

LA GESTIÓN DE APROVISIONAMIENTO EN LAS EMPRESAS CUBANAS.

Ing. Rita Hernández Villegas ¹, Lic. Rafael Sablón Fraga ².

- 1. Empresa de Transporte Provincial, Calzada General Betancourt #21804, Matanzas CP 10400, Cuba.*
- 2. Corporación Copextel S.A, Calle 151#29801 e/t Santa Isabel y Buen Viaje, Matanzas CP 10400, Cuba.*

RESUMEN.

Teléfonos móviles que envían y reciben correos electrónicos, hacen fotos y navegan por Internet. Coches que incluyen extras como radio vía satélite o limpiaparabrisas con sensores para la lluvia. Teclados sin cable, flexibles, que se enrollan y pueden meterse en el bolsillo. No hay un solo día en que no se lance un nuevo producto o uno viejo mejorado más potente, más cómodo o más fácil de utilizar. En la actualidad obviamente los consumidores son los grandes beneficiados y posiblemente estén encantados con los millones de productos nuevos, pero convierte a la gestión de aprovisionamiento en algo muy incierto.

Por lo que en esta investigación se pretende demostrar cómo con un adecuado proceso de gestión de aprovisionamiento las empresas cubanas pueden mejorar la capacidad de respuesta ante las demandas de mercancías, la atenuación de los productos ociosos y adquisición en tiempo de los diferentes productos que se comercializan.

Palabras claves: Gestión, Gestión de aprovisionamiento, Proceso de compras

Introducción.

Desde tiempos muy remotos como La Comunidad Primitiva, el hombre se vio necesitado de un adecuado aprovisionamiento de alimentos hoy para poder comer mañana, pues se cazaba durante la primavera y el verano, ya que a medida que se acercaba el invierno era imposible hacerlo, por lo que la necesidad de conocer cuales eran los alimentos fundamentales ahorran tiempo y esfuerzo. Los egipcios y demás pueblos de la antigüedad hacían provisiones en grandes cantidades para ser utilizados en los tiempos de sequía o de calamidades. Como se puede ver, la problemática del aprovisionamiento, surge como necesidad de tener lo necesario para hacer frente a los períodos de escasez y de asegurar la subsistencia y el desarrollo de los pueblos y de las actividades normales de éstos.

Teléfonos móviles que envían y reciben correos electrónicos, hacen fotos y navegan por Internet. Coches que incluyen extras como radio vía satélite o limpiaparabrisas con sensores para la lluvia. Teclados sin cable, flexibles que se enrollan y pueden meterse en el bolsillo. No hay un solo día en que no se lance un nuevo producto o uno viejo mejorado más potente, más cómodo o más fácil de utilizar.

En la actualidad obviamente los consumidores son los grandes beneficiados y posiblemente estén encantados con los millones de productos nuevos, pero convierte a la gestión de aprovisionamiento en algo tan incierto como predecir qué querrá un adolescente para su cumpleaños el próximo año. Nadie sabe cuál será la demanda de estas cosas.

Una mala gestión de aprovisionamiento puede provocar un déficit en productos que se traduce en consumidores descontentos o tiempo de producción desaprovechado. Una empresa que no dispone de todas las piezas que necesita para complementar los pedidos en el momento oportuno, una empresa que tiene que pausar la producción para esperar que las partes que faltan lleguen a su almacén, una empresa que anuncia determinados productos a la venta y no tiene suficiente en existencias para satisfacer la demanda de los clientes, no

puede realizar mucho trabajo, pierde oportunidades de venta y ganancias; y una vez más, los clientes insatisfechos y descontentos son el resultado.

Por otra parte, la gestión inadecuada del aprovisionamiento puede dar lugar a excesos en el pedido de materiales, y la pérdida del mismo. Los productos en inventario corren el riesgo de obsolescencia, deterioro, y constituyen un costo para la empresa. Un empresario debe conocer la base de sus necesidades, para llevar a cabo adecuadamente La Gestión de Aprovisionamiento.

Las limitaciones generadas por las dificultades financieras actuales atenúan la capacidad de compra de la empresa, por lo que se debe buscar mayor eficiencia sin afectar la satisfacción de clientes.

Por lo que en esta investigación se pretende demostrar cómo con un adecuado proceso de gestión de aprovisionamiento las empresas cubanas pueden mejorar la capacidad de respuesta ante las demandas de mercancías, la atenuación de los productos ociosos y adquisición en tiempo de los diferentes productos que se comercializan.

Desarrollo.

1.1 Concepto de Gestión (Management).

La Gestión o Administración, es un término difícil de definir en un sentido tan amplio que cubra todas sus posibles ramificaciones, proviene de la palabra inglesa “management” que se traduce indistintamente al español como administración, gestión, gerencia o dirección. El concepto de Administración es utilizado en muchas traducciones y se considera generalmente por la mayoría de los autores que abordan este tema, que consiste en planificar, organizar, dirigir y controlar (Shcroeder 1992), (Render, et al., 1996), (Krajewski et al., 2000), (Gaither, et al., 2000); (Chase, et al., 2000)). Este *ciclo administrativo* no es un concepto monolítico, sino más bien realizado en una variedad de modos, dependiendo en este caso de los diferentes tipos y aspectos de la producción.

La administración de empresas es la ciencia social, técnica y de arte que se ocupa de la planificación, organización, dirección y control de todos los recursos ya sean humanos, financieros, materiales, tecnológicos, del conocimiento, etc. de la organización, con el fin de obtener el máximo beneficio posible; este beneficio puede ser económico o social, dependiendo esto de los fines que persiga la organización.

Descomponiendo la definición se tiene:

Planificar: Es el proceso que comienza con la visión del número 1 de la organización; la misión de la organización; fijar objetivos, las Estrategias y políticas organizacionales, usando como herramienta el Mapa estratégico; todo esto teniendo en cuenta las fortalezas/debilidades de la organización y las oportunidades/amenazas del contexto. La planificación abarca el largo plazo (de 5 años a 10 ó más años), el mediano plazo (entre 1 años y 5 años) y el corto plazo donde se desarrolla durante el año, los períodos más cortos, trimestral, mensual, o semanalmente. En el caso de la planificación día a día de las

producciones muchos autores la denominan programación porque contempla un plan más detalladamente.

Organizar: Responde a las preguntas de, ¿Quién va a realizar la tarea?, implica diseñar el organigrama de la organización definiendo responsabilidades y obligaciones; ¿Cómo se va a realizar la tarea?; ¿Cuándo se va a realizar?; mediante el diseño de Proceso de negocio, curso gramas que establecen la forma en que se deben realizar las tareas y en que secuencia temporal; en definitiva organizar es coordinar y sincronizar.

