

# **COMPRAS Y ABASTECIMIENTO**

UNIDAD Nº I Introducción a la gestión de compras y abastecimiento





# Introducción

Cada decisión que se toma en una empresa u organización tiene el potencial de mejorar su rentabilidad o amenazarla. Si no se dispone de información suficiente y adecuada, las decisiones que se toman podrían provocar que la empresa pierda recursos o parte del mercado. En cambio, las decisiones informadas y oportunas pueden ahorrar recursos y dinero a las empresas, mejorando su competitividad y posicionamiento en el mercado.

El Departamento de Compra y Abastecimiento de una empresa u organización tiene la función de investigar y monitorear las decisiones de compra de la misma, en tanto, son dichos procesos los que incidirán directamente en su eficiencia en rentabilidad (réditos económicos sucedidos en razón de los procesos de intercambio comercial).

La presente unidad, comienza con un marco histórico sobre los procesos de intercambio comercial desde una perspectiva diacrónica, rastrear los antecedentes históricos, y buscar el sentido de los procesos de compra-venta como parte inherente de la historia del hombre y su cultura. Por otro lado, realiza un primer acercamiento al concepto de compra y sus objetivos fundamentales, en tanto es el proceso que traza los contenidos conceptuales de la asignatura. Por último, se realizará un análisis de los principales aspectos referentes a la ética en los procesos comerciales, ya que si bien deben estos debieran tender a la ganancia (obtener réditos económicos), deben también mantener una solidez valórica, que les permita considerarse como procesos contribuyentes al desarrollo económico y social.

Todos los contenidos y habilidades antes citados, tiene por fin potenciar su Perfil Profesional, en razón de adquirir competencias que le permitan comprender la gestión de los procesos de compra y abastecimiento en un mercado cambiante.

El presente material, precisa ser estudiado con interés y dedicación, priorizando el análisis por sobre la memorización; ya que así el aprendizaje no presentará dificultades. Cabe destacar que los saberes y contenidos están propuestos y desarrollados de tal forma que su dominio, sirva para mejorar su perfil profesional y sus competencias laborales.



# **Ideas Fuerza**

El índice o nivel de calidad de gestión del *Departamento de Compras y Abastecimiento,* tiene un gran impacto en la calidad de los productos y servicios que las empresas ofrecen al mercado.

El óptimo y eficiente proceso de compra debe considerar las variables de: *Calidad – Precio – Cantidad – Tiempo y Condiciones de Entrega* de un producto o servicio.

Los objetivos y funciones del *Departamento de Compras y Abastecimiento* contribuyen no sólo a obtener materias primas, bienes y servicios a bajo costo, sino también a reducir el costo final del producto.



### 1. ANTECEDENTES HISTÓRICOS DEL PROCESO DE COMPRA

El acto de comprar es uno de los más antiguos de la humanidad. Sus comienzos se remontan a la época en que el hombre utilizó el trueque o el cambio de algún bien o propiedad por otro. Diversos factores han ido determinando la forma que adopta este proceso, tales como la globalización, creación del dinero, surgimiento de tecnologías que permiten nuevas formas de comprar, entre otras. No obstante, los comienzos del comercio datan de la antigüedad y mantenían lógicas arcaicas sustentadas en espacios comunitarios como las *Ferias*, a las cuales hace alusión la siguiente imagen:



**Fuente:** Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web: http://www.almirante23.net/postales/ferias mercadillos/originales/ferias mercadillos 16.jpg

Trasladando el proceso de compra al ámbito de las empresas, en un comienzo esta actividad carecía de profesionalismo y expertos en el área. En sus inicios en la empresa "el comprador" (encargado de las adquisiciones desde los proveedores a la empresa) solía ser aquel empleado que identificaba los insumos necesarios y que conocía a los proveedores que disponían de dichos recursos/insumos, es decir, se optaba por el trabajador en razón de sus habilidades comerciales básicas e intuitivas, por lo que no había grado de profesionalidad o formación, debido a la escasa o carente definición de cargos o roles diferenciados.



