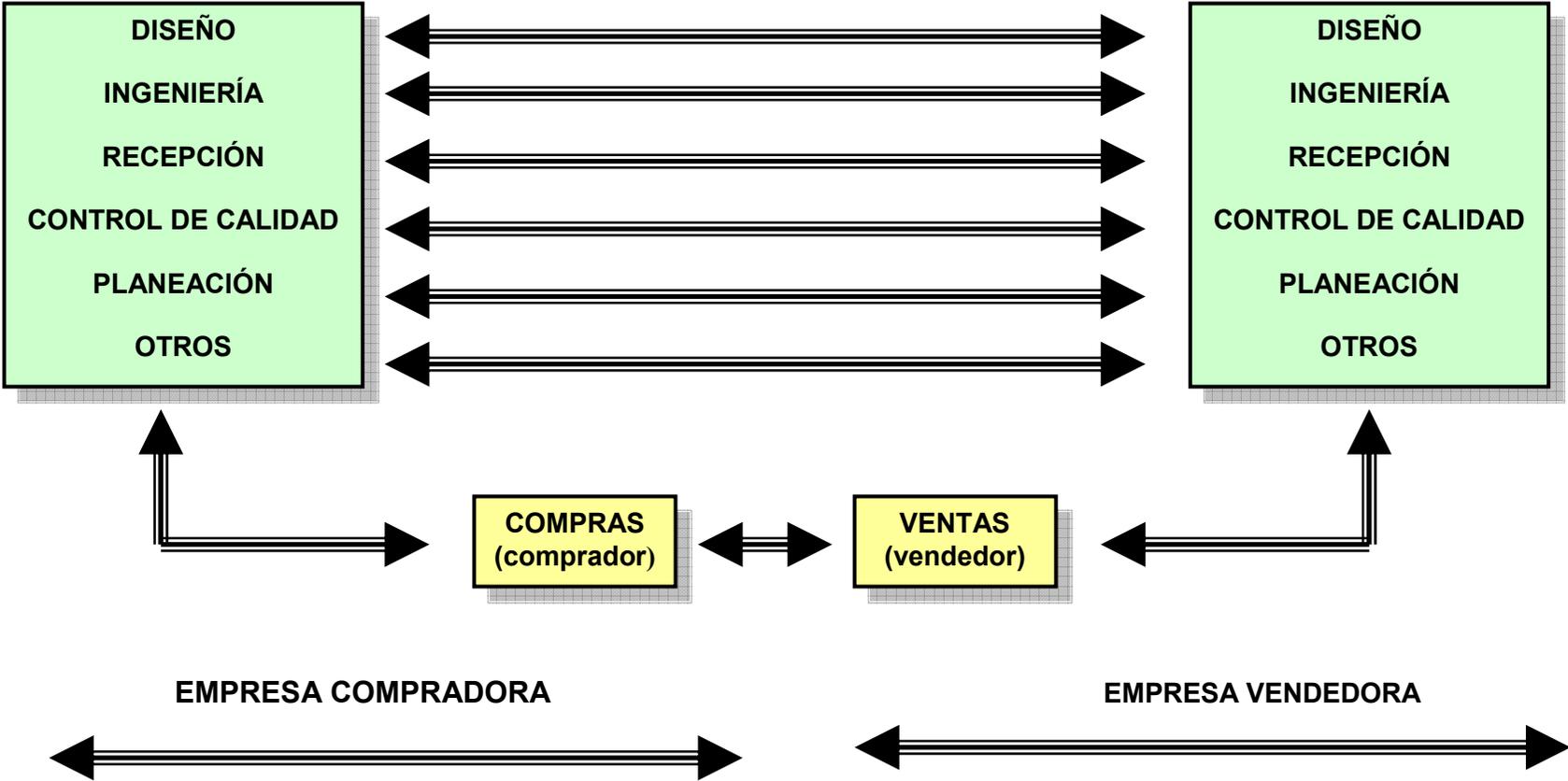
Las desventajas de este sistema son:

- Dado el gran volumen de trabajo a procesar, el comprador no puede involucrarse profundamente en cada tema, además, no posee todos los conocimientos necesarios para gestionar eficientemente cada caso. Es mucho lo que se exige a un especialista de Compras, ya que debe conocer de temas muy variados y extremadamente diferentes.
- Otra desventaja, es que la posibilidad de errores se multiplica, al pasar la información del área funcional en la empresa compradora al comprador, de éste al vendedor de la otra empresa y recién de allí al área que puede dar la solución. Es poco probable que un vendedor tenga los conocimientos necesarios para evaluar correctamente la magnitud y alcance del inconveniente.

## FLUJOS PRINCIPALES DE INFORMACIÓN CANAL DE INFORMACIÓN EN SERIE



**FLUJOS PRINCIPALES DE INFORMACIÓN  
CANAL DE INFORMACIÓN EN PARALELO**



Actualmente, y cada vez con mayor fuerza, está recomendado utilizar un sistema de comunicación en paralelo, que evita muchos problemas habituales en el sistema tradicional de comunicación comprador / vendedor.

El sistema de comunicación en paralelo, fomenta la comunicación directa entre contrapartes funcionales de la empresa compradora y de la vendedora. En este caso los compradores y vendedores juegan un papel de enlace, de coordinadores de la transferencia de la información.

*Ventajas:*

- Se agiliza el flujo de información.
- Se evitan las posibilidades de distorsiones, confusiones o errores en los datos informados.
- El personal especializado en un determinado tema, en las dos organizaciones, puede trabajar en busca de la solución en forma conjunta y con un “idioma común”.
- O sea, con este sistema se evitan las fallas básicas inherentes al sistema en serie.

*Desventajas:*

- Pérdida de control por parte de Compras de algunos aspectos importantes de la relación con el proveedor.
- Requiere mucho esfuerzo, especialmente en el caso que la empresa compradora utilice más de una fuente proveedora para cada tipo de producto.

Indudablemente, en la comunicación entre comprador / vendedor, existe información de naturaleza rutinaria y no rutinaria.

Lo ideal es lograr establecer un sistema de comunicación en serie para la información rutinaria, y dejar el sistema de comunicación en paralelo para la información no rutinaria (diseño técnico, diseño operativo, etc.).

Generalmente los patrones de comunicación en paralelo, no se desarrollan por accidente sino a consecuencia de dos programas o actividades iniciados en ambas empresas (desarrollo de un nuevo producto, certificación de normas de calidad, etc.).

Sería incorrecto concluir que un sistema de comunicación en paralelo es superior a uno en serie en todos los casos.

Para determinar cuándo conviene usar cada uno de estos sistemas, es conveniente realizar un análisis ABC sobre la base de los proveedores según monto de compra anual.

Luego seleccionar los A para utilizar el sistema de comunicación en paralelo y los B y C para el sistema de comunicación en serie.

**COMPAGINACIÓN DE LA ESTRUCTURA DEL CANAL DE COMUNICACIÓN  
CON LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN**

<b>CARACTERÍSTICA</b>	<b>EN SERIE</b>	<b>EN PARALELO</b>
➤ <b>Tipo de Producto</b>	<b>Consumo/genérico</b>	<b>Cliente/estratégico</b>
➤ <b>Etapas del ciclo vital</b>	<b>Madurez</b>	<b>Diseño/Introducción inicial</b>
➤ <b>Tipo de información</b>	<b>Principalmente rutina</b>	<b>No estándar</b>
➤ <b>Implantación</b>	<b>Fácil</b>	<b>Difícil</b>
➤ <b>Vendedores que participan</b>	<b>Muchos</b>	<b>Pocos</b>
➤ <b>Control de información</b>	<b>Menos crítico</b>	<b>Crítico</b>
➤ <b>Personal de compras</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Habilidades requeridas</b></li> </ul>	<b>Comunicación</b>	<b>Control</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Entrenamiento requerido</b></li> </ul>	<b>De base amplia</b>	<b>Más especializado</b>

Es conveniente señalar que el sistema de comunicación en paralelo obliga a realizar controles adicionales y es siempre recomendable para proyectos especiales.

### ***El Comprador como vínculo entre la Empresa y la aparición de nuevas tecnologías:***

En este caso en particular, Compras es la puerta de entrada a la empresa, para mucha información tecnológica que refiere a nuevos productos.

Estos productos novedosos, bien podrían representar la solución para un viejo problema para la empresa, hasta el momento insoluble.

De allí la gran importancia de esta característica, porque Compras está ubicada en una posición ideal para servir como vínculo entre la aparición de nuevas tecnologías y su relación con las necesidades que viven día a día los usuarios.

Es de destacar que el conocimiento, capacitación y “olfato” del Comprador para detectar la importancia que puede tener para la empresa una nueva tecnología, es esencial.

Por eso, la buena comunicación con todos los departamentos de la empresa, y el conocimiento profundo del negocio es poco menos que obligatorio para los Compradores.

En caso contrario, podría dejarse escapar una oportunidad de solución a un viejo problema. O por lo menos, producirse la demora en detectar esa solución.

### ***Capacitación del Personal:***

Como consecuencia de todo lo expuesto precedentemente, es necesario destacar la importancia de la Capacitación del Personal que interviene en la Función Compras.

Más aún, cuando es un área que tradicionalmente careció de Capacitación, y en muchos casos la oferta de Capacitación en el mercado para todas las funciones relacionadas a la Logística era casi nula.

Afortunadamente, en los últimos tiempos, se ha notado un importante incremento de la oferta de Capacitación para toda el área Logística.

Es necesario que el personal involucrado en la Función de Compras, tenga Capacitación específica para su área, que debe ser planificada estudiando previamente el nivel actual de los empleados y que puede incluir los siguientes puntos:

- Negociación.
- Actualización en temas de Matemática Financiera.
- Nuevas metodologías para Evaluación de Proveedores.
- Etc.

Además, es muy importante que reciban Capacitación en temas generales que pueden compartir con los demás departamentos de la Empresa como:

- Comunicaciones Efectivas.

- Trabajo en equipo.
- Formación de Supervisores.
- Etc.

***Sumario:***

Como resumen de lo tratado en este capítulo, es conveniente destacar los siguientes puntos:

- Es necesario mejorar las Relaciones Interpersonales entre los miembros de Compras y el resto de la Empresa.
- Conviene distinguir los diferentes estilos de compradores y utilizar diferentes técnicas de acuerdo al objetivo a alcanzar.
- Fomentar equipos de trabajo interdisciplinarios que son beneficiosos para la Función y para la empresa en general.
- Diseñar adecuadamente el canal de comunicación comprador / vendedor (comunicaciones en serie y en paralelo), buscando el resultado óptimo para cada caso en particular.
- Tener en claro el rol de Compras como vínculo entre la empresa y la aparición de nuevas tecnologías.
- La Capacitación como base para la mejora continua.

## **Capítulo V**

### **ADQUISICIÓN DE BIENES Y SERVICIOS, ANÁLISIS Y SOLUCIONES**

La tendencia actualmente vigente en todas las empresas y especialmente en las empresas de servicios, es la reducción de Inventarios y la adecuada programación de las Compras tendiente a evitar adquisiciones innecesarias o erróneas.

Para ello, desde el punto de vista de los Inventarios, se establecen Políticas de Reposición de Stock adecuadas a las necesidades y al nivel de servicio a brindar al Cliente Interno, y que eviten excesivas acumulaciones de materiales que generen altos costos por inmovilización financiera.

De cualquier manera, es posible emplear metodologías novedosas que posibiliten una mejora en la tarea. Especialmente, porque en general, las metodologías existentes brindan soluciones para empresas manufactureras o productoras de bienes en serie, pero que no se adaptan totalmente a las empresas que brindan servicios como en este caso.

Buscando soluciones que se adapten a esta realidad, lo recomendable, como primera medida es realizar un análisis del Inventario de Materiales para detectar los diferentes ítems que componen el Inventario:

- Estratégicos ( de baja rotación pero que son necesarios para casos de emergencia, o para reemplazo de equipos estratégicos destinados a mantener el servicio).
- Materiales adquiridos especialmente para una Obra o Inversión, que se consumirán de una sola vez.
- Materiales adquiridos en exceso para Obras ya terminadas y que tienen baja rotación pero deben tenerse en cuenta para nuevas Obras.
- Materiales de uso habitual y para Mantenimiento (sobre los que se aplican las Políticas de Control de Inventarios, como Máximo y Mínimo, Punto de Reposición, etc.).
- Materiales Obsoletos.

Básicamente, es muy conveniente tener estos materiales clasificados, bien identificados, y actuar sobre ellos de diferentes maneras para tratar de minimizar el impacto negativo de la inmovilización financiera.

Para el caso de los materiales de uso habitual o destinados a Mantenimiento, es recomendable llegar a Acuerdos de Compra con los proveedores que nos permitan la provisión y mantenimiento de nuestro Inventario de la forma más beneficiosa posible para la empresa.