Dirigir: Es la influencia, persuasión que se ejerce por medio del Liderazgo sobre los individuos para la consecución de los objetivos fijados; basado esto en la toma de decisiones usando modelos lógicos y también intuitivos de Toma de decisiones.

Controlar: Es la medición del desempeño de lo ejecutado, comparándolo con los objetivos y metas fijados; se detectan los desvíos y se toman las medidas necesarias para corregirlos. El control se realiza a nivel estratégico, nivel táctico y a nivel operativo; la organización entera es evaluada, mediante un sistema de Control de gestión; por otro lado también se contratan auditorías externas, donde se analizan y controlan las diferentes áreas funcionales de la organización.

El objeto de estudio de la administración son las organizaciones; por lo tanto es aplicable a Empresas privadas y públicas; Instituciones públicas y Organismos estatales, y a las distintas instituciones privadas.

1.2 Funciones de la empresa.

Las Áreas funcionales de estudio de la administración más frecuentes dentro de las organizaciones son:

- ❖ Administración financiera ó Finanzas corporativas.
- ❖ Administración comercial (marketing ó mercadotecnia).
- ❖ Administración de la producción u operaciones.
- ❖ Administración de Recursos humanos.
- ❖ Administración de la cadena de suministro y logística.
- ❖ Administración de la planificación estratégica.
- ❖ Administración de las tecnologías de información.
- ❖ Gestión del conocimiento.
- ❖ Gestión de proyectos.

Dentro de la cadena de suministro y logística se encuentra la gestión de aprovisionamiento, indispensable en las empresas dedicadas a las ventas y los servicios, cuya producción

fundamental no esta exenta de dificultades en múltiples factores, tales como costos de inventario y de transporte, disponibilidad de los suministros, eficacia en las entregas, la calidad de los proveedores y los productos que ofrecen.

1.3 La gestión de aprovisionamiento.

Gestión de aprovisionamiento (compras), definida por Escribano y Fadrique (2005) como *el conjunto de operaciones que permiten poner a disposición de la empresa, en el momento oportuno y en la calidad y cantidad deseadas, todos los productos y materiales necesarios, al menor costo posible.*

Según Torres et al (2007) la gestión de aprovisionamiento, insertada en el más amplio concepto de la logística integral, no escapa de la gran disparidad de acepciones caracterizados en la mayoría de los casos por el punto de vista del autor y su ubicación en los diferentes niveles de cada actividad, bien sea el estratégico, el táctico o el operativo y también por el desarrollo alcanzado en cada caso, así como por el acelerado ritmo en que se mueve el entorno en cuestión y su carácter eminentemente competitivo.

Como el objetivo de la función del aprovisionamiento no es más que contribuir a los objetivos comunes de la empresa mediante la adquisición de mercancías de calidad, en las mejores condiciones y al menor precio posible, la misma se ha convertido en tema central de mejoramiento en múltiples empresas, ya que de ello depende la satisfacción de las necesidades, los gustos y las preferencias de los clientes, que los hacen fidelizarse.

Esto sólo se logra poniendo énfasis en hacer eficiente y eficazmente las compras a partir de una adecuada determinación de la demanda, de una buena negociación y de una profunda y cuidadosa selección y evaluación sistemática de proveedores, lo cual permite explotar las mayores reservas económicas dado el efecto multiplicador que tienen a través de los pasos sucesivos de transporte, almacenamiento y distribución, hasta el cliente final. La gestión de aprovisionamiento también deberá estar concebida con un enfoque de calidad, definido por la necesidad de la satisfacción del cliente y de la mejora continua de la calidad del servicio.

Con una acertada gestión de aprovisionamiento se logran los siguientes objetivos claves con alta influencia en el resultado final de la empresa:

- ❖ Realizar predicciones certeras sobre necesidades de mercancías.
- ❖ Garantizar relaciones ventajosas con proveedores.
- ❖ Disponer de la información precisa sobre el inventario y su contabilización.
- ❖ Mantener un flujo estable y eficiente de las mercancías.
- ❖ Minimizar la inversión en el inventario.
- ❖ Contar con un inventario suficiente y económicamente ventajoso.
- ❖ Disminuir al máximo los costos de almacenamiento.

❖ Minimizar las pérdidas por obsolescencia.

El sistema logístico para una empresa comercializadora se subdivide en dos procesos fundamentales, uno de los cuales es el aprovisionamiento y el otro el de distribución. El aprovisionamiento está integrado por la planificación de las compras y la compra en sí misma. (Mederos y Torres, 2005).

De este modo y atendiendo al enfoque que debe regir en una empresa comercializadora, generalmente la función de planificación de las compras contribuye a regular los flujos materiales en el sistema, mediante la conjugación armónica entre optimizar el nivel de servicio y minimizar las existencias basado en una adecuada gestión de inventario.

Para cualquier tipo de empresa, la gestión de aprovisionamiento y particularmente las compras como tal influyen en el éxito de las mismas. En Cuba, dadas las condiciones socioeconómicas y geo-políticas que la caracterizan, hacen que esta función se vea agravada por el peso y la significación de las importaciones y las distancias de las principales fuentes de suministro.

En estudios realizados por la Filial del Centro de Investigación y Desarrollo del Comercio Interior (CID-CI) de Camagüey se proponen alternativas para mejorar la gestión de aprovisionamiento, tales como: el conocimiento de los costos de aprovisionamiento como instrumento para la toma de decisiones y la correlación entre las magnitudes de las compras y los plazos de suministro y los niveles de existencia en almacenes. (Ver anexo 1).

1.4 Planificación de las compras.

El objetivo de la planificación de las compras es la determinación de las necesidades para cada artículo, a fin de garantizar la entrada de suministros al sistema en determinados volúmenes y con la frecuencia deseada, para el cumplimiento exitoso de los planes de producción, venta o servicio, sobre la base de satisfacer la demanda de los clientes.

La planificación se encarga de llevar a cabo la adecuada gestión de inventario, estableciendo con la función de compras un estrecho y sistemático vínculo en cuanto a las sugerencias de compras generadas, actualmente en la mayoría de las empresas por sistemas automatizados.

Por lo general los sistemas automatizados se soportan en diferentes métodos y técnicas de gestión de inventario que toman en consideración en primer término las estadísticas de ventas y la existencia dinámica compuesta por las disponibilidades reales, las mercancías en tránsito y los pedidos pendientes de despachar, todo lo cual es tratado convenientemente, teniendo en cuenta los parámetros fundamentales relativos al origen de las mercancías, los parámetros de plazos de suministro, margen de seguridad, etc. y la clasificación de los productos, tales como *clase* según las ventas y *tipos* según criterios de consumo y comportamientos de la demanda.