#### Figura 2



**Fuente:** Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web: <a href="http://www.pojomovsky.com/wp-content/uploads/2013/02/antiqua-fabrica-macosa.jpg">http://www.pojomovsky.com/wp-content/uploads/2013/02/antiqua-fabrica-macosa.jpg</a>

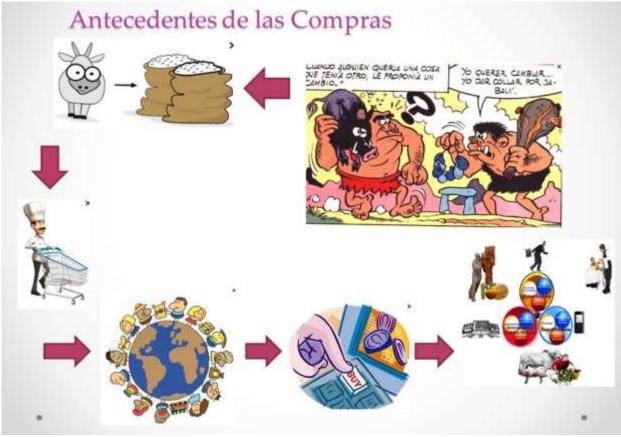
Con el paso de los años, la actividad de comprar en una empresa ha ido enriqueciéndose de diversas áreas y expertos que han logrado conformar una administración estratégica del abastecimiento, lo cual significa, definición de planes de compras, capacitación permanente del recurso humano, identificación y alianzas con proveedores estratégicos para la empresa, mejora continua en el área de compras, y un manejo de la cadena de valor.

Actualmente las empresas han logrado darse cuenta de la importancia de la preparación y experticia del personal en el área y procesos de compra y abastecimiento para reducir el impacto de la economía actual, caracterizada por precios inestables, escasez de materias primas, uso de las tecnologías, entre otras.

No obstante, este proceso de compras moderno (con dinámicas profesionales, departamentos con funciones determinadas y estructuras definidas) ha evolucionado desde modelos arcaicos que hoy en día cuesta asimilar. Es decir, un proceso de compras y abastecimiento hoy en día tiene una dinámica cohesionada, pero ha evolucionado de prácticas tan antiguas como la cultura humana, lo cual se explica en la imagen siguiente:



Figura 3



**Fuente:** Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web: <a href="http://3.bp.blogspot.com/-">http://3.bp.blogspot.com/-</a>
PTyHUGtJfGs/UFyuCvvNw8I/AAAAAAAAAAAAGY/zRpwkAHmB6w/s1600/Antecedentes+de+las+compra
<a href="mailto:s.ipg">s.ipg</a>)

### 1.1. ¿Qué es comprar?

El término comprar coloquialmente se entiende como el proceso de adquirir una cosa a cambio de cierta cantidad de dinero. La acepción anterior es simple, pero no por eso carente de sentido, en tanto, la dinámica de compra desde una perspectiva empresarial, se entiende como un proceso en el cual una entidad (persona natural o legal, empresa u organización) adquiere materias primas, productos, mercaderías, mercancías o cualquier tipo de bienes a cambio de réditos económicos, monetarios u otros bienes equivalentes. Así, ambas delimitaciones conceptuales comparten aspectos comunes:

- Una entidad compradora adquiere bienes.
- Una entidad vendedora proporciona bienes.
- Una moneda de cambio equivalente a los bienes comercializados.

### SEMANA 1



En el contexto del proceso administrativo, y a partir de la división del trabajo, se da origen a varios departamentos, entre los cuales se crea el *Departamento de Compras* al interior de las empresas. Este departamento y sus procesos son de vital importancia para la empresa, ya que sin importar su tamaño y el giro a que se dedique, siempre va a estar a cargo de la transcendental función de invertir el dinero presupuestado. Considerando que el proceso de compra se sustenta en el acto de comerciar obteniendo el producto o servicio de calidad necesarios para la empresa, en el tiempo y lugar pertinentes.

Se ha relevado en la actividad industrial, comercial y de servicios la función de comprar, existiendo diversas razones asociadas a la importancia del departamento de compras en los procesos de: Localización y selección de proveedores, negociación y fijación de precios y condiciones de compra-venta, adquisición de productos (materias primas, componentes o artículos terminados), así como de la responsabilidad frente al seguimiento de los acuerdos de compra-venta para garantizar el cumplimiento de las condiciones pactadas.

El Proceso de Compras dentro de la empresa consiste en precisar cuáles son las necesidades de bienes, recursos y servicios de la empresa, identificando y comparando proveedores, para poder negociar y convenir los términos de la compra con los mismos; con el objetivo de recibir los bienes, recursos y servicios útiles a la empresa, con el consiguiente pago de éstos.

Es así como la función del departamento de compras contribuye, con estas gestiones, a la obtención de utilidades en la empresa, mejorando la posición competitiva de la misma, al buscar el mejor provecho para el uso de fondos y presupuesto del que dispone.