#### ***Acuerdos de Reposición de Inventarios:***

Estos Acuerdos consisten en lo siguiente: el proveedor asume el compromiso de mantener cierto stock de su propiedad, pero que físicamente está en poder de nuestra empresa en carácter de Material en Custodia. El material

consumido durante un mes, le es comunicado al proveedor a fin del período y éste presenta su factura con pago a 30 días.

Para poder llegar a estos Acuerdos, es necesario cumplir ciertos pasos previos:

- Seleccionar cuidadosamente los proveedores que pueden participar en este tipo de Acuerdos. Deben ser proveedores confiables, y que tengan una historia de entrega de materiales de buena calidad, en el plazo requerido y a un precio adecuado.
- Analizar a fondo los ítems a considerar, ver su historia de consumo, y contactar a las áreas usuarias para que indiquen cual es su expectativa de consumo de esos ítems durante un período dado (usualmente un año).
- Designar un empleado que actúe como contacto y a través de quien se centralicen todas las comunicaciones entre el proveedor y la empresa.

Estos contratos se conocen como Acuerdos de Reposición de Stock o Acuerdos de Reposición de Inventarios.

*Ventajas:*

- El Inventario queda reducido (en ese ítem o grupo de ítems) a cero, con la consecuente mejora en la situación de inmovilización financiera.
- El proveedor factura a fin de cada mes, con lo cual la empresa esta pagando en promedio 45 días después de utilizar el material o instalar el equipo.
- Se dispone de material en poder de la empresa para hacer frente a emergencias y también para el consumo habitual de las áreas operativas.
- Dependiendo de qué ítem se trate, la reducción en el total del Inventario de la empresa puede llegar a ser muy importante en porcentaje. En este caso en particular con un solo grupo de equipos del mismo tipo, la reducción anual obtenida fue del orden del 25%.

Este tipo de Acuerdos también es ventajoso para el Proveedor, porque al tener asegurado el consumo y saber con bastante aproximación cuál es la demanda, puede programar adecuadamente su Producción, además logra la fidelidad de la empresa compradora durante el plazo de vigencia del contrato.

Si bien este tipo de Acuerdo es sumamente ventajoso para la empresa, no es el óptimo. Ya que al tener Materiales de un Tercero en Custodia, la empresa debe hacerse cargo de los Costos de Almacenamiento, de Movimiento y Transporte, y los Seguros sobre esos materiales.

El Acuerdo óptimo, sería aquel en que además de las ventajas anteriormente mencionadas, el material estuviera en poder del proveedor. De tal manera el costo para la empresa sería cero. Pues podría enviarse a las cuadrillas propias y tercerizadas a retirar los materiales directamente del depósito del proveedor. Ésto sería posible si geográficamente el depósito del proveedor estuviera cercano a nuestras operaciones.

En el caso particular en estudio, la gran mayoría de los proveedores están localizados en otras ciudades y provincias por lo cual esta última metodología sería imposible.

Por esta razón, es importante destacar nuevamente que a cada problemática, se debe buscar la solución óptima analizando cada caso en particular, con sus características distintivas de carácter geográfico, de cultura de la empresa, de idiosincrasia del personal, etc.

Existen múltiples soluciones intermedias.

En algunos casos, los proveedores no están de acuerdo con colocar Materiales de su propiedad en poder de un tercero, y entonces, este tipo de contratos no son factibles.

En este caso se puede acordar que el material esté en poder del proveedor pero exigir que la entrega sea en plazos acordados y mínimos.

También, existe la posibilidad de acordar Órdenes de Compra Abiertas, o también Órdenes de Compra con entregas programadas.

En todos los casos la relación comercial con el proveedor debe ser de absoluta confianza, para agilizar la ejecución del Acuerdo.

Otra vez, el tema de la comunicación entre comprador y vendedor surge como fundamental para obtener resultados beneficiosos para ambos.

A continuación veremos algunos ejemplos de este tipo de convenios:

## EJEMPLO DE ACUERDO DE MATERIAL EN CUSTODIA

Entre la Empresa con domicilio legal en....., representada en este acto por su Presidente.....con facultades suficientes para el mismo y el Proveedor con domicilio en .....representada en este acto por su Director con facultades suficientes para el mismo se acuerda el presente convenio que se regirá por las cláusulas y condiciones siguientes en carácter de “MATERIAL EN CUSTODIA”.

**PRIMERA** : El Proveedor se obliga a presentar y mantener a favor de la Empresa en su depósito cerrado, los stocks de transformadores entre un mínimo equivalente al 60% (sesenta por ciento) del máximo de cada ítem y un máximo igual a las cantidades que figuran en el detalle de necesidades mensuales por tipo y potencia adjunta a este contrato y que estarán disponibles para su utilización en las mismas condiciones de presentación. Cuando se lleguen a las cantidades mínimas, el Proveedor deberá llevar el stock a las cantidades máximas en un máximo de 30 (treinta) días; el Proveedor se reserva el derecho de realizar inspecciones de carácter periódico, a fin de verificar el estado general de los transformadores y comprobar el fiel cumplimiento del presente convenio.

**SEGUNDA**: Los stocks mínimos y máximos se irán ajustando de acuerdo con las previsiones de utilización al efecto de lograr un solo despacho mensual de reposición.

**TERCERA**: Previamente al despacho de los transformadores en calidad de “Material de Custodia” le serán practicados a los mismos los correspondientes ensayos de Rutina, según lo establecen las normas IRAM, actualmente en vigencia.

**CUARTA**: La duración del presente convenio es de 12 (doce) meses, contados a partir de la fecha de la firma del mismo, renovable previa comunicación entre las partes.

**QUINTA**: Los transformadores permanecerán en el depósito designado por la Empresa en carácter de “Material de Custodia”, a tal fin el Proveedor enviará los mismos mediante Remito consignado a nombre del Proveedor que detalla tal situación y el correspondiente Protocolo de Ensayo de cada máquina, recepcionados según cláusula **TERCERA**. Una vez desafectado el transformador del depósito de “Material de Custodia”, la Empresa deberá comunicárselo al Proveedor dentro de las cuarenta y ocho horas de producida esa desafectación, comprometiéndose el Proveedor a enviar Remito y Factura definitivos.

**SEXTA**: Los precios serán los que figuran como “Valor Unitario” en la columna de la lista de precios a consensuar.

**SÉPTIMA**: Los fletes, seguros de transporte y responsabilidad civil desde el depósito del Proveedor al depósito de la Empresa estarán a cargo del Proveedor en lo que respecta a la provisión de transformadores del primer stock mínimo. Las reposiciones o entregas subsiguientes estarán a cargo asimismo del Proveedor quedando a su exclusivo cargo la contratación de fletes, la contratación de seguro de transporte y daños a terceros producidos por el traslado de los transformadores hasta dicho depósito.

**OCTAVA**: La garantía de los transformadores será de dos años a contar de la fecha de Factura definitiva. Los términos y alcances de esta garantía será

según “Garantía para Transformadores del Proveedor” que se adjunta y forma parte integrante del presente convenio.

**NOVENA:** La condición de pago será a los 30 (treinta) días corridos de fecha factura.

**DÉCIMA:** El incumplimiento total o parcial de todas y cada una de las obligaciones asumidas por las partes producirá la mora automática de pleno derecho sin necesidad de interpelación judicial o extrajudicial alguna, otorgando derecho a la parte cumplidora a la siguiente opción:

- 1) Exigir el cumplimiento del contrato en todas sus partes
- 2) Declarar resuelto el contrato automáticamente, entendiéndose esta facultad como pacto comisario expreso

Ambas opciones con más los daños y perjuicios que el cumplimiento provoque.

**DÉCIMO PRIMERA:** A todos los efectos legales, judiciales o extrajudiciales a lugar el presente convenio, las partes se someten a la jurisdicción ordinarias de los Tribunales de la Ciudad de ....., con renuncia expresa a todo fuero que pudiera corresponder, constituyendo a los fines de este contrato como domicilios especiales los enunciados en el encabezamiento de este convenio.

**DÉCIMO SEGUNDA:** La Empresa constituirá seguros por daños ocasionados a terceros o empleados, robo e incendio sobre el stock de su depósito. El Proveedor mantiene su responsabilidad por las fallas derivadas de vicios de construcción de los transformadores.

**DÉCIMO TERCERA:** Cada lote estará compuesto de entregas parciales conforme a las cláusulas **TERCERA, SEXTA, OCTAVA, DÉCIMO CUARTA** y concordantes.

**DÉCIMO CUARTA:** El número de máquinas que constituirá cada lote, estará dado por la cantidad mensual solicitada por la Empresa para recomponer el stock.

**DÉCIMO QUINTA:** Cualquiera de las partes tendrá opción para rescindir el presente convenio sin causa y sin derecho a indemnización alguna, previa notificación fehaciente con 90 (noventa) días de antelación.

**DÉCIMO SEXTA:** El Proveedor se compromete a formar el respectivo stock máximo por ítem, en el menor plazo posible. Cuando el stock por ítem descienda hasta llegar al valor mínimo el Proveedor se compromete a reponerlo, llevándolo al valor máximo en un plazo no mayor de 30 (treinta) días corridos.

**DÉCIMO SÉPTIMA:** Se adjunta al presente, suscribiéndolo en prueba de conocimiento y conformidad Nota de Pedido de Material en Custodia N° .....

**DÉCIMO OCTAVA:** En caso de terminación del presente convenio el material sobrante deberá ser retirado por el Proveedor dentro de los 30 (treinta) días de culminado el mismo con Opción a Compra por parte de la Empresa.

No siendo para más se da por terminado el acto previa lectura y ratificación de su contenido. De conformidad se firman dos ejemplares de un mismo tenor y a un solo efecto en la ciudad de ..... a los.....días del mes..... del.....

## EJEMPLO DE ACUERDO DE MANTENIMIENTO DE STOCK

1. A partir del día..... del mes de ..... del ..... y hasta el día..... del mes de ..... del año....., el Proveedor se compromete a mantener en los depósitos de la Empresa, ubicados en ..... de la ciudad de ....., un Stock no inferior al mínimo ni superior al máximo estipulados, de los materiales que se indican en el Anexo 1 del presente acuerdo.
2. Lo mismos adquieren el carácter de materiales bajo custodia de la Empresa, quien será responsable ante el Proveedor por su guarda, tenencia y conservación, aún ante caso fortuito o de fuerza mayor.
3. El Proveedor se hace responsable ante la Empresa por la calidad de los materiales en stock y se compromete a responder por evicción y saneamiento conforme a derecho.
4. El Proveedor autoriza a la Empresa, en los términos de lo prescripto por el artículo 262 del Código de Comercio, a consumir los “materiales en depósito” que conforman el Stock mencionado.  
Dicho consumo podrá realizarlo para satisfacer sus necesidades y/o la de terceros contratistas y será obligación de la Empresa comunicar al Proveedor, según lo estipulado en los artículos 8 y 9 del presente Acuerdo, cuando la variación del stock por consumo torne necesaria la reposición para mantener los niveles acordados.  
El Proveedor deberá reponer el stock a los niveles acordados dentro de los 20 (veinte) días corridos de haber recibido la comunicación escrita por parte de la Empresa.
5. Los acreedores del Proveedor no podrán accionar sobre los materiales que conforman el stock y que se encuentran en los depósitos de la Empresa.
6. El Proveedor podrá requerir, antes del vencimiento del plazo de este acuerdo, la devolución de los materiales que conforman el stock. Dicha devolución anticipada deberá ser convenida por las partes con una anticipación no menor de 30 (treinta) días.
7. Para poner en marcha este Acuerdo de Mantenimiento de Stock la Empresa emitirá Notas de Pedido de Compra sobreabundantes a los efectos de cubrir íntegramente la correcta imputación administrativo / contable de los Remitos y Facturas resultantes del mismo.  
Las cantidades adjudicadas mediante las Notas de Pedidos precedentemente citadas se toman como orientativas, producto de consumos estimados, por lo tanto no significan compromiso de compra por parte de la Empresa, salvo el material obrante en sus depósitos al momento de la finalización del presente contrato.
8. El ultimo viernes de cada mes, mientras permanezca vigente este acuerdo, la Empresa informará al Proveedor, la cantidad de materiales consumidos durante el mismo para que éste reponga el stock a sus cantidades máximas y facture la mercadería enviada para tal reposición.
9. Independientemente de lo acordado en el punto anterior, ante el caso de un consumo extraordinario que haga caer el stock a su punto mínimo, en cualquier momento del período, el Proveedor , de ser posible, repondrá el stock y facturará los materiales entregados. Sin embargo el Proveedor

no queda obligado a reponer más allá de las cantidades estipuladas en los términos de tiempo acordados.