Según Torres et al (2007) el éxito de la planificación de las compras depende en buena medida de la correcta conceptualización y estructuración de los métodos a emplear, la fiabilidad y actualización de los datos, así como del riguroso tratamiento de éstos para ser

transformados en información precisa y oportuna para la gestión de las existencias requeridas en el sistema y su posterior control.

La actualización del pronóstico de demanda, en empresas de comercio, por lo general se lleva a cabo, en el plano operativo, a través de la actualización de las ventas que se van produciendo por cada uno de los tipos y clasificación de las mercancías, teniendo en cuenta los pedidos de reaprovisionamiento emitidos y las mercancías en tránsito, además del inventario de seguridad. (Monks, 1991)

Adicionalmente a la proyección de la demanda hay que considerar las disponibilidades de existencia y para ello es indispensable contar con un sistema seguro de control de inventario, así como con la actualización de los parámetros y variables que se emplean en los diferentes métodos existentes para la gestión de inventario, según sea la clasificación de los productos a gestionar.

La planificación de las necesidades de compras debe proyectarse en un horizonte de planificación tal, que posibilite tomar en cuenta las fluctuaciones de la demanda y hacer las correcciones necesarias a tiempo y propiciar la reducción de los costos de procesamiento de pedidos y transporte, llegando a conformar volúmenes de compras que se correspondan con las verdaderas demandas.

Además tiene que existir una protección contra los cambios en los costos de los artículos del inventario, el aumento imprevisto de la demanda durante un periodo de reabastecimiento, y el no cumplimiento de los acuerdos en calidad, cantidad y plazos de entrega por parte de los proveedores, por lo que hay que prever un inventario de seguridad teniendo en cuenta los orígenes de las mercancías, lo cual está muy estrechamente ligado al nivel de servicio fijado y a un profundo análisis de los costos asociados a ello.

Las condiciones sobre las cuales se realiza la planificación de las necesidades y el entorno competitivo en que se llevan a cabo las compras y las ventas de los productos hacen que a veces se presenten rupturas, excesos o no correspondencia entre lo demandado y lo disponible, y muchas veces las disponibilidades de mercancías están ubicadas en el área geográfica donde menos rotan. Una de la formas de evitarlo es la evaluación sistemática de las existencias basada en enfoques logísticos y financieros, a fin de evitar la falta de existencias o el estancamiento de éstas, manteniendo controlada la rotación eficaz y la presencia estable de los productos demandados.

En la concreción del control de la gestión de inventario entran a jugar su papel otras funciones de gestión de la empresa, como lo es el área de distribución, encargada de valorar y re direccionar ágilmente los excesos de disponibilidad, concentración de existencias no deseadas a partir del comportamiento de las ventas que propician bajas rotaciones de mercancías, con la consecuente inmovilización de capital que tanto afecta a la liquidez de la empresa, así como la consolidación y registro de los artículos con existencias agotadas, que no han podido ser despachados a los eslabones intermedios de la cadena de suministro y su tramitación inmediata, a fin de que sean incorporados como complemento a los pedidos urgentes a realizar a los proveedores.

Dada la influencia y efecto en las finanzas que representan las existencias, su administración por regla general resulta extremadamente complicada y determinante para la toma de decisiones.

El costo por mantenimiento de los inventarios tiene un precio no despreciable en los costos de aprovisionamiento, y por tanto se convierte en una de las mayores brechas para la disminución de los costos totales, si los lotes de compras y la frecuencia de los arribos de mercancías se adecuan a las ventas reales en la medida de lo posible, para lograr la reducción de los volúmenes a almacenar.

Teniendo en cuenta que algunos de los elementos de los costos logísticos en una empresa comercializadora son el costo de emisión del pedido y el de mantenimiento de los inventarios, los mismos deben ser cuidadosamente controlados para garantizar el equilibrio económico necesario entre ellos, razonando y monitoreando estrictamente los ciclos de pedidos, las fluctuaciones en la demanda y los márgenes de seguridad requeridos, entre otros parámetros indispensables para una adecuada gestión de inventario.

1.5 Compras.

En este acápite se trata sobre el contenido del proceso de las compras, los proveedores, la negociación, el contenido de los contratos y el transporte que se contrata con el productor o proveedor, así como brevemente lo relacionado con el control de los contratos y el pago a los proveedores.

1.5.1 El proceso de compra.

Resulta incuestionable la influencia que tienen las compras en la satisfacción del cliente, por lo que todo lo que se instrumente y fomente a fin de mejorar los procedimientos de trabajo y la organización de dicho proceso, debe estar contenido en el sistema de aseguramiento de la calidad de la empresa.

En materia de relaciones funcionales y documentales con el resto de las áreas de la empresa, las compras se vinculan con la actividad jurídica por concepto de los contratos, con contabilidad por los temas de costo y precio de las mercancías, directa y operativamente con los almacenes por la recepción de los pedidos y las órdenes emitidas con finanzas para el seguimiento de los compromisos presupuestales, sin desconocer la ineludible articulación que tiene que existir con otras áreas. Dichas relaciones tienen que estar definidas de forma clara y precisa en el procedimiento de compra como respaldo a un sistema de trabajo estrechamente enlazado, que hay que cumplir con rigor a fin de que los esfuerzos de la empresa puedan ser conducidos hacia la obtención de las metas fijadas.

Las estrategias de compra se soportan en las condiciones del mercado y en inserción conveniente y oportuna de los requerimientos previamente evaluados, ejecutándose en función de los niveles de costos y de los riesgos de aprovisionamiento involucrados, en el entorno de un conjunto de proveedores a emplear, caracterizados por su comportamiento y niveles de desempeño probados, en cantidades tales que se adecuen al volumen y diversidad de las demandas (Torres et al, 2007). Todo ello tiene que armonizar con el tipo

de relación a establecer con los proveedores y los contratos a definir; así como la visión clara de la necesidad de localizar posibles socios estratégicos.

Es fundamental que dentro de cualquier empresa se valoren las compras no como la vía para un simple aprovisionamiento, sino que se desarrolle una estrategia de compras, para lo que resulta imprescindible contar con un equipo de compradores debidamente preparado para ello, sensibilizados con la necesidad de ir hacia la excelencia en su trabajo diario, preservando su tiempo para lo esencial, mediante una buena comunicación que les permita retroalimentarse del mercado y el dominio de las técnicas indispensables para la realización de sus funciones, sin relegar aspectos psicológicos y sociológicos que se entregarse por entero.

En ocasiones se ve a Compras como apoyo a otras actividades sin valorar que este proceso es mucho más que pedir y recibir de los proveedores. Existen múltiples razones por las cuales las empresas deben implementar una gestión adecuada de compras entre ellas están:

- ❖ La calidad de los productos dependen en gran parte de las compras.
- ❖ Las compras suman un porcentaje considerable en los costos totales.
- ❖ La función de compras tiene un efecto multiplicador en los resultados.
- ❖ Las compras absorben una buena parte del capital de trabajo (activo circulante).