En función de la relevancia de las gestiones y trabajo que desarrolla el departamento de compras y abastecimiento, es que se determinan una serie de principios básicos:

- Las compras se deben a las necesidades particulares de la empresa (bienes, servicios, materias primas, productos, etc.)
- Se requiere un análisis detallado de los bienes y servicios que los proveedores ofrecen (se deben conocer los bienes y servicios a adquirir frente a una necesidad de la empresa)
- El comprador decide qué adquirir y cuando, con pleno conocimiento de los precios y tendencias del mercado (oferta – demanda). El comprador debe tener visión de futuro del mercado y la evolución de un producto o servicio.
- La compra se efectúa con el proveedor que ofrezca las condiciones más ventajosas para un bien o servicio (calidad, precio, cantidad, entrega)





En resumen, el responsable de efectuar una compra debe tener en cuenta respecto al producto/servicio a adquirir: *Calidad - Cantidad - Precio - Tiempo y Condiciones de Entrega*.

#### Actividad N° 1

El Departamento de Compra responde a 4 principios básicos según las funciones que realiza y la relevancia de ellas. Realice un resumen de las características más relevantes de cada una de los 4 principios antes citados, y con la información levantada, construya una tabla de síntesis, que le servirá como medio de estudio.



#### 2. OBJETIVOS DEL PROCESO DE COMPRA

Como se ha descrito, el proceso de compra y abastecimiento en una empresa u organización, implica una serie de gestiones y funciones en que las decisiones son claves para el funcionamiento y desarrollo de ésta. Por dicha razón, a continuación se definen objetivos para el *Departamento de Compras*, diferenciados entre generales y específicos:

### 2.1. Objetivos generales

- Establecer normas, políticas y estrategias, de acuerdo con las condiciones, características y necesidades propias de la organización, es decir, alinear la visión, misión y objetivos estratégicos de la empresa con los del Departamento de Compras y Abastecimiento.
- Identificar el producto, bien o servicio pertinente a la necesidad de la empresa, considerando las determinantes de precio, calidad, cantidad, tiempo, condiciones de entrega. Esto tiene relación con la definición de los bienes, mercaderías, mercancías o productos a comercializar, en razón de las condiciones de mercado de la organización y su contexto.
- Desarrollar y administrar las compras; lo cual implica un planeamiento, monitoreo, control, gestión, seguimiento y evaluación de los procesos de adquisición de mercaderías.
- Gestionar una compra con proveedores bien evaluados. Esto tiene relación con un proceso sistémico de levantamiento de información sobre la calidad de los productos y la gestión de reparto, proporcionada por los organismos encargados del abastecimiento de materias primas para producir productos terminales. y mercancías adquiridas para su reventa a los clientes, lo cual tiene por fin, la evaluación de su calidad de los proveedores para continuar con los mismos o plantearse la posibilidad de buscar otros abastecedores.
- Mantenerse informado de los cambios tecnológicos, evolución del mercado y los productos. Tomar decisiones en razón del estado de avance de las tecnologías productivas y de distribución, con el fin de optar por las que proporcionen mayor eficacia y eficiencia.





**Fuente:** Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web: <a href="http://www.monografias.com/trabajos101/sistema-compras-como-factor-ahorro-empresas-perjudicar-calidad/image003.jpg">http://www.monografias.com/trabajos101/sistema-compras-como-factor-ahorro-empresas-perjudicar-calidad/image003.jpg</a>

### 2.2. Objetivos específicos

- Diseñar e Implantar políticas de compra que beneficien a la empresa.
- Asegurar un buen servicio de los proveedores, considerando calidad, tiempo y condiciones de entrega, cantidad, precio.
- Mantener información actualizada sobre proveedores actuales y potenciales competentes para las necesidades de la empresa.
- Evaluar las prestaciones y servicios que efectúan los proveedores.
- Buscar e Identificar nuevos materiales y productos que son necesarios a la empresa.
- Mantener los inventarios al nivel más bajo posible, pero lo suficiente para cubrir satisfactoriamente las necesidades de producción.

### SEMANA 1



- Desarrollar óptimos procedimientos y controles en los procesos de compra.
- Informar a los directivos de la empresa u organización sobre los cambios de productos o materiales que pudiesen afectar a la organización, o que por otra parte pudiesen ser más efectivos en la satisfacción de necesidades y requerimientos de la empresa.
- Trabajar coordinadamente con otros departamentos de la empresa (contabilidad ventas, etc.) que soliciten sus servicios.
- Mantener registro de datos eficiente e informes de gestión de las actividades de compras.

Así, es menester del *Departamento de Compras y Adquisiciones* la realización eficaz y eficiente de las tareas citadas anteriormente, en tanto, son ellas las que determinarán la calidad de los procesos sucedidos en el abastecimiento de materias primas, recursos y mercancías para su posterior comercialización, lo cual impactará directamente en la obtención de utilidades por parte de la organización (ganancia).