10. Recibida y controlada la mercancía la Empresa enviará copia del remito debidamente conformado al Proveedor.
11. El pago de las facturas que el Proveedor emita se realizará, como máximo, a los 30 (treinta) días corridos contados a partir de la fecha de su presentación.  
La Empresa deberá conceder a estos pagos un carácter preferencial, dado que se trata de materiales de los que ha dispuesto libremente, en cualquier momento del mes informado y sin costo financiero alguno de su parte.
12. El Anexo 1 del presente acuerdo indica los precios unitarios netos a los que se facturará la mercadería objeto del mismo.
13. El Proveedor tiene derecho a controlar el stock que posee en los almacenes de la Empresa cuantas veces lo estime conveniente y ésta se compromete a facilitar dicha gestión.
14. Atento a que el objeto principal de este acuerdo es el mantenimiento de stock de materiales del Proveedor en depósitos de la Empresa para consumo y utilización directa o indirecta de esta última, se deja expresamente aclarado que la Empresa no percibirá comisión alguna.
15. A su exclusivo cargo la Empresa contratará un seguro cubriendo la cantidad máxima estipulada para cada artículo propiedad del Proveedor.
16. Ampliación de Vigencia: En caso de que las cantidades objeto del presente acuerdo no fueran requeridas dentro del plazo convenido, será opción de la Empresa ampliar dicho plazo hasta tres meses suplementarios al vencimiento original.
17. Cancelación: Se considerará cancelada la Nota de pedido correspondiente a este acuerdo si la totalidad de la cantidad solicitada fuera entregada antes del vencimiento del plazo de vigencia estipulado, o por incumplimiento de alguna de las partes.

**ANEXO 1**

**DETALLE DE MATERIALES, CANTIDADES Y PRECIOS**

DESCRIPCIÓN DEL MATERIAL	MÁXIMO	MÍNIMO	PRECIO

**PRECIOS:** Unitarios, netos, más I.V.A.

**LUGAR DE ENTREGA:** Depósito de la Empresa, libre de gastos

**FACTURACIÓN:** Según artículos 8 y 9

**FORMA DE PAGO:** Según artículo 11

### ***Especificación, identificación y estandarización de los materiales a comprar:***

Para lograr una eficiente Función de Compras, es necesario tener claramente identificado y especificado el material o servicio a adquirir.

Para ello, es conveniente el trabajo aunado de Ingeniería y Compras, ya que de esta manera se podrán lograr los mejores resultados.

No es común que estos departamentos trabajen juntos o que colaboren uno con otro, por lo tanto es necesario buscar que se logre cambiar este estilo de relación y buscar el trabajo en equipo entre estos dos departamentos de la empresa.

Gran porcentaje de los materiales adquiridos por Compras, son aquellos destinados a Reposición de Inventarios.

Especialmente en este caso, la adecuada identificación y especificación es imprescindible, ya que generalmente se mantienen cantidades importantes de estos ítems, o se negocian Órdenes de Compra con entregas parciales pero por largos períodos de tiempo, lo que en caso de errores sería muy gravoso para la empresa corregir.

Por esta razón, es altamente recomendable que los materiales se codifiquen o matriculen de una manera ordenada y significativa, y que las descripciones sean suficientemente breves y correctas.

De cualquier manera, se da el caso de materiales que son llamados de diferente manera por distintas áreas de la empresa, aunque se trate del mismo material.

Generalmente esto ocurre con las cuadrillas que realizan trabajos operativos en el campo y que acostumbran poner alias a los materiales, o a llamarlos por identificación de alguna característica particular.

El mismo material, puede ser llamado de una manera en Almacenes, y de otra en Compras o en Ingeniería.

Por esto, la codificación o matriculación del material es sumamente importante. Pero aún así, a veces es insuficiente.

Por eso, es muy recomendable elaborar un Manual de Materiales para la empresa que cumpla las siguientes funciones:

- Identificar claramente los materiales.
- Relacionarlos con su número de código o matrícula.
- Indicar las Normas que aplican a sus detalles constructivos.
- Y las Normas que se utilizan para su control de calidad.
- Relacionarlos con los planos constructivos donde son usados.
- Brindar datos útiles para todos los usuarios.

Para identificar los materiales, se pueden agregar a la descripción en palabras, un plano y una fotografía del repuesto, material o equipo.

Con esta precaución se evitan muchas confusiones, especialmente en el caso de materiales con denominaciones diferentes de acuerdo al departamento donde se utilizan.

Este detalle es de gran ayuda para los sectores operativos, que pueden identificar rápidamente lo que quieren adquirir o retirar del Inventario.

Además, se pueden incluir datos importantes para la gestión de Compras y Almacenes, como por ejemplo datos referentes al embalaje (cantidad de piezas por caja, cantidad de cajas por pallets, cantidad de kilos por cada bolsa, cantidad de metros por bobina, etc.).

También es de gran ayuda para Compras, que en el Manual se incluyan los proveedores certificados o habituales para abastecer este tipo de material o equipo.

Otro importante aporte, puede lograrse si se deja disponible a los usuarios el Manual en alguna red de computación que permita acceder y tomar los datos en forma directa. Por ejemplo, Compras podría directamente tomar los datos del Manual e incorporarlos como adjunto a la Orden de Compra o a la Solicitud de Precios.

Además, el análisis de los materiales a ser incluidos en el Manual, permite una tarea de Selección y Estandarización de Materiales, porque todos los usuarios deben ser invitados a opinar sobre la inclusión o no de todos los ítems, y al hacer la revisión se reduce significativamente la cantidad de los mismos.

### **Sumario:**

Se pueden destacar en este capítulo, los siguientes puntos:

- Nuevas metodologías para adquisición de materiales, Acuerdos de Reposición de Inventarios.
- Importancia de la buena relación proveedor / comprador para alcanzar este tipo de Acuerdos.
- Necesidad de contar con Especificaciones y Descripciones claras y correctas.
- Ventajas relacionadas con la confección de un Manual de Materiales. Especialmente si esta integrado a toda la empresa a través de una red informática adecuada.

## Capítulo VI

### EVALUACIÓN DE PROVEEDORES

Existen diferentes metodologías para realizar esta tarea, pero todas se basan en criterios similares.

Tecnología, calidad, estado financiero, capacitación y aptitud del personal, cumplimiento de plazos de entrega, estado de sus instalaciones, posibilidad de responder adecuadamente ante demandas puntuales, y precio.

Todos estos criterios deben ser ponderados, ya que en cada caso en particular, se podrá dar preponderancia a un criterio sobre el otro. De cualquier manera, el precio siempre tendrá el papel de ser el primero entre iguales.

La filosofía de la mejora continua en la empresa, debe ser evaluada también en los proveedores a través del análisis de la existencia de los siguientes conceptos: programa de calidad, capacidad de proceso, control estadístico de procesos, métodos de implantación y seguimiento, relación de nuestro proveedor con sus proveedores, y entrenamiento constante y programado, etc.

#### ***Metodología para la Evaluación:***

Al elegir adecuadamente a los proveedores, se recorre gran parte del camino hacia la buena compra, se pueden alcanzar las condiciones básicas: precio, calidad, plazo de entrega y cantidad.

Salvo casos puntuales, los proveedores no responden con exactitud a nuestras necesidades, no nacieron “pensados para nosotros” por la sencilla razón que sus objetivos pueden diferir de los que persigue nuestra empresa, por esta razón debemos realizar esfuerzos para seleccionar los que mejor se adapten a nuestras necesidades.

Para lograr este objetivo, la empresa debe fijar Políticas, y Compras desarrollar un método para el desarrollo de Proveedores.

Aspectos a tener en cuenta:

- El precio no siempre es el factor más importante para definir cuál es el mejor proveedor.
- También se debe considerar la calidad del producto y la calidad del servicio.
- Cada empresa dará prioridad a estos aspectos según su necesidad.

A la búsqueda de nuevos proveedores, es necesario contar con información proveniente del mercado y de la propia empresa, tal como:

- Cantidades a consumir, y calidad solicitada.
- Proceso de fabricación habitual del o los equipos a comprar, sus materias primas, volumen de producción, etc.

- Demanda del mercado, e importancia relativa de la demanda de nuestra empresa en el conjunto.
- Leyes, Reglamentos, y normas que aplican sobre el producto a adquirir, especialmente en cuanto a Seguridad Industrial e Impacto Ambiental.
- Precio del producto, fluctuaciones, influencia estacional, etc.

La consulta con otros proveedores, con empresas del mismo rubro, y con contactos en el mercado es fundamental para afianzar la información recogida.

Los sistemas de evaluación más comúnmente empleados, se basan en el análisis de Calidad, Servicio y Precio.

Y utilizando fórmulas matemáticas sencillas, más la ponderación de la importancia relativa de cada aspecto analizado, llegan a redondear una evaluación.

Este tipo de evaluación es importante para casos puntuales donde se debe tomar una rápida decisión, con respecto a la elección de una alternativa de Compra.

Pero, cuando la tarea consiste en evaluar un fichero de proveedores aptos para satisfacer los requerimientos de la empresa, hay varios métodos que pueden ser útiles.

Algunos se refieren a Normas Internacionales como la ISO o la EAQF (norma francesa para la Industria Automotriz) u otras, pero su aplicación puede resultar excesivamente onerosa, dependiendo del tamaño de la empresa que lo vaya a aplicar.

Existen otros métodos de aplicación práctica que se adaptan a empresas de tamaño más pequeño.

El más sencillo por ser de fácil aplicación consiste en lo siguiente:

Como primera medida, elegir los criterios sobre los cuales se realizará la evaluación:

- Además de Precio, Calidad y Servicio.
- Estado Financiero.
- Capacidad Operativa de la Planta.
- Metodología de trabajo empleada.
- Equipos e instalaciones con que cuenta.
- Velocidad de respuesta ante demandas puntuales.

En cada uno de los aspectos, se debe fijar un mínimo puntaje, por debajo del cual el proveedor será eliminado automáticamente.

En segundo lugar, se debe ponderar cada factor o variable en función de la importancia que tenga para la empresa.

Asignar a cada proveedor un puntaje para cada uno de los criterios a ponderar. La suma de los valores ponderados para cada uno de los criterios nos permitirá valorar a cada proveedor. Y lógicamente los de mayor suma total serán los mejor calificados.

A continuación se adjuntan algunos ejemplos de planillas que pueden ser útiles para la evaluación. Debe tenerse presente que los criterios variarán según el tipo de empresa.

Asimismo, cabe resaltar que la evaluación deberá ser realizada por diferentes personas y luego se hará un resumen que reflejará la opinión del grupo evaluador.

**Matriz para analizar el proceso productivo y la capacidad del proveedor**

<b>COMPañÍA</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bien</b>	<b>Regular</b>	<b>Pobre</b>
	<b>(4)</b>	<b>(3)</b>	<b>(2)</b>	<b>(1)</b>
Tamaño y/o capacidad				
Capacidad financiera				
Utilidad operativa				
Rango de manufactura				
Instalaciones de investigación				
Servicio Técnico				
Localizaciones geográficas				
Administración				
Relaciones laborales				
Relaciones comerciales				
<b>TOTAL</b>				

**Matriz para calificar el nivel de servicio del proveedor**

<b>SERVICIO</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bien</b>	<b>Regular</b>	<b>Pobre</b>
	<b>(4)</b>	<b>(3)</b>	<b>(2)</b>	<b>(1)</b>
Entregas a tiempo				
Condiciones de llegada				
Instrucciones de seguimiento				
Número de rechazos				
Manejo de las reclamaciones				
Asistencia técnica				
Ayuda de emergencia				
Provisión de catálogos, etc.				
Ofrece cambios rápidos en precios				
<b>TOTAL</b>				

**Matriz para evaluar las características generales relacionadas con el producto**

<b>PRODUCTOS</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bien</b>	<b>Regular</b>	<b>Pobre</b>
	<b>(4)</b>	<b>(3)</b>	<b>(2)</b>	<b>(1)</b>
Calidad				
Precio				
Empaque				
Uniformidad				
Garantía				
<b>TOTAL</b>				

**Matriz para analizar el proceso productivo y la capacidad del proveedor**

<b>PERSONAL DE VENTAS</b>	<b>Excelente</b>	<b>Bien</b>	<b>Regular</b>	<b>Pobre</b>
	<b>(4)</b>	<b>(3)</b>	<b>(2)</b>	<b>(1)</b>
<b>A Conocimiento de:</b>				
Su compañía				
Su producto				
Nuestra industria				
Nuestra compañía				
<b>B Convocatorias:</b>				
Espaciadas adecuadamente				
Por cita				
Planeadas y preparadas				
Mutuamente productivas				
<b>C Servicio de ventas:</b>				
Información disponible				
Tiempo para elaborar una cotización				
Seguimiento de órdenes				
Entrega rápida				
Manejo de reclamaciones				
<b>TOTAL</b>				

Incluí en este capítulo, una Evaluación de Proveedores a modo de trabajo de campo.