Por lo antes expuesto, no cabe duda de que la gestión de compras debe y tiene que dirigirse hacia su profesionalización, si se aspira a la diferenciación y al éxito, a partir de garantizar la calidad adecuada de los productos adquiridos para la satisfacción del cliente, el plazo de recepción oportuno y con la mejor relación calidad-precio, convirtiéndose en el área potencial para reducir los costos y aumentar los márgenes de beneficio.

Algunos criterios que se usan para evaluar el nivel de servicio ofrecido por una empresa también tienen relación directa con la efectividad de las compras y se asocia igualmente a las variables por las que deben evaluarse y seleccionarse a los proveedores, ya que de ello depende en gran medida la satisfacción de las expectativas, deseos, preferencias y exigencias de los clientes.

Entre estas variables según Torres et al (2007), se pueden mencionar las siguientes:

- ❖ Oportunidad de entrega.
- ❖ Relación Calidad - Precio del producto.
- ❖ Tiempo de ciclo Pedido - Entrega.
- ❖ Completamiento (cantidad y surtido) de los pedidos.
- ❖ Información sobre el pedido.

La función de compras tiene un enfoque netamente estratégico con un impacto claro, directo y fácilmente medible en la cuenta de resultados que permite aumentar el poder de compra y conseguir ventajas competitivas. Aún cuando es conocido que lograr el óptimo de cualquiera de las actividades de un sistema, no siempre conduce a que los objetivos globales sean favorables, pero sin dudas es desde el origen de los productos a comercializar donde se fijan determinadas condicionales claves para la satisfacción del cliente final.

Por ello lo que no se enfoque y ejecute correctamente al inicio, se arrastra como desventaja permanente y muy negativa a través de todo el ciclo de la gestión empresarial.

El proceso de compras abarca diferentes actividades generales (Chase et al, 2005), que van desde la selección del proveedor, legalización de la compra, control de los pedidos y las entregas de mercancías, la factura y otros documentos, hasta el cierre del ciclo con el pago de la compraventa a los proveedores, quedando entonces el necesario registro del desempeño de éstos, a fin de poder hacer una consecuyente evaluación de los mismos.

1.5.2 Proveedores.

La gestión de compras tiene en cuenta numerosos factores, tales como los costos de inventario y de transporte de entrada (desde el origen hasta el destino pactado), la disponibilidad de suministro, la eficacia en las entregas y la calidad de los proveedores. La gestión de la fuente de suministro se ocupa de desarrollar nuevos proveedores fiables.

Según autores como Escribano y Fadrique (2005); y Torres et al (2007); un enfoque de gestión del suministro sugiere una preocupación sobre la disponibilidad a largo plazo de las compras críticas o de alto precio, por la importancia que tienen los mismos para el éxito de la empresa. Este enfoque es necesario si el valor monetario de las compras o las fluctuaciones del costo son importantes. Aún cuando, sin ser el factor decisivo, el precio se mantiene actualmente como un elemento dominante en la selección de los proveedores, determinadas estrategias del área de compras y aprovisionamiento, están enfocadas a establecer, asegurar y desarrollar relaciones a largo plazo con proveedores que ofrezcan artículos de calidad, prevaleciendo la tendencia de reducir el número de proveedores, comprometidos con el control de calidad y en ocasiones también con el almacenamiento y el transporte.

El punto de partida para el establecimiento de una adecuada relación con los proveedores consiste en el análisis del mercado de abastecimiento y el seguimiento de las tendencias en el consumo y del mercado de la producción a fin de lograr ofertas actualizadas de proveedores actuales o potenciales. Este primer paso posibilita la actualización necesaria sobre nuevos productos, nuevos proveedores o factores de moda, que contribuye decisivamente a la definición de la forma más racional de selección y evaluación de proveedores, a fin de garantizar que los servicios a contratar valoren los aspectos claves, tales como: costo de aprovisionamiento, imagen, posición en el mercado, calidad, capacidad de innovación, nivel de servicio, condiciones de suministro y variantes de pago.

El desarrollo acelerado de los sistemas de información, las demandas de los consumidores centradas en una mayor exigencia de servicio, calidad, entrega, tecnología y tiempo, y la

creciente competencia a nivel global, están obligando a las empresas a una urgente adaptación con respecto a los mercados. Ello implica que hay que avanzar hacia la integración no sólo interna, sino también con los clientes y proveedores, compartiendo cada vez más información para fortalecer los vínculos y hacer de dichas relaciones una fuente de colaboración. Esto no es más que la necesidad de adoptar formas novedosas de relacionarse con los proveedores.

Un objetivo importante de las empresas es lograr la integración y colaboración de sus proveedores (Torres et al 2007), como parte de una estrategia para obtener un buen posicionamiento en el mercado a partir de:

- ❖ Procesos con tiempos de ciclo más cortos.
- ❖ Reducción de costos de operación y administración.
- ❖ Eliminación de excesos de inventario.
- ❖ Aprovechamiento de espacio manteniendo niveles de inventarios adecuados.
- ❖ Garantía de los ciclos de entrega.
- ❖ Control de las mercancías en tránsito.

Nunca debe verse a los proveedores sólo como alguien que responde a pedidos, es necesario tratarlos como la prolongación de la propia empresa, con un determinado nivel de compromisos con ésta. En ocasiones hasta pueden llegar a monitorear los inventarios de sus clientes, como forma más avanzada o llegar hasta administrar los almacenes y los ciclos de abastecimiento, de manera alternativa. En este entorno de participación del proveedor en los negocios de una empresa dada, es que se presentan las modalidades de franquicia o consignación, según sean delineadas las diferentes actividades y responsabilidades con los inventarios y la gestión de aprovisionamiento.

En los años comprendidos entre las décadas del 80 y 90 se han fomentado más las campañas formales con proveedores claves, estructurándose en relaciones estratégicas y alianzas, según se señala en un análisis realizado por el Instituto Aragonés de Fomento (2004). Generalmente, los beneficios de una adecuada estrategia de aprovisionamiento son:

- ❖ Reducción de la cartera de proveedores.
- ❖ Acuerdos a largo plazo.
- ❖ Comunicación abierta.
- ❖ Frecuencia en las respuestas.
- ❖ Filosofía de mejoramiento continuo.

En un sentido mucho más práctico también se debe confiar en el comportamiento histórico del proveedor o en las clasificaciones de estándares, para lo cual resulta indispensable establecer registros y controles relativos al desempeño real de los proveedores, medidos a través del establecimiento de un conjunto de indicadores cuantificables.