#### Actividad N° 2

El Departamento de Compras realiza intercambios comerciales en razón de objetivos generales y específicos. Realice un resumen de las características más relevantes de cada uno de los de los objetivos antes citados, y con la información levantada, construya una tabla de síntesis, que le servirá como medio de estudio.



#### 3. CÓDIGO DE ÉTICA PROFESIONAL

El departamento de compras y abastecimiento de cualquier empresa juega un rol importante en el éxito de la misma, por ende, sus trabajadores deben evitar los intereses personales que limiten o den imparcialidad a la realización de sus funciones.

Es comprensible que las personas que administran presupuestos y dineros en nombre de su empresa u organización se encuentren expuestas a tentaciones emanadas de su rol y funciones en la empresa (posición). Por esto, es que los trabajadores de los *Departamentos de Compras y Abastecimiento* deben velar porque sus valores e intereses se ajusten a las necesidades de la empresa. Como parte de principios asociados a la ética profesional en este tipo de cargos se definen:

- Necesidades e intereses de la empresa/organización deben ser considerados prioridad en el desempeño de sus funciones.
- Obtener conocimiento de materiales y procesos de manera objetiva (sin basarse en prejuicios frente a los proveedores o productos/servicios).
- Realizar un trabajo fundamentado en la honestidad e integridad, rechazando cualquier práctica inapropiada como obsequios de los proveedores o sobornos.
- Optimizar el uso de los recursos de la empresa, obteniendo el máximo de beneficios en las compras o adquisiciones de bienes y servicios que realice en nombre de la empresa.

Comportamiento profesional objetividad confidencialidad Competencia y diligencia profesional

Figura 5

**Fuente:** Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web: https://i.ytimg.com/vi/EiVFhfCIY2c/maxresdefault.jpg





Así la ética empresarial, en razón del desarrollo de las labores inherentes al Departamento de Compras y Abastecimiento, tiene impacto en la forma en que se realizan las labores (impacto cuantitativo desde una perspectiva de mejora cualitativa), ya que, no solamente se considera relevante priorizar los objetivos concretos (tareas a desarrollar con eficacia y eficiencia), sino que también, inciden los valores sobre los cuales se sustenta el accionar de los actores presentes en los procesos (aspectos cualitativos).

#### Actividad N° 3

El Departamento de Compras y Abastecimiento requiere de profesionales que se sustenten en una sólida ética, que debe sostenerse en principios bien definidos. Realice un resumen de los principios de ética profesional antes citados, y con la información levantada, construya una tabla de síntesis, que le servirá como medio de estudio.





# Conclusión

El Departamento de compras es responsable principalmente de conocer la oferta del mercado en su ámbito de actividad, identificar y recoger las necesidades y demandas de los clientes internos, liderar el abastecimiento y la selección de los proveedores, negociar precios y condiciones de compra para satisfacer las necesidades y requerimientos de la empresa u organización donde se encuentra inserto.

Así, es menester del *Departamento de Compras y Adquisiciones*, la realización eficaz y eficiente de las tareas de abastecimiento de materias primas, recursos productivos y mercancías para su redistribución comercial, lo que impactará directamente en la obtención de utilidades por parte de la organización (ganancia). Es decir, es fundamental, que la organización priorice el desarrollo de procesos de adquisición bajo estándares mínimos de calidad, ya que ellos determinarán los niveles de ingreso obtenidos en los intercambios comerciales.





# Bibliografía

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). *Definición de Requerimiento*. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Definici n de Requerimiento.pdf

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). *Gestión de la Información de Compra*. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Gesti n de la Informaci n de Compra.pdf

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). *Planificación de Compra*. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: <a href="mailto:file:///C:/Users/usuario/Downloads/Planificaci\_n\_de\_Compra.pdf">file:///C:/Users/usuario/Downloads/Planificaci\_n\_de\_Compra.pdf</a>

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). *Proceso de Abastecimiento*. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Proceso de Abastecimiento%20(3).pdf

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). *Selección del Mecanismo de Compra*. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Selecci n del Mecanismo de Compra.pdf

Niebel, B. (2009). *Ingeniería Industrial: Métodos, Estándares y Diseños del Trabajo*. S.L. Global Marketing Strategies

 Saez, C. (2011). Curso Administración de Bodega y Control de Inventario. Sin Edición. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: <a href="http://www.fundacionrutten.cl/Download/courses/Administraciondebodegaycontroldeinventario.pdf">http://www.fundacionrutten.cl/Download/courses/Administraciondebodegaycontroldeinventario.pdf</a>





# **COMPRAS Y ABASTECIMIENTO**

UNIDAD Nº I Introducción a la gestión de compras y abastecimiento





# Introducción

La presente semana, que desarrolla los contenidos y habilidades propias de la *Gestión de la Cadena de Abastecimiento o Suministro* (Supply Chain Management), comprende en un primer momento, una definición exhaustiva de las características del modelo y de sus alcances teórico – prácticos, y luego una determinación de los actores que interactúan en su desarrollo, lo cual tiene por fin potenciar su Perfil Profesional, en razón de competencias que le permitan comprender la gestión de los procesos de compra y abastecimiento en un mercado cambiante.