Como primera medida, elegí una familia de materiales o equipamientos que fuera representativa por su valor relativo, y por su utilización intensiva por parte de las áreas operativas de la empresa.

De este análisis surgió la idea de tomar la familia de Transformadores Rurales y de Distribución como base para este trabajo.

En segundo lugar, hice un trabajo estadístico, consistente en verificar cuáles han sido los proveedores que más frecuentemente han sido ganadores de licitaciones para compra de estos equipos en los últimos cuatro años.

Se destacaron así cuatro empresas a las cuales (para mantener la confidencialidad del caso) llamaré por el nombre de la Provincia en la que están instaladas. Quedaron así : Empresa de Santa Fe, Empresa de Buenos Aires, Empresa de Mendoza, y Empresa de Córdoba.

Finalmente, efectuamos una visita a cada una de las empresas que había quedado preseleccionada.

Tres personas hicimos esta tarea, un comprador, el inspector de materiales y yo en forma personal.

Recabamos información en las visitas, y solicitamos a los proveedores la documentación necesaria para la evaluación, como Balances, antecedentes bancarios, etc.

Algunos otros datos, pudimos recabarlos a través de consultas a las páginas de Internet de estas empresas.

Confeccionamos un archivo en Excel a fin de que las evaluaciones tuvieran un peso ponderado de acuerdo a diferentes variables (tipo de equipos, prestaciones mínimas que exige la empresa para proveedores de esta familia de materiales, etc.).

Acordamos, en una reunión celebrada al efecto, los siguientes porcentajes para dar diferente peso a cada uno de los grupos evaluados, teniendo en cuenta el tipo de material y la importancia estratégica que tiene para la empresa.

Los porcentajes que se aplicaron a cada grupo fueron los siguientes:

- |                                      |     |
|--------------------------------------|-----|
| ✓ Datos de la Empresa:               | 25% |
| ✓ Servicio:                          | 30% |
| ✓ Productos:                         | 30% |
| ✓ Personal de Ventas – Conocimiento: | 15% |

Cada uno de los evaluadores, realizó la tarea por separado volcando su opinión, puntuando de 1 a 4.

Finalmente, hice un resumen de las tres evaluaciones y las volqué a cuatro archivos que poseen el resumen de las evaluaciones realizadas.

El resultado fue el siguiente:

Empresa de Santa Fe:	95,33
Empresa de Córdoba:	88,25
Empresa de Buenos Aires:	81,00
Empresa de Mendoza:	79,25

Las cuatro empresas son consideradas aptas para suministrar sus productos.

Hemos tenido reuniones con responsables de cada una de ellas para señalarles cuáles eran sus puntos débiles y acordamos un plan de mejoras. Con cada proveedor acordamos un cronograma para ir mejorando los puntos que no eran plenamente satisfactorios.

Estas evaluaciones son tenidas en cuenta en casos en que es necesario aplicar algún tipo de penalidad por demora en las entregas, o cuando se debe discutir temas derivados de fallas o problemas en la calidad de los productos. Asimismo, en caso de haber paridad en cotizaciones, se utilizan las evaluaciones previas para tomar la decisión final de adjudicación.

Cada una de las planillas de evaluación se adjuntan a continuación:

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>SANTA FE</b>	
<b>N° DE REGISTRO INTERNO</b>	<b>FECHA: 01/03/02</b>	<b>EVALUADO POR: RESUMEN</b>

<b>Datos de la empresa</b>	<b>Excelente (4)</b>	<b>Bueno (3)</b>	<b>Regular (2)</b>	<b>Pobre (1)</b>
Tamaño (capacidad productiva)	4			
Capacidad Financiera	4			
Servicio Técnico	4			
Laboratorio de ensayos	4			
Localización Geográfica	4			
Administración	4			

<b>Puntaje máximo</b>	24
<b>Puntaje total</b>	24

<b>Servicio</b>	<b>Excelente (4)</b>	<b>Bueno (3)</b>	<b>Regular (2)</b>	<b>Pobre (1)</b>
Entregas a tiempo		3		
Condiciones de llegada	4			
Número de rechazos		3		
Asistencia Técnica	4			
Provisión de Información Técnica y/o Catálogos	4			
Administración	4			

<b>Puntaje máximo</b>	24
<b>Puntaje total</b>	22

<b>Productos</b>	<b>Excelente (4)</b>	<b>Bueno (3)</b>	<b>Regular (2)</b>	<b>Pobre (1)</b>
Calidad	4			
Precio		3		
Empaque	4			
Uniformidad	4			
Garantía	4			
Condiciones de Pago	4			

Puntaje máximo	24
<b>Puntaje total</b>	<b>23</b>

<b>Personal de Ventas- Conocimiento</b>	<b>Excelente (4)</b>	<b>Bueno (3)</b>	<b>Regular (2)</b>	<b>Pobre (1)</b>
Su Compañía	4			
Su producto	4			
Nuestra Compañía	4			
Nuestra Industria	4			
Ventas-Servicio	4			
Obtener Información	4			
Rapidez para cotizar	4			
Seguimiento de Órdenes		3		
Rapidez de entregas		3		
Manejo de quejas y reclamos	4			

Puntaje máximo	40
<b>Puntaje total</b>	<b>38</b>

**NOTA FINAL**

**95,33**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>CÓRDOBA</b>	
<b>N° DE REGISTRO INTERNO</b>	<b>FECHA: 01/03/02</b>	<b>EVALUADO POR: RESUMEN</b>

<b>Datos de la empresa</b>	<b>Excelente (4)</b>	<b>Bueno (3)</b>	<b>Regular (2)</b>	<b>Pobre (1)</b>
Tamaño (capacidad productiva)	4			
Capacidad Financiera			2	
Servicio Técnico	4			
Laboratorio de ensayos		3		
Localización Geográfica		3		
Administración	4			

<b>Puntaje máximo</b>	24
<b>Puntaje total</b>	20

<b>Servicio</b>	<b>Excelente (4)</b>	<b>Bueno (3)</b>	<b>Regular (2)</b>	<b>Pobre (1)</b>
Entregas a tiempo		3		
Condiciones de llegada	4			
Número de rechazos		3		
Asistencia Técnica		3		
Provisión de Información Técnica y/o Catálogos	4			
Administración		3		

<b>Puntaje máximo</b>	24
<b>Puntaje total</b>	20

<b>Productos</b>	<b>Excelente (4)</b>	<b>Bueno (3)</b>	<b>Regular (2)</b>	<b>Pobre (1)</b>
Calidad	4			
Precio		3		
Empaque	4			
Uniformidad	4			
Garantía	4			
Condiciones de Pago	4			

Puntaje máximo	24
<b>Puntaje total</b>	23

<b>Personal de Ventas- Conocimiento</b>	<b>Excelente (4)</b>	<b>Bueno (3)</b>	<b>Regular (2)</b>	<b>Pobre (1)</b>
Su Compañía	4			
Su producto	4			
Nuestra Compañía		3		
Nuestra Industria		3		
Ventas-Servicio		3		
Obtener Información		3		
Rapidez para cotizar	4			
Seguimiento de Órdenes		3		
Rapidez de entregas		3		
Manejo de quejas y reclamos		3		

Puntaje máximo	40
<b>Puntaje total</b>	33

**NOTA FINAL**

**88,25**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>BUENOS AIRES</b>	
<b>N° DE REGISTRO INTERNO</b>	<b>FECHA: 01/03/02</b>	<b>EVALUADO POR: RESUMEN</b>

<b>Datos de la empresa</b>	<b>Excelente (4)</b>	<b>Bueno (3)</b>	<b>Regular (2)</b>	<b>Pobre (1)</b>
Tamaño (capacidad productiva)		3		
Capacidad Financiera			2	
Servicio Técnico		3		
Laboratorio de ensayos		3		
Localización Geográfica		3		
Administración		3		

<b>Puntaje máximo</b>	24
<b>Puntaje total</b>	17

<b>Servicio</b>	<b>Excelente (4)</b>	<b>Bueno (3)</b>	<b>Regular (2)</b>	<b>Pobre (1)</b>
Entregas a tiempo		3		
Condiciones de llegada		3		
Número de rechazos		3		
Asistencia Técnica		3		
Provisión de Información Técnica y/o Catálogos	4			
Administración		3		

<b>Puntaje máximo</b>	24
<b>Puntaje total</b>	19

<b>Productos</b>	<b>Excelente (4)</b>	<b>Bueno (3)</b>	<b>Regular (2)</b>	<b>Pobre (1)</b>
Calidad		3		
Precio		3		
Empaque		3		
Uniformidad		3		
Garantía	4			
Condiciones de Pago	4			

Puntaje máximo	24
<b>Puntaje total</b>	<b>20</b>

<b>Personal de Ventas Conocimiento</b>	<b>Excelente (4)</b>	<b>Bueno (3)</b>	<b>Regular (2)</b>	<b>Pobre (1)</b>
Su Compañía	4			
Su producto	4			
Nuestra Compañía		3		
Nuestra Industria		3		
Ventas-Servicio		3		
Obtener Información		3		
Rapidez para cotizar	4			
Seguimiento de Órdenes		3		
Rapidez de entregas		3		
Manejo de quejas y reclamos		3		

Puntaje máximo	40
<b>Puntaje total</b>	<b>33</b>

**NOTA FINAL**

**81,00**

<b>NOMBRE DE LA EMPRESA</b>	<b>MENDOZA</b>	
<b>N° DE REGISTRO INTERNO</b>	<b>FECHA: 01/03/02</b>	<b>EVALUADO POR: RESUMEN</b>

<b>Datos de la empresa</b>	<b>Excelente (4)</b>	<b>Bueno (3)</b>	<b>Regular (2)</b>	<b>Pobre (1)</b>
Tamaño (capacidad productiva)		3		
Capacidad Financiera		3		
Servicio Técnico		3		
Laboratorio de ensayos		3		
Localización Geográfica			2	
Administración		3		

<b>Puntaje máximo</b>	24
<b>Puntaje total</b>	17

<b>Servicio</b>	<b>Excelente (4)</b>	<b>Bueno (3)</b>	<b>Regular (2)</b>	<b>Pobre (1)</b>
Entregas a tiempo		3		
Condiciones de llegada		3		
Número de rechazos		3		
Asistencia Técnica		3		
Provisión de Información Técnica y/o Catálogos	4			
Administración		3		

<b>Puntaje máximo</b>	24
<b>Puntaje total</b>	19

<b>Productos</b>	<b>Excelente (4)</b>	<b>Bueno (3)</b>	<b>Regular (2)</b>	<b>Pobre (1)</b>
Calidad		3		
Precio		3		
Empaque		3		
Uniformidad		3		
Garantía	4			
Condiciones de Pago	4			

Puntaje máximo	24
<b>Puntaje total</b>	<b>20</b>

<b>Personal de Ventas' Conocimiento</b>	<b>Excelente (4)</b>	<b>Bueno (3)</b>	<b>Regular (2)</b>	<b>Pobre (1)</b>
Su Compañía	4			
Su producto	4			
Nuestra Compañía		3		
Nuestra Industria		3		
Ventas-Servicio		3		
Obtener Información		3		
Rapidez para cotizar		3		
Seguimiento de Órdenes		3		
Rapidez de entregas		3		
Manejo de quejas y reclamos		3		

Puntaje máximo	40
<b>Puntaje total</b>	<b>32</b>

**NOTA FINAL**

**79,25**

### ***Situación de los Proveedores actuales:***

Existen tres categorías:

- Aprobados.
- Restringidos.
- Suspendidos.

Los proveedores ubicados en la primera categoría son los que se incluyen en la búsqueda de lograr acuerdos de asociación a largo plazo o para el desarrollo de nuevos productos.

Como condiciones para ser considerado en esta categoría, es necesario lograr lo siguiente:

- Más del 95% de aceptación de lotes.
- Plan de Mejora Continua, o Certificación ISO.
- Procedimientos vigentes, para el Control de Procesos.
- Controles de soporte en todos los parámetros críticos.
- Programa de entrenamiento documentado.
- Compromiso formal de la Gerencia o Dirección.
- Comunicación efectiva, y rápida respuesta a la solicitud de acciones correctivas.

En la segunda categoría, se encuentran los llamados Proveedores Restringidos, que si bien son necesarios para apoyar los programas de trabajo actuales de la empresa, no se considera que puedan ser útiles en programas futuros, en desarrollos, o como posibles candidatos a asociaciones de largo plazo.

También pueden considerarse restringidos, los proveedores con problemas por mala calidad, respuesta inadecuada o desempeño por debajo de los niveles esperados.