Las relaciones cercanas y a largo plazo con unos pocos proveedores son formas más acertadas, ya que los mismos se ven comprometidos con la empresa y ambas partes reciben beneficios mutuos, siempre y cuando se establecen relaciones colaborativas e intercambian información entre de las partes.

Existen tendencias actuales de acortar los ciclos y disminuir los tiempos de aprovisionamiento que llegan hasta la sustitución de las inspecciones en la recepción de mercancías por la evaluación y certificación integral de los proveedores. El desarrollo en cuanto a las relaciones con los proveedores llega hasta el otorgamiento de categorías de *certificados* y *homologados* basado en su actuación en cuanto a precisión, plazos de entrega y calidad de los productos suministrados, entre otros.

El análisis más preciso de los proveedores es aquel que está relacionado con la clasificación y tipología de los productos, según su significación en los resultados de la empresa, la caracterización de la demanda, etc. que por lo general se realiza a partir del empleo de la técnica de Pareto o método ABC, que también en ocasiones y para determinados fines se aplica a los proveedores, se puede complementar con diferentes enfoques matriciales, utilizado para considerar posibles acciones de mejoramiento, según la clasificación de la cartera de productos y cantidad de proveedores.

Según Mollá (2000) existe un grupo de factores a tener en cuenta, que permiten la fundamentada selección de proveedores, que según su área de influencia, se pueden agrupar en: posicionamiento, surtido, aprovisionamiento, precio y márgenes, merchandising, comunicación y servicios.

En cuanto a su posicionamiento se debe valorar desde la reputación del proveedor hasta la organización, administración, fuerza técnica, instalaciones, nivel financiero y su ubicación geográfica, entre otras.

Por otra parte es indispensable considerar además de la calidad de los productos, la amplitud y profundidad del surtido que puede suministrar, así como la disponibilidad, la rapidez de las entregas, el cumplimiento de los plazos, la calidad de la información ofrecida, y de gran significación son los aspectos relacionados con las posibilidades de financiación de la mercancía y hasta la posibilidad de utilizar sus propios almacenes.

Lo anterior inclusive está siendo valorado actualmente antecediéndolo a todo lo relativo con el precio, los márgenes, posibles descuentos, etc., a lo que se le suman criterios sobre aspectos inherentes al merchandising, la comunicación, publicidad, promociones hacia el cliente y adiestramiento de la fuerza de ventas.

No menos importante son los diferentes servicios que deben estar acompañando a determinados artículos, como son por ejemplo: suministro de partes, piezas y agregados, servicios de garantía y post venta, entre otros, así como también aspectos relacionados con

la consolidación de cargas, calidad del embalaje, marcado de la carga y su unitarización, que tanto influyen en los procesos subsiguientes de transporte, almacenamiento y distribución, hasta llegar, con la integridad requerida, al cliente final.

Dada la cantidad de atributos que caracterizan a los proveedores y a fin de poder reflejar de modo cuantitativo algunos aspectos difíciles de medir, para la selección de proveedores y para realizar una adecuada licitación, se han empleado también técnicas de gradación definiendo la importancia de cada aspecto para la empresa y posteriormente se evalúa a cada proveedor según la satisfacción de dichos aspectos previamente establecidos. Otra forma de evaluar a los proveedores es la del Modelo de selección de Lehmann y O'Shaugenssy (1982) se basa en el cálculo de la media ponderada de 17 atributos que tendrían importancia distinta dependiendo del producto. (Ver anexo 2).

1.5.3 Fases de la compra.

En cualquier caso, se pueden establecer las siguientes fases en el proceso de gestión de compras:

1. Petición de ofertas.

Consiste en definir claramente unas especificaciones para el material que se solicita: requerimientos, prestaciones, rendimientos, calidades, consumos, resistencia, etc. Dichas especificaciones se extraerán de las necesidades especificadas en el proyecto previo, detallándolas más si cabe.

Con las especificaciones claras, se pasa a seleccionar según experiencia previa, dificultad y volumen del proyecto, y preferencias del cliente, los posibles proveedores o instaladores del material. Es conveniente que el número de ofertantes no sea inferior a tres ni excesivamente grandes.

Seleccionados los posibles candidatos, se pasa a remitirles una carta comercial invitándoles a ofertar el proyecto, a la que se adjuntan las mencionadas especificaciones técnicas, acompañadas de los anexos, planos y detalles que se estimen oportunos y las condiciones generales de compra. Estas últimas hacen referencia a: garantía, inclusiones-exclusiones, penalizaciones, condiciones de pago, plazos de entrega, repuestos, etc.

Para determinados proyectos como los de obra civil y muchas instalaciones, los planos y las mediciones del proyecto son imprescindibles para la petición de ofertas.

2. Decisión de compra.

Antes de optar por uno u otro proveedor se habrán analizado detalladamente las ofertas, tanto desde el punto de vista económico como técnico.

Esta fase suele requerir su tiempo pues aunque en la solicitud se habrá intentado delimitar lo más posible las características, puede ser provechoso dejar una puerta abierta a sugerencias de mejoras técnicas o económicas. Lo usual es hacer un cuadro comparativo

entre los distintos candidatos, donde se resumen y confrontan las características técnicas y precios de cada uno y se anotan las observaciones oportunas.

El documento final del contrato recogerá las condiciones generales ya comentadas y aquellas particulares (anexos, cláusulas) que se crea oportuno incluir.

3. Seguimiento.

Denominaremos así a las actividades encaminadas a la consecución del cumplimiento de los plazos y especificaciones asumidas. Aún siendo responsabilidad del proveedor o instalador, si se quiere cumplir la programación inicial, se deberá estar encima de los responsables para asegurar el cumplimiento de las fechas de entrega parciales.

Es posible que se presenten modificaciones de última hora o fallo de determinados proveedores que impongan la selección de otros, que deberán supervisarse para garantizar que no se pierde calidad.

Entre proyectista y proveedor debe existir una actitud de total colaboración para resolver cualquier duda adicional que pueda surgir.

4. Control.

Comprende las actividades de inspección de los equipos una vez han llegado a su destino. Se comprobará que los modelos, materiales, los acabados, etc. Son pactados y se asistirá a la fase de pruebas y puesta en marcha para verificar rendimientos, garantizar que se han superado las pruebas reglamentarias. De esta forma se estará en condiciones de dar el visto bueno final a las instalaciones y proceder a la firma de los certificados correspondientes.

1.5.4 Documentos en el proceso de compra.

Los documentos habituales relacionados con la compraventa de un servicio o bien utilizados en Cuba, son:

- ❖ La propuesta de pedido.
- ❖ Transporte de entrada.
- ❖ La factura.

Estos documentos deben ser creados por cada empresa o bien pueden usar los que hay en el mercado. Sólo es obligatorio que estos documentos contengan lo que debe figurar en ellos. Los vemos a continuación.

La propuesta de pedido.

Cuando una empresa decide comprar algo debe hacer el correspondiente pedido a la empresa que lo vende (suministradora), y lo puede hacer de varias formas:

- ❖ A través de un representante.

CD de Monografías 2010

(c) 2010, Universidad de Matanzas "Camilo Cienfuegos"

- ❖ De palabra: directamente o por teléfono.
- ❖ Mediante impreso (carta, fax, email). Cada empresa debe elaborar su propio modelo de pedido y en él que aparecerán los siguientes datos:
 - La identificación del comprador y vendedor (nombre, domicilio, NIF O CIF, teléfono).
 - Fecha de pedido y número de orden del pedido (éste último identifica el pedido, así como la referencia).
 - Relación completa de los artículos solicitados, así como de las cantidades de cada artículo que se solicitan.
 - Precios de cada artículo.
 - La forma de envío y el lugar donde deben entregarse las mercancías.
 - Condiciones de pago y fecha de entrega.
 - Precisión sobre quién corre con los gastos de envío.
 - Descuentos que en su caso deben aplicarse.
 - Firma y sello de quien lo emite.

Transporte de entrada.

Una vez que el cliente ha formulado la voluntad de comprar mediante el pedido, el vendedor prepara los artículos que va a servir. Estos recorren un circuito desde el almacén hasta el punto de destino, donde se efectuará la entrega física de los productos.

En este momento aparece un segundo documento o nota de entrega, que es el documento que acompaña a los artículos cuando se entregan.

Tiene una doble finalidad: por un lado, supone un justificante de la salida de los artículos del almacén y, por otro lado, acredita que se ha realizado la entrega y consta de varias copias de diferentes colores, cuyo destino es:

- ❖ Copia para el vendedor, para demostrar su salida
- ❖ Copia para el transportista: sirve para justificar la realización del servicio de transporte por la empresa que lo realizó.
- ❖ Copia para el comprador: El cliente, como comprobante de los artículos recibidos.
- ❖ Copia firmada por el comprador, que la devolverá al vendedor una vez firmada tras comprobar que la mercancía se ajusta en cantidad, calidad y estado de conservación a la

solicitada en el pedido. El comprador con su firma da la conformidad a la mercancía recibida.

En nuestro caso existe un modelo oficial de transportación y entrega de mercancía que contiene:

- ❖ Datos identificativos de comprador y vendedor.
- ❖ Número de pedido a que corresponde.
- ❖ Fecha de entrega y de envío.
- ❖ Medio de transporte.
- ❖ Descripción de la mercancía.
- ❖ Firma.

Las facturas pueden ser de dos tipos: valorados (en los que figura los precios unitarios y totales de cada uno de los productos) o sin valorar (sólo recogen la descripción y cantidad de los productos.).

La factura.

En este modelo se formalizan las operaciones de compra – venta, por lo que se debe realizar por duplicado, quedándose cada parte con un ejemplar. Deben emitir facturas los empresarios y profesionales por las operaciones que realicen en el ejercicio de su actividad y antes de confeccionar la factura habrá que tener el pedido del cliente, compararlo con los productos de salida y aplicar los precios establecidos a los diferentes artículos servidos.

Las facturas se pueden redactar en cualquier modelo, siempre que contengan:

- ❖ Número y serie de factura.
- ❖ Nombre apellidos (persona física) o denominación social (persona jurídica); NIF, y domicilio del comprador y vendedor.
- ❖ Descripción de la operación, con detalle de los bienes o servicios que se transmiten y su contraprestación total.
- ❖ Lugar y fecha de emisión.

Tipos de facturas.

Dependiendo de los requisitos legales que deban cumplir se distinguen los 3 tipos de facturas más utilizados en Cuba:

- ❖ **Factura Completa:** Se emitirá siempre que el destinatario de la factura sea un empresario o un profesional que actúe como tal y tenga derecho a deducción. Debe reunir todos los requisitos vistos anteriormente (certificado comercial).
- ❖ **Documentos sustitutivos de la factura:** en el caso de que no sea posible en el momento la facturación de los productos convenidos. Las facturas podrán ser sustituidas por conductes valorados.
- ❖ **Factura Simplificada:** Se emitirá cuando el destinatario no actúe como empresario o profesional y el importe de la operación sea ínfimo. En estos casos no será necesario que aparezcan los datos identificativos del destinatario de la misma.

Emisión de la factura.

Los empresarios deben emitir una factura por cada operación cuando el comprador sea un consumidor final. Cuando el comprador sea un empresario la emisión de la factura se puede aplazar como máximo un mes desde que se produjo la venta, siendo posible agrupar todas las operaciones realizadas con el mismo comprador en el plazo de un mes.

Conservación de la factura:

- ❖ **Facturas de ventas:** los empresarios deben conservarlas durante 6 años.
- ❖ **Facturas de compras:** deben conservarse durante 6 años con carácter general, excepto las de bienes de inversión que se conservarán durante 10 años.

Conceptos que influyen en el cálculo de la factura:

El momento de pago se establece por acuerdo entre el comprador y el vendedor, y puede ser:

- ❖ **Al contado:** se hace en el momento de recibir los artículos o en un breve espacio de tiempo.
- ❖ **Pago aplazado:** se hace con posterioridad a la entrega, se reconoce como crédito.

En el cobro y el pago los documentos más habituales son:

- ❖ Cheque.
- ❖ Recibo.
- ❖ Tarjetas de crédito.
- ❖ Transferencias bancarias.
- ❖ Letra de cambio.

1.6 Tendencias mundiales.

La función de compras tiene un comportamiento en función de las tendencias mundiales actuales en administración.

1.6.1 Tendencia asiática JIT.

El JIT constituye una filosofía o sistema de administración adoptado por empresas japonesas que condujeron al éxito en el ámbito empresarial. El concepto Just in Time es una filosofía o cultura que abarca toda la empresa, orientada a la eliminación sistemática de desperdicios por medio de las funciones logísticas y de manufactura.

1.6.2 El Just in Time y el aprovisionamiento.

Los objetivos del enfoque Just in Time aplicado en materia de aprovisionamiento son:

- ❖ La entrega de componentes y partes justo a tiempo al usuario, para fabricación o montaje.
- ❖ Eliminación de todo desperdicio generado por actividades que no agreguen valor al producto en el proceso.
- ❖ Lograr que las transacciones se hagan con un mínimo de complejidad.

Caracterizándose por operar con bajos niveles de inventarios y con los más altos niveles en materia de calidad y servicio al cliente. La implantación y plena utilización del Kanban (sistema para el reaprovisionamiento de insumos o componentes mediante arrastre) a logrado importantes reducciones en materia de inventarios, transportes, y caída en todos aquellos costes relacionados con los excesos de inventarios.