En este caso, se estableció que sólo con la autorización del máximo nivel jerárquico del área de Compras, se le podrá colocar un nuevo pedido con restricciones previamente acordadas como: visita a las instalaciones del proveedor para evaluar los posibles riesgos, los plazos de entrega no deben ser prolongados, los montos involucrados deben estar limitados, etc.

Por último, en la tercera categoría, se ubican los Proveedores Suspendidos, que está integrada por aquellos que son muy deficientes o que en razón de sus defectos puedan poner en riesgo la seguridad de las instalaciones o empleados de la empresa, y que por lo tanto no están incluidos en ningún plan futuro de la empresa.

Este es otro ejemplo de Evaluación de Proveedores que también utiliza evaluaciones basadas en Promedios Ponderados pero con la particularidad de establecer Multiplicadores que se utilizarán en las Comparativas de Precios de Licitaciones y Compulsas de Precios.

### **Programa de Evaluación de Desempeño de Proveedores.**

La tarea de seleccionar los mejores proveedores es una de las responsabilidades más importantes de la Función Compras. Esta tarea fundamental, requiere que Compras seleccione proveedores capaces de brindar calidad confiable, entregas a tiempo, buena respuesta a requerimientos de asistencia o servicio técnico, y precios competitivos. Además, y en forma concurrente con este objetivo, deben ser monitoreadas la oferta y la demanda en el mercado, que regulan los precios y la disponibilidad de los materiales.

Al utilizar este Programa de Evaluación de Desempeño de Proveedores, los compradores lograrán una relación positiva con los proveedores, en lugar del rol de adversarios que tradicionalmente existía entre ellos. Las compañías que han implementado este tipo de programas de evaluación, han informado mejorías en sus procesos de negocios, debido a que estos programas mejoran la comunicación entre compradores y vendedores, con beneficios para ambas empresas.

Este programa debe ser instalado y desarrollado por el área de Compras con la ayuda de Ingeniería y Operaciones en un esfuerzo conjunto que ayudará al comprador a cumplir una tarea más eficiente.

Este programa esta basado en un plan de evaluación ponderada, buscando mayor objetividad que la que se logra a través de las metodologías que utilizan las evaluaciones cualitativas. La aplicación de juicios subjetivos, esta más limitada al utilizar la asignación de peso promedio ponderado y el desarrollo de fórmulas de medición.

El plan es además, más flexible, porque permite modificar la ponderación de los factores dándole más énfasis o importancia a uno u otro factor dependiendo del tipo o familia de materiales en cuestión.

Existen también otros tipos de Evaluaciones de Proveedores, algunas (como el ejemplo que incluyo a continuación) hace hincapié en fórmulas matemáticas que generan evaluaciones ponderadas y multiplicadores que afectan los precios cotizados por los Proveedores.

En otros casos, las Evaluaciones se basan en encuestas y planillas que deben ser llenadas por los Proveedores y evaluadas por distintas áreas de la empresa.

## Programa de Evaluación de Desempeño de Proveedores.

### Factores de Valoración

### Factores de Evaluación

Calidad y Aspectos Técnicos.	1.Cumplimiento de Especificaciones.
	2.Información anticipada de cambios en los productos.
	3.Información de aparición de nuevos productos.
	4.Provisión de Planos y Especificaciones.
	5.Empaquetado y etiquetado.
	6.Resolución de Reclamos.
	7.Facturación clara y exacta.
	8.Staff técnico competente.
Representación	1.Personal de Ventas altamente capacitado.
	2.Honestidad y Confidencialidad.
	3.Adecuado contacto con Área de Ventas.
	4.Respuesta adecuada a problemas específicos.
	5.Información del estado actual de las O/C.
Entrega	1.Entregas dentro de los plazos comprometidos.
	2.Capacidad de producir entregas en caso de emergencia.
	3.Flexibilidad para cancelar o demorar entregas.
	4.Despacho de órdenes completas.
	5.Disponibilidad de trabajar en sistema EDI.
Costos y Precios	1.Precios competitivos.
	2.Sugerencias efectivas para disminuir costos.
	3.Noticias anticipadas de cambios en los precios.
	4.Cotizaciones completas y puntuales.
	5.Disponibilidad para cotizar fletes.
Estabilidad	1.Compromiso con la Industria.
	2.Solidez financiera.
	3.Instalaciones de manufactura adecuadas.
	4.Capacidad de negociar acuerdos a largo plazo.
	5.Adecuada ubicación geográfica.
	6.Gerenciamiento sólido.

**Porcentaje de Valoración de los Factores (columna D):**

Cada uno de los factores asignados en la columna D de la planilla de Evaluación es afectado por una ponderación basada en su importancia relativa. Las ponderaciones se deben asignar en porcentajes, y el total de las mismas debe ser igual a 100%. El comprador es responsable de determinar una correcta evaluación de los factores y asignar apropiadamente el peso de cada ponderación.

Por ejemplo:

Calidad y Aspectos Técnicos:	40%
Representación:	10%
Entrega:	25%
Costo y Precio:	20%
Estabilidad:	5%
Total de Porcentaje de Evaluación de Factores	100%

**Factores de Ponderación (columna A):**

Los factores de ponderación indicados en la columna A de la planilla de Evaluación, son también porcentajes que deben asignarse en relación a la importancia relativa de cada uno de ellos. La suma total será del 100%.

Ejemplo:

Calidad y Aspectos Técnicos	Cumplimiento de Especificaciones:	30%
	Inform. anticipada de cambios en prod.	5%
	Inform. Aparición nuevos prod.	10%
	Provisión de Planos y Especific.	15%
	Empaquetado y Etiquetado	5%
	Resolución de Reclamos	10%
	Facturación clara y exacta	10%
	Staff técnico competente	15%
	Total Factores de Ponderación	100%

**Puntaje (columna B):**

En la columna B cada proveedor es evaluado en cada factor individual de acuerdo al siguiente puntaje:

Excelente	10
Muy bueno	9
	8
Bueno	7
	6
Satisfactorio	5
	4
Pobre	3
Insatisfactorio	2
	1
Inaceptable	0

### Índice de Valorización (columna C):

Después de que todos los puntajes han sido asignados, se multiplica la columna A por la B y el resultado se divide por 100 para obtener los índices de valoración. Estos resultados individuales luego se suman en la columna C para obtener el resultado para cada factor.

### Índice de Valorización Total (columna E):

El porcentaje de valoración de los factores de la columna D se multiplica por el Índice de Valorización de la columna C y se divide por 100 para obtener el índice de Valorización Total.

### Valor final de desempeño del Proveedor:

El paso final para determinar el valor final del proveedor requiere la suma de los valores alcanzados en la columna E.

### Multiplicador de precios del Proveedor:

El multiplicador de precios del Proveedor se calcula tomando el Valor final de desempeño del Proveedor y aplicándolo a alguna de las siguientes fórmulas:

$$10\% \text{ Multiplicador de precios del Proveedor} = 1.1 - \frac{\text{Valor final de Desempeño del proveedor}}{100.0}$$

$$10\% \text{ Multiplicador de precios de Proveedor "XYZ"} = 1.1 - \frac{6.85}{100.0} = 1,0315$$

En el ejemplo precedente la máxima diferencia permitida ha sido limitada a 10%. La diferencia de precios real entre proveedores producida por esta fórmula será significativamente menor que el máximo permitido. Esta escasa diferencia entre proveedores evaluados, puede no ser efectiva para seleccionar el producto que represente el mejor valor a largo plazo. La diferencia de precios permitida entre proveedores será diferente para cada tipo de producto. Cuanto más crítico sea el producto, generalmente, mayor será la diferencia justificable.

Las fórmulas adicionales listadas más abajo, tienen mayores diferencias máximas y también pueden ser usadas para calcular el Multiplicador de Precios del Proveedor.

$$12\% \text{ Multiplicador de precios del Proveedor} = 1.12 - \frac{\text{Valor final de Desempeño del proveedor}}{83.3}$$

$$14\% \text{ Multiplicador de precios del Proveedor} = 1.14 - \frac{\text{Valor final de Desempeño del proveedor}}{71.4}$$

$$16\% \text{ Multiplicador de precios del Proveedor} = 1.16 - \frac{\text{Valor final de Desempeño del proveedor}}{62.5}$$

$$18\% \text{ Multiplicador de precios del Proveedor} = 1.18 - \frac{\text{Valor final de Desempeño del proveedor}}{55.5}$$

$$20\% \text{ Multiplicador de precios del Proveedor} = 1.20 - \frac{\text{Valor final de Desempeño del proveedor}}{50.0}$$

Tomar la decisión en cuál es el multiplicador más apropiado, depende sobre todo del juicio profesional de un buen comprador. Después de que la evaluación ha sido completada, la revisión de los resultados de la misma debe ser realizada para determinar si ellos son razonables o no. Nuestro primer objetivo es lograr una evaluación de desempeño de proveedores justa y honesta, que emplee el ajuste de diferencias de precios y que nos permita seleccionar la oferta que represente el mejor valor a largo plazo para nuestra empresa.

Todas las Evaluaciones de Desempeño deberán ser completadas antes de la recepción de las cotizaciones.

### **Costo Total Evaluado:**

Multiplicador de precios Proveedor x Precio Cotizado = Costo Total Evaluado.

### **Otros aspectos a tener en cuenta:**

Además del Programa Formal de Evaluación de Proveedores hay varios factores que los compradores pueden controlar y que determinarán el nivel de calidad del material que se está comprando.

#### 1. Desarrollar el conocimiento de los compradores (capacitación):

- ✓ Brindarles suficiente tiempo para aprender sobre nuevos productos y proveedores.
- ✓ Asistir a cursos y seminarios sobre temas relativos a Compras.
- ✓ Establecer programas de capacitación "in-company"
- ✓ Promover visitas de proveedores y usuarios a nuestras oficinas.
- ✓ Alentar el desarrollo de educación profesional en los compradores.

#### 2. Seleccionar proveedores competentes, que posean la capacidad comercial, técnica y productiva necesarias para nuestra empresa:

- ✓ Solicitar al proveedor que conteste nuestros cuestionarios de calificación.
- ✓ Analizar sus datos financieros.
- ✓ Revisar las listas de usuarios.
- ✓ Solicitar información sobre sus productos.
- ✓ Contactar a compradores de otras empresas.
- ✓ Organizar visitas a plantas e instalaciones de proveedores.

3. Comunicar claramente a los proveedores, nuestros requerimientos de calidad.

- ✓ Asegurarnos que nuestros requerimientos de calidad están claramente establecidos en nuestras órdenes de compra o en nuestras especificaciones.
- ✓ Comunicar las razones por las cuales tenemos requerimientos de calidad especiales en ciertos casos.
- ✓ Explicar nuestros procedimientos de Inspección de Materiales, y nuestra Política de Devoluciones en caso de fallas.

4. Establecer Círculos de Calidad con Ingeniería y Operaciones, para ítems estratégicos.

- ✓ Promover la formación de grupos de Calidad.
- ✓ Incitar a Ingeniería y Operaciones para que se involucren en las tareas de Evaluación de Proveedores.
- ✓ Realizar análisis de Valorización y Estandarización de Materiales.
- ✓ Solicitar a los proveedores que participen en nuestros análisis de Calidad de materiales.

5. Revisar las Especificaciones vigentes para asegurarnos que no son excesivamente restrictivas.

- ✓ Analizar las Especificaciones con los proveedores, especialmente en aquellos puntos que nos parezcan ambiguos.
- ✓ Solicitar el “feed-back” de los proveedores, sobre especificaciones no estándar que aumenten el costo del producto.
- ✓ Solicitar a Ingeniería todas las especificaciones y reverlas, antes de enviar la Licitación.
- ✓ Alentar a los proveedores para que nos propongan alternativas que nos permitan ahorrar en nuestras licitaciones.
- ✓ Oponernos a la solicitud de materiales no estandarizados.

6. Promover la evaluación de los productos del proveedor.

- ✓ Acordar y formar parte del equipo de evaluación de productos de nuestros proveedores.
- ✓ Enviar la información recibida sobre nuevos productos a Ingeniería, Operaciones y Sectores usuarios.
- ✓ Poner en contacto a las áreas técnicas de los proveedores con nuestras propias áreas técnicas.
- ✓ Suministrar a Ingeniería que evalúe por escrito los productos de nuestros proveedores (en formularios especialmente preparados para la tarea).

7. Medir el desempeño de los proveedores y usar estas mediciones para analizar ofertas competitivas.

- ✓ Monitorear y registrar la evolución del desempeño de los proveedores.
- ✓ Desarrollar Evaluaciones de Desempeño de Proveedores.

#### 8. Trabajar con los proveedores para mejorar su desempeño.

- ✓ Establecer niveles de desempeño aceptables.
- ✓ Revisar desempeño de calidad y entrega de materiales de los proveedores en forma trimestral.
- ✓ Negociar acuerdos de largo plazo con proveedores para incrementar su familiaridad con nuestros requerimientos.
- ✓ Remover de nuestras listas de proveedores a aquellos que demuestren un desempeño pobre o por debajo de nuestros requerimientos mínimos.