La logística Kaizen se enfoca, en función a la filosofía y metodología antes descrita, en los aspectos concernientes a:

- ❖ Reducción del número de proveedores.
- ❖ Acortar los plazos o tiempos de suministros.
- ❖ Reducir los costes relativos al suministro.
- ❖ Lograr un suministro “justo a tiempo.
- ❖ Mejorar la calidad del transporte.
- ❖ Lograr un nivel de excelencia en cuanto a redes de información.

1.6.3 Tendencias americanas o Sistemas de Planificación de Recursos

Empresariales (ERP).

Los Sistemas de Planificación de Recursos Empresariales (ERP) surgieron en los Estados Unidos y son Sistemas de Información Gerenciales que integran y manejan muchas de las prácticas de los negocios asociados con las operaciones de producción y de los aspectos de distribución de una compañía comprometida en la producción de bienes o servicios.

La Planificación de Recursos Empresariales es un término derivado de La Planificación de Recursos de Manufactura (MRPII) y seguido de La Planificación de Requerimientos de Material (MRP). Los sistemas ERP típicamente manejan la producción, logística, distribución, inventario, envíos, facturas y contabilidad, y el software ERP puede intervenir en el control de muchas actividades de negocios como ventas, entregas, pagos, producción, administración de inventarios, calidad de administración y la administración de recursos humanos. En la actualidad el sistema ERP mas utilizado en las grandes empresas es el denominado SAP.

Por lo general, todos los departamentos funcionales que están involucrados en la operación o producción están integrados en un solo sistema. En adición a la manufactura, almacenamiento, logística e información tecnológica, a las que se les podrían incluir la contabilidad, recursos humanos, mercadotecnia y administración estratégica.

El Planificador de Requerimiento de Materiales (MRP), es el sistema de planificación de materiales y gestión de stocks que responde a las preguntas de, cuánto y cuándo aprovisionarse de materiales. Este da por órdenes las compras dentro de la empresa, resultantes del proceso de planificación de necesidades de materiales. (Gaither y Frazier, 2000)

El MRP parte de unos MPS (Programa Maestro de Producción) y determina los planes período a período (en fase de tiempos), para todas las piezas componentes y materias primas que se necesitan para producir todo lo que establece el MPS. Una definición más simple diría que MRP es una herramienta básica para efectuar la función de planificación detallada de materiales, en la fabricación de piezas componentes y su ensamble como artículos terminados. Su objetivo es, por tanto, proporcionar la pieza correcta en el momento correcto para satisfacer los programas de productos terminados. (Vollman, 2005)

Cuando la demanda es irregular, discreta y dependiente (y por tanto, conocida prácticamente con certeza, tanto en cantidad como en tiempo), la meta fundamental que hay que alcanzar es la de disponer inventario necesario justo en el momento que va a ser utilizado. El énfasis es mayor en el cuándo que en el cuánto. El objetivo básico, pues, no es vigilar los niveles de inventario, como se hace en la gestión clásica, sino asegurar su disponibilidad en la cantidad deseada, en el momento y lugar adecuados.

Orlicky (1975) definió tres funciones principales para el sistema:

- ❖ Ordenar la parte correcta.
- ❖ Ordenarla en la cantidad correcta.
- ❖ Ordenarla a tiempo.

Las entradas son procesadas por un software de MRP, el cual, mediante la explosión de necesidades, da lugar al denominado plan de materiales, indicativo a los pedidos a compra, según el origen del ítem demandado, interno o externo. Este plan forma parte de los llamados informes primarios, los cuales constituyen una de las salidas del sistema. Las otras salidas son las llamadas informes secundarios o residuales y las transacciones de inventarios.

El propósito inicial fue el de planificar y supervisar todos los recursos de una empresa de manufactura, a través de un sistema de ciclo cerrado capaz de generar cifras financieras. Un segundo propósito fue el de simular el sistema de manufactura. En la actualidad se le considera como un sistema total que abarca toda la empresa.

El software es el corazón de los ERP. Entre los principales beneficios que ofrece se pueden citar:

- ❖ Es una técnica muy potente.
- ❖ Produce un mayor índice de rotación de inventarios.
- ❖ Garantiza un alto porcentaje de promesas de entrega cumplidas.

Ocasiona un menor porcentaje de las órdenes que requieren dividirse como consecuencia de materiales no disponibles.

1.6.4 Rasgos fundamentales de La Gestión de Aprovisionamiento a nivel mundial.

La Gestión de Aprovisionamiento ha evolucionado según las tendencias actuales en el mundo, presentando algunos rasgos comunes independientemente de la región del planeta o el sistema de gestión que se adopta:

- ❖ Se ha incrementado la automatización en la Gestión de aprovisionamiento.
- ❖ Se han logrado mecanismos que permiten que las transacciones sean más rápidas a la hora de comprar y vender.
- ❖ Se han reducido los ciclos o tiempos de suministro.
- ❖ Se han integrado mucho más con otras funciones de la empresa (producción, ventas, etc.).
- ❖ Se ha ganado en precisión en cuanto a calidad y cantidades de materiales a aprovisionar.
- ❖ Se estudian cada vez más los proveedores tratando de tener garantías en cuanto a facilidades de pago, calidad de los suministros, plazos de entrega.
- ❖ Se actualizan constantemente los productos y materiales que las empresas requieren.

- ❖ Se han disminuido los costos atendiendo a las diferentes variables que influyen en la gestión de aprovisionamiento. Estos rasgos permiten para este trabajo, definir como debe ser una adecuada gestión de aprovisionamiento, y los análisis sobre debilidades o deficiencias que inciden desfavorablemente.

Conclusiones.

En la actualidad el proceso de Gestión de Aprovisionamiento en las empresas cubanas no es utilizado de forma correcta, si la empresa no satisface las necesidades y deseos de sus clientes no podrá tener una existencia duradera. Todos los esfuerzos deben estar orientados hacia la satisfacción del cliente, porque él es el verdadero impulsor de todas las actividades de la empresa. De nada sirve que el producto sea de buena calidad, a precio competitivo o esté bien presentado, si no existe una buena gestión de aprovisionamiento que permita ofertar en cada momento, lo que cada cliente requiere.

A través de la profundización en el estudio de la gestión de aprovisionamiento, se obtiene una visión clara de las deficiencias que hoy son significativas en las empresas, tanto operativas como estratégicas. La solución de los problemas relacionados con la gestión de aprovisionamiento constituye una tarea de primer orden, bajo cualquier circunstancia económica al influir directamente en la eficiencia y la calidad de las ventas y los servicios de la organización.

Bibliografía.