#### **Ventajas y desventajas del método expuesto:**

El objetivo de este método es lograr introducir en forma directa en las Comparativas de Precios de nuestras Licitaciones o Compulsas de Precios, la Evaluación del Desempeño de los Proveedores, y de esa manera “premiar o castigar” a los mismos de acuerdo al desempeño registrado.

Desde este punto de vista es una opción muy buena y puede rendir excelentes frutos.

Como aspecto negativo, podemos mencionar que es muy exigente en lo que hace a recursos humanos y técnicos, ya que insume mucho tiempo y exige gran organización. Por esta razón es conveniente evaluar su implementación, especialmente en organizaciones que privilegian la reducción de personal.

Por otra parte, es interesante analizar si no se resta poder de decisión a los compradores o Comité de Adjudicación (cuando corresponda), ya que necesariamente este método influye en forma directa sobre la decisión de adjudicación.

PLANILLA DE EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR/CONTRATISTA						
PROVEEDOR/CONTRATISTA		PRODUCTO/SERV.		EVALUADO POR:		
		A	B	C	D	E
Factores de Valoración	Factores de Evaluación	Factores de Ponderación	Puntaje	Índice de Valoración C=A*B/100	Porcentaje de Valoración de los Factores %	Índice de Valoración Total E=C*D/100
<b>CALIDAD Y ASPECTOS TÉCNICOS</b>	Cumplimiento de especificaciones			0.000		
	Informac. anticipada de cambios en los prod.			0.000		
	Informac. de aparición de los nuevos prod.			0.000		
	Provisión de planos y especificaciones			0.000		
	Empaquetado y etiquetado			0.000		
	Resolución de reclamos			0.000		
	Facturación clara y exacta			0.000		
	Staff técnico competente			0.000		0.000
<b>TOTAL</b>				0.000		
<b>REPRESENTACIÓN</b>	Personal de ventas altamente capacitado			0.000		
	Honestidad y confidencialidad			0.000		
	Adecuado contacto con área de ventas			0.000		
	Respuesta adecuada a problemas especif.			0.000		
	Información del estado actual de las O/C			0.000		
<b>TOTAL</b>				0.000		0.000
<b>ENTREGA</b>	Entregas dentro de los plazos prometidos			0.000		
	Capacidad de producir entregas en emerg.			0.000		
	Flexibilidad para cancelar o demorar entregas			0.000		
	Despacho de órdenes completas			0.000		
	Disponibilidad de trabajar en sistema EDI			0.000		
<b>TOTAL</b>				0.000		0.000
<b>COSTOS Y PRECIOS</b>	Precios competitivos			0.000		
	Sugerencias efectivas para disminuir costos			0.000		
	Noticias anticipadas en cambios de precios			0.000		
	Cotizaciones completas y puntuales			0.000		
	Disponibilidad para cotizar fletes			0.000		
<b>TOTAL</b>				0.000		0.000
<b>ESTABILIDAD</b>	Compromiso con la Industria			0.000		
	Solidez financiera			0.000		
	Instalaciones de manufactura adecuadas			0.000		
	Capac. de negociar acuerdos a largo plazo			0.000		
	Adecuada ubicación geográfica			0.000		
	Gerenciamiento sólido			0.000		
<b>TOTAL</b>				0.000		0.000
<b>VALOR FINAL DEL DESEMPEÑO DEL PROVEEDOR</b>						
<b>MULTIPLICADOR DE PRECIOS DEL PROVEEDOR</b>		12% 1,1200	14% 1,1400	16% 1,1600	18% 1,1800	20% 1,2000

PLANILLA DE EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR/CONTRATISTA						
PROVEEDOR/CONTRATISTA		PRODUCTO/SERV		EVALUADO POR:		
		A	B	C	D	E
Factores de Valoración	Factores de Evaluación	Factores de Ponderación	Puntaje	Índice de Valoración C=A*B/100	Porcentaje de Valoración de los Factores %	Índice de Valoración Total E=C*D/100
<b>CALIDAD Y ASPECTOS TÉCNICOS</b>	Cumplimiento de especificaciones	30				
	Informac. anticipada de cambios en los prod.	5				
	Informac. de aparición de los nuevos prod.	10				
	Provisión de planos y especificaciones	15				
	Empaquetado y etiquetado	5				
	Resolución de reclamos	10				
	Facturación clara y exacta	10				
	Staff técnico competente	15				
<b>TOTAL</b>		100			40%	0.000
<b>REPRESENTACIÓN</b>	Personal de ventas altamente capacitado	35				
	Honestidad y confidencialidad	10				
	Adecuado contacto con área de ventas	20				
	Respuesta adecuada a problemas especif.	15				
	Información del estado actual de las O/C	20				
<b>TOTAL</b>		100			10%	0.000
<b>ENTREGA</b>	Entregas dentro de los plazos prometidos	40				
	Capacidad de producir entregas en emerg.	25				
	Flexibilidad para cancelar o demorar entregas	20				
	Despacho de órdenes completas	10				
	Disponibilidad de trabajar en sistema EDI	15				
<b>TOTAL</b>		100				
<b>COSTOS Y PRECIOS</b>	Precios competitivos	30			25%	0.000
	Sugerencias efectivas para disminuir costos	25				
	Noticias anticipadas en cambios de precios	20				
	Cotizaciones completas y puntuales	10				
	Disponibilidad para cotizar fletes	15				
<b>TOTAL</b>		100			20%	0.000
<b>ESTABILIDAD</b>	Compromiso con la Industria	25				
	Solidez financiera	20				
	Instalaciones de manufactura adecuadas	15				
	Capac. de negociar acuerdos a largo plazo	15				
	Adecuada ubicación geográfica	10				
	Gerenciamiento sólido	15				
<b>TOTAL</b>		100			5%	0.000
<b>VALOR FINAL DEL DESEMPEÑO DEL PROVEEDOR</b>						
<b>MULTIPLICADOR DE PRECIOS DEL PROVEEDOR</b>		12% 1,1200	14% 1,140	16% 1,1600	18% 1,1800	20% 1,2000

PLANILLA DE EVALUACIÓN DEL PROVEEDOR/CONTRATISTA						
PROVEEDOR/CONTRATISTA		PRODUCTO/SERV		EVALUADO POR:		
		A	B	C	D	E
Factores de Valoración	Factores de Evaluación	Factores de Ponderación	Puntaje	Índice de Valoración C=A*B/100	Porcentaje de Valoración de los Factores %	Índice de Valoración Total E=C*D/100
<b>CALIDAD Y ASPECTOS TÉCNICOS</b>	Cumplimiento de especificaciones	30	8	2.400		
	Informac. anticipada de cambios en los prod.	5	9	0.450		
	Informac. de aparición de los nuevos prod.	10	7	0.700		
	Provisión de planos y especificaciones	15	7	1.050		
	Empaquetado y etiquetado	5	6	0.300		
	Resolución de reclamos	10	6	0.600		
	Facturación clara y exacta	10	6	0.600		
	Staff técnico competente	15	8	1.200		
<b>TOTAL</b>		100		7300	40%	2.920
<b>REPRESENTACIÓN</b>	Personal de ventas altamente capacitado	35	6	2.100		
	Honestidad y confidencialidad	10	8	0.800		
	Adecuado contacto con área de ventas	20	7	1.400		
	Respuesta adecuada a problemas especif.	15	6	0.900		
	Información del estado actual de las O/C	20	5	1.000		
<b>TOTAL</b>		100		6.200	10%	0.620
<b>ENTREGA</b>	Entregas dentro de los plazos prometidos	40	6	2.400		
	Capacidad de producir entregas en emerg.	25	8	2.000		
	Flexibilidad para cancelar o demorar entregas	20	7	1.400		
	Despacho de órdenes completas	15	6	0.900		
	Disponibilidad de trabajar en sistema EDI			0.000		
<b>TOTAL</b>		100		6.700	25%	1.675
<b>COSTOS Y PRECIOS</b>	Precios competitivos	30	7	2.100		
	Sugerencias efectivas para disminuir costos	25	5	1.250		
	Noticias anticipadas en cambios de precios	20	6	1.200		
	Cotizaciones completas y puntuales	10	6	0.600		
	Disponibilidad para cotizar fletes	15	8	1.200		
<b>TOTAL</b>		100		6.350	20%	1.270
<b>ESTABILIDAD</b>	Compromiso con la Industria	25	8	2.000		
	Solidez financiera	20	7	1.400		
	Instalaciones de manufactura adecuadas	15	7	1.050		
	Capac. de negociar acuerdos a largo plazo	15	6	0.900		
	Adecuada ubicación geográfica	10	9	0.900		
	Gerenciamiento sólido	15	7	1.050		
<b>TOTAL</b>		100		7.300	50%	0.365
<b>VALOR FINAL DEL DESEMPEÑO DEL PROVEEDOR</b>						6.850
<b>MULTIPLICADOR DE PRECIOS DEL PROVEEDOR</b>		12% 1,1200	14% 1,1400	16% 1,1600	18% 1,1800	20% 1,2000

**Sumario:**

Los temas a destacar en este Capítulo son los siguientes:

- Necesidad de poseer adecuada metodología para la Evaluación y Calificación de Proveedores.
- Beneficios que obtiene la empresa de la implementación de estos sistemas de Evaluación.
- Diferentes tipos de Evaluación.
- Elección del sistema más conveniente para la empresa bajo análisis. Su implementación.

## **Capítulo VII**

### **“E-PROCUREMENT”, HERRAMIENTA PARA EL DESARROLLO FUTURO**

El término inglés “e-procurement” considera las funciones de compras y abastecimiento utilizando como medio a la web.

Es decir, que es la herramienta utilizada para la adquisición de bienes y/o servicios realizada entre empresas que dispongan de la tecnología informática necesaria para realizar operaciones comerciales a través de una red tipo Extranet / Intranet.

Con esta tecnología se pueden generar catálogos electrónicos que mejoren la comunicación de nuevos productos estandarizados, las subastas electrónicas que aporten múltiples beneficios como por ejemplo la aceleración de las relaciones dentro de la Cadena de Abastecimiento, la implementación de tarjetas electrónicas de compra, y el planeamiento colaborativo en la relación cliente/ proveedor, etc.

Todo esto es posible con la implementación del e-procurement, o el Abastecimiento por Internet.

En las relaciones comerciales tradicionales, era posible distinguir un contenido que estaba conformado por los bienes o servicios que se intercambiaban; un “escenario” en el cual se desarrollaban estas actividades (el lugar de reunión de compradores y vendedores); y las herramientas utilizadas para realizar este intercambio económico entre partes.

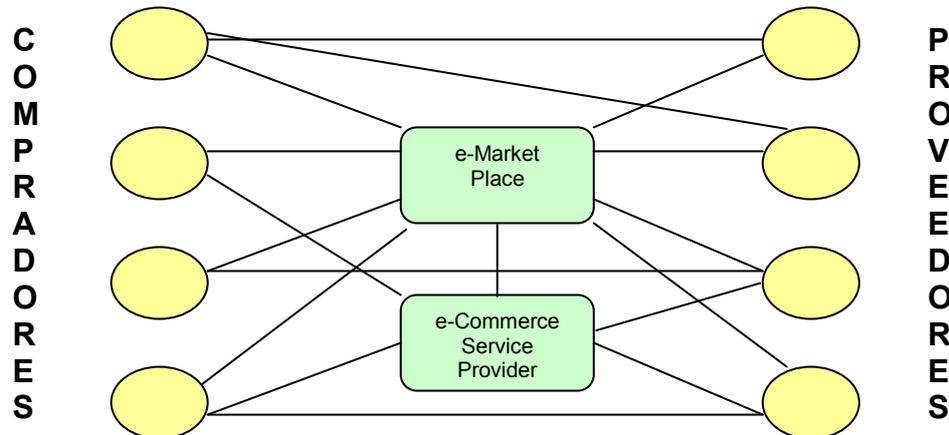
Esta estructura tradicional esta modificándose sustancialmente, en e-procurement la oferta de materiales y servicios de los proveedores y la demanda de los mismos por parte de los compradores pueden instrumentarse a través de nuevas formas de comunicación: los catálogos electrónicos, las solicitudes de cotización electrónicas, las subastas electrónicas, etc.

El lugar de reunión entre compradores y vendedores cambia, pasa de los ámbitos físicos como el teléfono, el fax, etc. hacia ámbitos de encuentro digital (mercados digitales, comunicaciones electrónicas, computadoras, etc.)

Con respecto a las herramientas utilizadas para realizar el intercambio económico, la utilización de Internet está permitiendo la utilización de comercio electrónico.