CHASE, R.B ET AL. *Administración de producción y operaciones*, Editorial: McGraw Hill, Madrid, 2000.

CHASE, R.B. ET AL. *Administración de la producción y operaciones* (10^{ma} edición), Editorial: McGraw Hill, Madrid, 2005.

GAITHER, N.; FRAZIER, G. *Administración de producción y operaciones* (8^{va} edición), Editorial: Internacional Thomson, Mexico, 2000.

INSTITUTO ARAGONÉS DE FOMENTO. *Manual de gestión de aprovisionamiento de la serie Pilot*, Editorial: Price Waterhouse Coopers, España, 2004.

KRAJEWSKI, L. J.; RITZMAN, L. P. *Administración de operaciones. Estrategia y análisis* (5^a edición), Editorial: Pearson Educación, Usa, 2000.

LEHMANN Y. et al., se encuentra citado por Torres, R et al, *Fundamentos generales de la logística*, Editorial Universitaria: Universidad de Pinar del Río, Hermanos Saíz Montes de Oca, (1ra edición), Ciudad de la Habana y Berlín, 2007.

MASAAKI, I. *Kaizen: La clave de la ventaja competitiva japonesa* Editorial: CECSA, México, 1998.

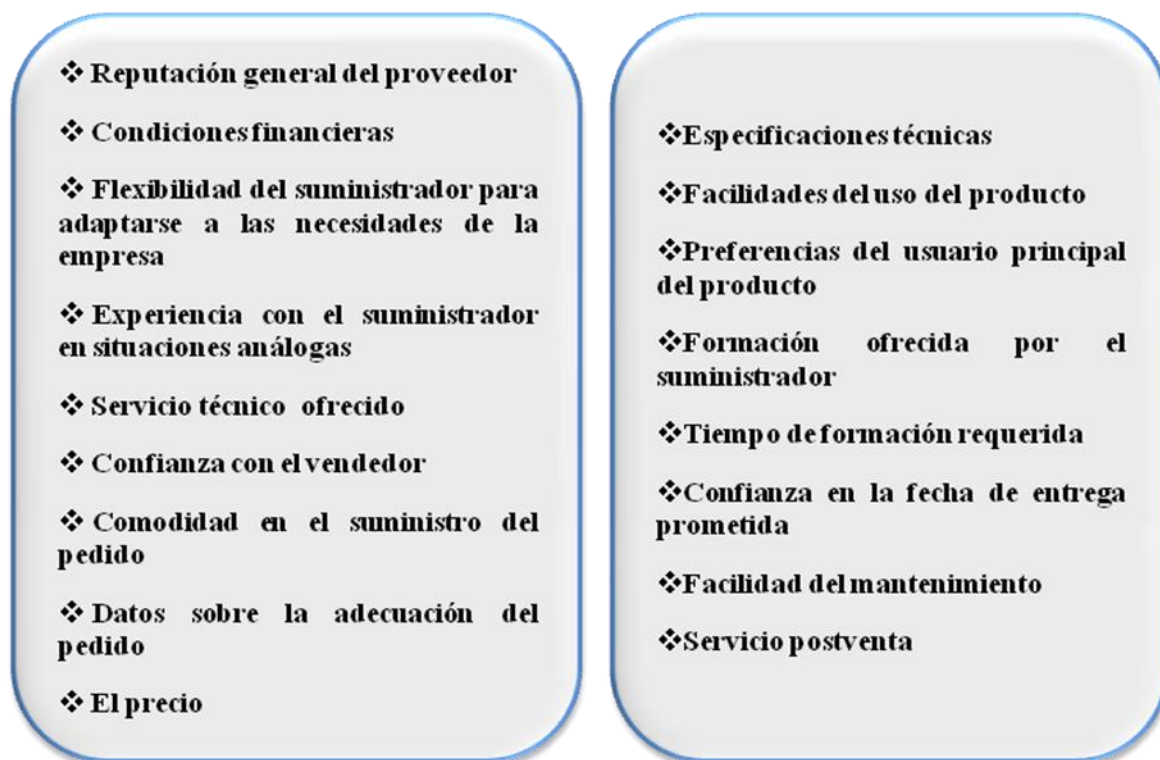
- MEDEROS, B.; TORRES, M. *Logística del aprovisionamiento - Con una aplicación en la Sociedad Meridiano*. Ponencia en el Sexto Taller Internacional de Investigación de Operaciones. Universidad de La Habana, Ciudad de La Habana, 2005.
- MOLLÁ, A. *Decisiones de marketing de los distribuidores y criterios de elección de nuevos proveedores*, Revista Economía Industrial, 2000, No. 232.
- MONKS J.G. *Administración de operaciones*, Serie Shaum, (1ra edición), Editorial: Mc Graw-Hil, Mexico, 1991.
- ORLICKY, J. *Material Requirements Planning*, Editorial: Mc Graw-Hill, New York, 1975.
- RENDER, B.; HEIZER, J. *Principios de administración de operaciones*, Editorial: Prentice-Hall, México, 1996.
- SCHROEDER, R.G. *Administración de Operaciones. Toma de Decisiones en la Función de Operaciones* (3^{ra} edición), Editorial: Mc Graw-Hill, México, 1992.
- TORRES, M. ET AL. *Fundamentos generales de la logística*, Editorial Universitaria: Universidad de Pinar del Río, Hermanos Saíz Montes de Oca, (1ra edición), Ciudad de la Habana y Berlín, 2007.
- VOLLMAN, T. *Sistemas de producción e inventario, planeación y control*. Editorial: McGraw-Hill, México, 2005

Anexo 1: Contenido de La Gestión de Aprovisionamiento.

Gestión	Proceso	Contenido
Gestión de Aprovisionamiento	Planificación de las compras	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Seguimiento de las ventas o entregas ❖ Conocimiento de las existencias ❖ Previsión de las necesidades ❖ Definición de parámetros para la gestión de inventario ❖ Seguimiento de pedidos ❖ Necesidades de compras en el tiempo
	Compras	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Gestión de compra <ol style="list-style-type: none"> 1. Criterios y estrategias 2. Necesidad de los clientes 3. Nivel de servicio al cliente ❖ Proveedores <ol style="list-style-type: none"> 1. Evaluación de proveedores ❖ Negociación <ol style="list-style-type: none"> 1. Recepción y análisis de oferta 2. Negociación de descuentos 3. Realización de compras 4. Transporte de entrada (desde el origen o proveedor, hasta el destino pactado) ❖ Control <ol style="list-style-type: none"> 1. Control de las compras 2. Informe de recepción 3. Pago a proveedores

Fuente: Torres , M. et al. (2007)

Anexo 2: Modelo para la selección de proveedores.



Fuente: Torres , M. et al. (2007)