En este nuevo escenario, compras y abastecimiento pueden visualizarse como compradores y proveedores que realizan sus actividades de oferta y demanda a través de computadoras conectadas entre sí. Por ello, se establecen lugares de reunión virtuales, que son los espacios, plazas o mercados digitales, en los que se realizan las negociaciones y transacciones a través de la red global interconectada conocida como Internet.

## Interacciones globales en e-procurement



Es así, como nacen nuevos actores en los mercados de compra y abastecimiento, que buscan brindar un servicio tendiente a mejorar y potenciar con la utilización de nuevas tecnologías la gestión entre las empresas. Estos nuevos actores son conocidos como “market places” o “e-commerce service providers”.

La actividad de estas nuevas entidades está encuadrada dentro de la nueva modalidad de negocios entre empresas conocida como “Business to business” o B2B en Internet.

Las plazas o mercados digitales son portales de soluciones de comercio electrónico que permiten:

- ✓ Establecer una relación de intercambio directo entre compradores y proveedores.
- ✓ Brindar la posibilidad de realizar transacciones económicas a través de la Web.
- ✓ Mantener un circuito de información con adecuada seguridad técnica, y confidencialidad.
- ✓ Generar la posibilidad de poseer espacios personalizados para las transacciones.

Estos mercados digitales, ofrecen aplicaciones para la utilización de catálogos electrónicos, Solicitudes de Cotización, Órdenes de Compra, Subastas, etc. Además, servicios que agregan valor tales como: consulta a nuevas fuentes de aprovisionamiento, aplicaciones logísticas, pagos electrónicos, etc. Y por otra parte, la posibilidad de operar conjuntamente en diferentes sistemas, especificaciones, documentación útil para ambas empresas, etc.

¿Cuáles son las aplicaciones más comunes?

Las primeras aplicaciones se realizaron para la adquisición de bienes indirectos como materiales de mantenimiento, reparación y operativos, elementos y artículos de oficina, y servicios de uso habitual y repetitivo, debido a que en estos casos se trataba de productos fácilmente catalogables, que estaban estandarizados y que existían cuentas corrientes o acuerdos de provisión con proveedores habituales.

Estos sistemas de compra electrónica son de sencilla implementación dada la facilidad para seleccionar lo que se va a comprar, por ser ítems que se basan en catálogos de materiales estandarizados o acordados entre las partes previamente.

Estos sistemas tienen las siguientes ventajas:

- ✓ Se reducen costos y se facilita la compra de materiales.
- ✓ Se pueden controlar en forma centralizada las compras realizadas descentralizadamente.
- ✓ Se desarrolla con mayor facilidad a los proveedores.
- ✓ Se pueden implementar mejores acuerdos de provisión de materiales y servicios.
- ✓ Con proveedores con los cuales ya existe una buena relación y antecedentes de confianza mutua, se puede avanzar en convenios de mayor acercamiento y responsabilidad de ambas partes.

Los sistemas de catálogos electrónicos permiten el manejo de materiales y servicios de diferentes proveedores, incluyendo información comercial, logística, y especificaciones técnicas.

Y, en los casos en que sea necesario, seleccionar las alternativas que permitan dar características especiales que adapten el material o servicio a las prestaciones para las que son requeridos.

Estos catálogos pueden configurarse en forma personalizada por comprador o por proveedor, lo que facilita el seguimiento y control de acuerdos entre empresas, permitiendo identificar claramente los precios acordados, plazos de entrega, tipo de embalaje requerido, etc.

Este tipo de catálogos tiene además la gran ventaja de poder informar al solicitante el stock de unidades disponibles del material o equipo buscado. Por otra parte, facilita la adquisición de determinado ítem a través de la selección de diferentes criterios de búsqueda lo que acelera la tarea.

¿Cómo actúa en los procesos de compra?

Se pueden distinguir las siguientes tareas:

- ✓ Búsqueda de proveedores,
- ✓ Solicitudes de Cotizaciones.

- ✓ Licitaciones.
- ✓ Emisión y aceptación de Órdenes de Compra.
- ✓ Confirmación de Entregas.
- ✓ Circuitos de aprobación de procesos.
- ✓ Pagos.

La búsqueda de proveedores puede hacerse recogiendo información de diferentes mercados digitales que pueden estar localizados en nuestro país o en el exterior.

Esto permite asociar proveedores a familias de materiales del catálogo de nuestra empresa, precalificar los proveedores de estos mercados digitales, etc. Estos mismos proveedores se pueden invitar a cotizar electrónicamente, haciéndoles llegar por vía electrónica las especificaciones del servicio o material a adquirir, las condiciones técnicas, las necesidades de cumplimiento en el campo logístico, etc.

Para el proveedor también la tarea se simplifica y acelera, porque las solicitudes de cotización se incorporan al sistema computarizado de ventas del mismo, facilitando la selección de la mejor alternativa disponible de provisión. Este ida y vuelta de información es enriquecido con la incorporación de Planos, Normas, y Documentación relacionada con la oferta.

Por otra parte, se pueden incorporar esquemas de licitaciones privadas, que incluyan pliegos de condiciones, fecha de apertura de ofertas, manteniendo seguridad y confidencialidad de los datos ofertados por cada proveedor.

En este tipo de sistemas es bastante sencillo implementar los diferentes niveles de aprobación para cada uno de los circuitos internos de la empresa.

Por ejemplo, uno de los sectores solicitantes puede pedir internamente algún material al que ha tenido acceso a través de un catálogo electrónico enviando el requerimiento a través del circuito interno para su aprobación en los diferentes niveles jerárquicos que correspondieran hasta desembocar en el área de Compras.

Compras se encarga de invitar a los proveedores a través de Internet y compara las ofertas recibidas.

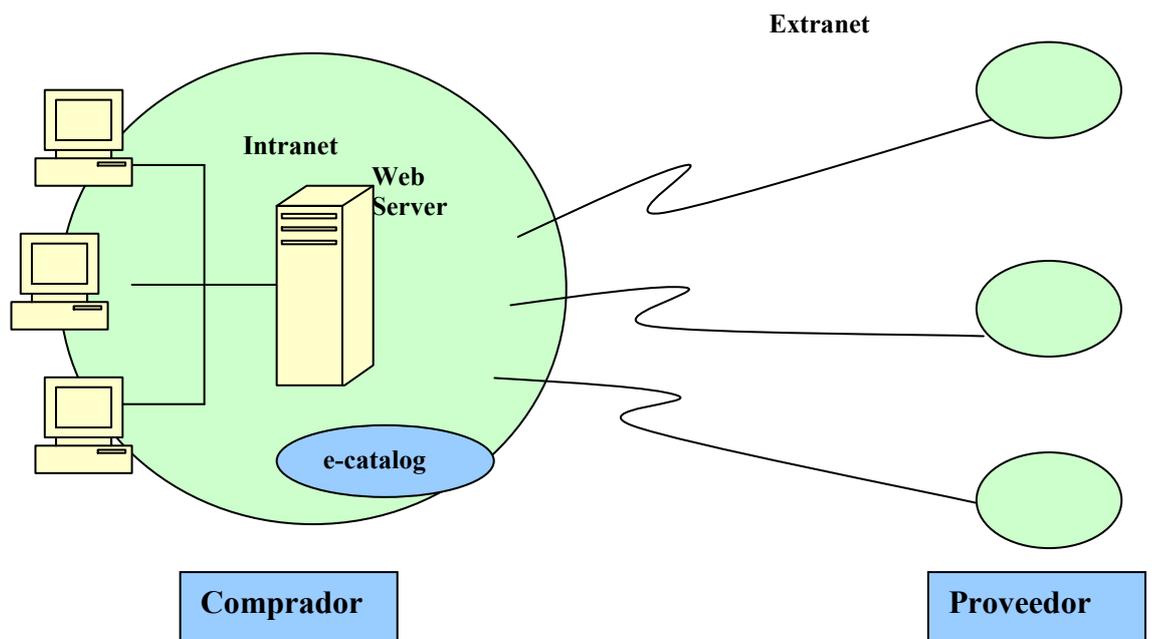
Electrónicamente, el proveedor recibe la notificación de la adjudicación y a través de la Web puede consultar los compromisos incluidos en la Orden de Compra, los plazos solicitados, etc. En este paso, el proveedor puede aceptar las condiciones, ingresando al sistema a través de la Extranet .

A su vez, posee un correo electrónico directo para comunicarse con el área de Compras y con el usuario solicitante, en el caso de que se requirieran aclaraciones o información complementaria a la existente en la Orden de Compra.

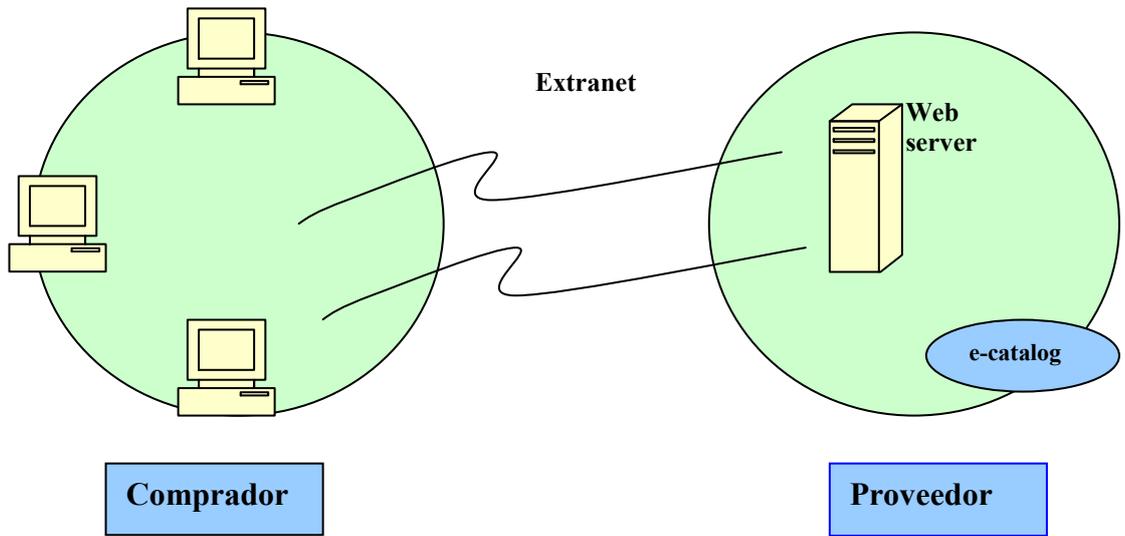
Para cerrar el circuito, el proveedor envía el aviso de despacho del producto, provocando consecuentemente la generación del aviso de recepción y aceptación del mismo por parte de la empresa compradora. Se tiene la posibilidad de que ambas empresas vean las entregas cumplidas, pendientes y parcialmente cumplidas; y el circuito de pagos que se gestionará a través de transferencias electrónicas de fondos a la cuenta del proveedor.

Existen tres modalidades para operar este tipo de Compras a través de Internet, que dependen de quién provea el servicio informático de gestión:

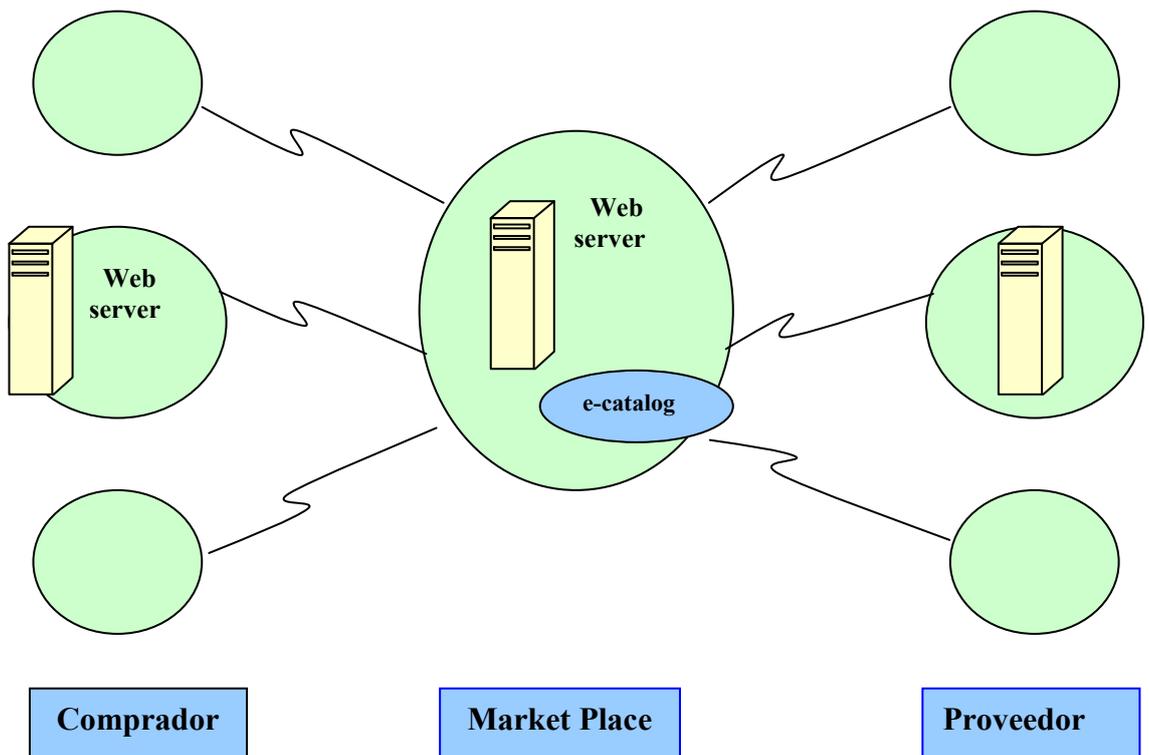
1. *Basada en el comprador:* En este caso la empresa compradora, que está a la búsqueda de la adquisición de un material, o la eventual contratación de un servicio necesario para el cumplimiento de sus planes operativos, pone a disposición de los potenciales proveedores, un sistema informático de catálogos que permitan conocer con claridad las especificaciones y descripción de el / los artículos a ser adquiridos; las necesidad de compra expresada en cantidades a comprar, y los procesos a seguir para establecer la comunicación comprador / vendedor, a través de una interfaz Web de la Extranet. La empresa compradora es la que realiza el trabajo de concentrar y mantener la información y proveer el servicio a los proveedores.



2. *Basada en el proveedor:* comprende los casos en que la empresa proveedora pone a disposición de sus clientes un sistema informático de catálogos para venta electrónica, con especificaciones, precios, etc. Aquí es el comprador el que realiza la selección de los materiales, equipos o servicios que el proveedor ofrece.



3. *Basada en plazas o mercados virtuales:* En este caso una empresa de servicios de comercio electrónico pone a disposición de compradores y proveedores un sistema informático de compra y venta. Aquí, tanto compradores como vendedores disponen de un espacio exclusivo para operar en donde se define el tipo y clase de catálogo y las condiciones para operar en compra y venta. Esto permite la creación de mercados virtuales de negociación entre empresas.



¿Qué es una Subasta electrónica?

Son servicios de valor agregado que se pueden negociar a través de la Web.

Existen tres tipos diferentes:

1. *Subastas ofrecidas (“forward auctions”)*: En este caso existe un proveedor que somete sus productos a múltiples compradores en una disputa de precios. Se aplica generalmente a proveedores que tienen exceso de inventarios de baja rotación, cambios de modelos, modelos discontinuados, etc. El proceso consiste en la publicación de los productos ofrecidos en un lote, en un lugar de la Web accesible a múltiples potenciales compradores. Se asigna un tiempo límite y los compradores hacen sus ofertas incrementales de precios en forma interactiva. El adjudicatario será el que efectúe la mejor oferta.
2. *Subastas inversas (“reverse auctions”)*: En este caso existe un comprador que solicita uno o más productos o servicios y los somete a una disputa de precios entre múltiples proveedores. Se aplica generalmente a compra de commodities buscando el menor precio en la adquisición. La metodología es la siguiente: en un espacio accesible en Internet el comprador publica los productos o servicios requeridos, fijando la fecha y hora de comienzo y también la hora de finalización de la subasta. El comprador tiene la posibilidad de acotar la cantidad de proveedores a aquellos que satisfagan sus requerimientos de entrega, calidad, etc. para ello cada uno de los potenciales oferentes recibe una clave de identificación para acceder al espacio de la subasta en Internet. También el comprador tiene la facultad de determinar si los proveedores pueden enterarse quiénes son los otros oferentes. Al comenzar la subasta, el comprador fija el precio máximo y a partir de allí cada proveedor oferta en tiempo real a través de una terminal conectada a Internet. En todo momento puede visualizar el menor precio subastado y el nombre del oferente (cuando esto es permitido por el comprador). Al llegar la hora de finalización, el menor precio ofertado es el que se adjudica la operación. En las experiencias realizadas en otros países, se han registrado importantes descuentos, especialmente en los últimos minutos antes del cierre de la subasta.
3. *Subastas de Intercambio (“exchange auctions”)*: en estas subastas participan en forma simultánea varios compradores y vendedores en un espacio o mercado virtual realizando transacciones comerciales. Estos encuentros pueden darse en espacios preparados por los compradores, por los proveedores o por las empresas que brindan el servicio de plazas / mercados virtuales, a tal fin.

¿Qué rol cumplen las tarjetas de compra corporativa?

Dentro de toda esta metodología de e-procurement encontramos también las llamadas tarjetas de compra corporativas (“procurement card” o “purchasing card”) que facilitan todo el circuito de pagos, aprobaciones, autenticaciones, etc.

Existen diferentes tipos de tarjetas de compra corporativas:

- ✓ Similares a las tarjetas de crédito tradicionales.
- ✓ Emitidas por la propia compañía.
- ✓ Emitidas por una empresa de servicios de e-commerce.

La metodología para su utilización consiste en que cada solicitante puede seleccionar el producto a adquirir de un catálogo electrónico confeccionado por la propia empresa, la empresa proveedora, o la prestadora de servicios de e-commerce, imputando el pago directamente con la tarjeta electrónica.

Esta imputación implica el manejo de los datos de identificación del adquirente y el centro de costos y cuenta contable, para facilitar una imputación ágil y eficiente.

También se pueden fijar límites y mecanismos de aprobación dentro de la compañía, que se pueden ejecutar a través de los circuitos internos de aprobación de la empresa compradora. Todo esto, elimina papeles internos en la empresa con los beneficios consecuentes.

Los proveedores tienen las siguientes ventajas derivadas del uso de la tarjeta:

- Reciben los pedidos de ítems seleccionados del catálogo, en forma electrónica.
- Tienen la seguridad de la aprobación de la compañía compradora con los datos de la tarjeta que emite la compra.
- Conocen el método de pago que debe utilizarse.
- Y tienen plazo de pago cierto desde la aceptación de la entrega del bien en cuestión.

La empresa compradora, tiene las siguientes ventajas:

- Automatización de la función Compras.
- Mayor simplicidad en los pagos.
- Disminución de los costos de control internos, debido a los circuitos de aprobación electrónicos.
- Simplificación de las tareas de Cuentas por pagar ya que recibe un resumen de la empresa prestadora del servicio de tarjeta corporativa de compras con todos los datos de imputación contable, disminuyendo el volumen de documentos a procesar, y concentrando la emisión de pagos.

¿Qué otros beneficios pueden obtenerse de la utilización de e-procurement?

Uno de los beneficios adicionales que pueden establecerse es la creación de espacios de colaboración entre las distintas empresas y los proveedores que:

- ❖ Colaboración en las fases de diseño de nuevos productos.
- ❖ Selección de las fuentes de aprovisionamiento.
- ❖ Planeamiento coordinado entre las empresas.
- ❖ Creación de reglas de abastecimiento entre las compañías compradoras y proveedoras.

Todas estas tareas, y su éxito, dependen en gran medida de una estrecha colaboración entre las empresas.

Estos espacios colaborativos son utilizados en la gestión de las materias primas, los materiales utilizados para empaque, los servicios de producción tercerizados, y los servicios logísticos.

La adquisición de este tipo de bienes está relacionado directamente con los pronósticos de producción y de venta de la empresa. Con lo cual, la colaboración se establece compartiendo un planeamiento con horizontes a corto, mediano y largo plazo.

Otro beneficio importante es la interoperabilidad entre los sistemas de las diferentes empresas compradoras y proveedoras.

Cada una de las empresas posee sus sistemas, que se van integrando a medida que se acentúa el desarrollo de los mismos, agrupando las funciones de Ventas, Planeamiento, Producción, Compras, Finanzas, etc.

Durante los últimos años, para intercambiar información entre las diferentes empresas se utilizó el EDI (que ya he desarrollado en otro capítulo).

En la actualidad y en forma creciente, el B2B "Business to business" utiliza la comunicación digital a través de Internet para el logro de este objetivo.

A través de Internet este intercambio de información puede realizarse en tiempo real entre los sistemas de las diferentes empresas.

Se dan así nuevos estándares de comunicación de información que utilizan tecnologías del tipo XML (Extensible Markup Language).

Las tecnologías de XML se basan en un sistema de mensajes que fluyen a través de la Web, llevando internamente su formato, el contenido de la información y los datos del destinatario.

Utilizando este sistema se pueden intercomunicar los diferentes softwares utilizados habitualmente por las empresas.

Basados en estos nuevos estándares, se puede intercambiar información entre diferentes softwares tipo ERP que se utilizan en las empresas.

Los de uso habitual son: SAP, JDE, QAD, Oracle, etc.

En el caso de la empresa bajo análisis, se verifica el uso de un sistema ERP de Oracle, lo que permitiría implementar el e-procurement con cierta facilidad.

### **Sumario:**

Los temas destacables de este último Capítulo, son los siguientes:

- La utilización de la Web como medio de comunicación para las relaciones comerciales de compraventa entre las empresas.
- La aparición de nuevos jugadores en el escenario de las relaciones comprador / proveedor.
- Las plazas o mercados virtuales, su importancia y aspectos innovadores.
- Las subastas electrónicas y su efecto sobre las formas tradicionales de comunicación entre comprador y vendedor.
- Ventajas a futuro de la utilización de estas nuevas metodologías.

## Capítulo VIII

### **CONCLUSIONES**

Se destacan en este trabajo las siguientes conclusiones generales:

- Para poder diagnosticar, y aplicar un adecuado método de trabajo en el área de Compras de una empresa de Servicios, es altamente recomendable analizar todos los aspectos que la afectan y la conforman, como el cultural, humano, geográfico, económico, financiero, etc, considerando a la empresa inserta en su medio y analizando el complejo entramado de sus influencias y de las presiones que recibe.
- Analizar y evaluar convenientemente su relación con las empresas líderes, con el Gobierno, los Organismos de Control, y con la Comunidad.
- Ayudar a la fijación de Objetivos claros en el ámbito corporativo, en el caso que ya no hayan sido fijados, y asegurarse que éstos sean conocidos y respetados por todos los empleados.
- Lograr la jerarquización de la Función compras en la empresa, con dependencia de los niveles más altos de decisión.
- Analizar en profundidad todos los aspectos mencionados anteriormente, para poder adecuar la organización interna del Área, a las necesidades imperantes.
- Establecer Indicadores de Gestión aptos para la medición de las tareas desarrolladas, y de ser posible, configurar un Tablero de Comando para aunar todos estos Indicadores.
- Redactar Procedimientos y Normativas que sirvan como elementos de Control Interno, y para ayudar a la claridad y eficiencia en el ejercicio de la Función Compras.
- Utilizar tecnologías informáticas actualizadas, para facilitar la tarea, acelerar y mejorar la comunicación.
- Mejorar u optimizar las Relaciones Interpersonales entre los miembros de Compras y el resto de la Empresa.
- Detectar los estilos personales de Negociación de los compradores para sacar el mejor provecho de ellos, en función del tipo de acuerdo a alcanzar.
- Fomentar equipos de trabajo interdisciplinario, que son ampliamente beneficiosos para Compras y para toda la Empresa.
- Diseñar adecuadamente el canal de comunicación entre compradores y proveedores (comunicación en serie y en paralelo).
- Tener en claro el rol de Compras como “puerta de entrada” para la Empresa, de las nuevas tecnologías que van apareciendo en el mercado.
- Establecer Planes de Capacitación adecuados a las necesidades del personal de Compras.

- Aplicar nuevas metodologías para adquisición de materiales, como por ejemplo los “Acuerdos de Reposición de Inventarios” o “Convenios de Material en Custodia”.
- Alentar la confección de un Manual de Materiales que permita a todos los sectores usuarios conocer adecuadamente todos los aspectos técnicos de los materiales a adquirir, permitiendo el acceso a dicho manual a través de una red informática (Intranet).
- Poseer adecuada metodología para la Evaluación y Calificación de Proveedores.
- Utilizar la Web como medio de comunicación para las relaciones comprador / proveedor, como una herramienta que se está desarrollando velozmente y que puede ser la solución ideal para aplicar en el futuro.
- Analizar la posibilidad de implementar subastas electrónicas para obtener mayores beneficios en la gestión de Compras.

No existe una solución que pueda ser aplicada como modelo para la solución de las distintas problemáticas que se presentan en la gestión de Compras de Empresas de Servicios.

Del análisis detallado de cada caso en particular, surgirá la mejor solución, y la aplicación de la metodología de trabajo óptima.