Durante esta semana, usted aprenderá sobre los diferentes modelos de gestión comunicacional del proceso de compra: *PUSH* y *PULL*, que tiene por finalidad comprender cómo enfrentar diversos panoramas de intercambio comercial en razón del conocimiento de la marca (por parte del cliente) que comercialice.

El presente material, precisa ser estudiado con interés y dedicación, priorizando el análisis por sobre la memorización; ya que así el aprendizaje no presentará dificultades. Cabe destacar que los saberes y contenidos están propuestos y desarrollados de tal forma que su dominio, sirva para mejorar su perfil profesional y sus competencias laborales.



### **Ideas Fuerza**

Gestión de la Cadena de Abastecimiento o Suministro (Supply Chain Management), corresponde al desarrollo y control de todas las actividades comprendidas en el proceso de *Compras y Abastecimiento*, dentro de las cuales se encuentran: *Planeamiento*, abastecimiento, manufactura y logística. Incluye además los sistemas de integración con los proveedores de mis proveedores y con los clientes de mis clientes para poder evaluar el flujo de los productos en procesos integrados, midiendo su velocidad, visibilidad y su grado de sincronización.

El proceso de Gestión de la Cadena de Abastecimiento o Suministro (Supply Chain Management), incluye al menos a 5 actores, los cuales son: Proveedor, Fabricante, Distribuidor, Vendedor y Cliente.

Un proceso de intercambio comercial puede desarrollarse, según su modelo comunicacional, desde una estrategia *PUSH* (en sentido descendente, del proveedor a la empresa intermediaria, cuando hay carencia de demanda y se necesita insertar un producto en el mercado) o de *PULL* (en sentido ascendente, del cliente al proveedor, cuando hay exceso de demanda y el cliente exige el producto a la empresa intermediaria).





#### 1. SUPPLY CHAIN MANAGEMENT

Hoy en día no hay acuerdo bibliográfico (existen equívocos en las referencias proporcionadas por las fuentes) sobre la definición de los términos: *Distribución, Logística* y *Supply Chain Management* (gestión de la cadena de abastecimiento). Esto, debido a que los términos antes citados se utilizan indistintamente e incluso con sinonimia por los menos entendidos en los procesos de administración o gestión de abastecimiento. Sin embargo, es menester de la presente cátedra la diferenciación de los términos, en tanto proponen una mirada diversa y no confluente de los procesos de adquisición al interior de una organización.

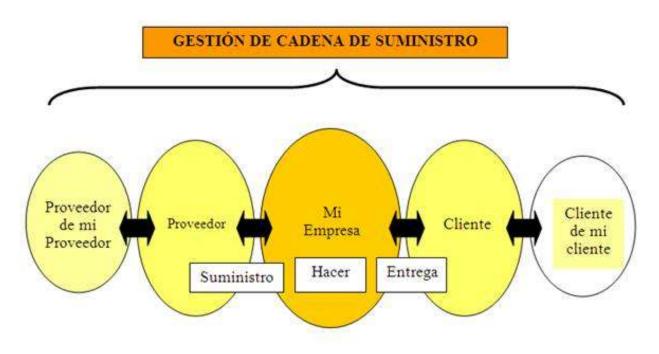
Así, se comenzará el desarrollo del presente material de estudio, con una aclaración de los 3 conceptos antes citados (*Distribución*, *Logística* y *Supply Chain Management*), no sólo con el fin de potenciar la correcta asimilación de los contenidos presentes en este módulo (claridad comunicacional), sino que, en su rol de administrador de recursos empresariales (actual o futuro), pueda focalizar claramente el desarrollo de sus competencias con éxito en este campo, mejorando su empleabilidad y potenciando su perfil profesional.

Entonces, a continuación se expondrán y desarrollarán los conceptos de manera clara y sencilla con las diferencias fundamentales ellos que mantienen, pues las empresas y el mercado han utilizado estos términos de una manera indiscriminada, privilegiando los afanes comerciales, tendiendo a confundir al sector empresarial:

- Distribución: Corresponde al flujo de salida de materiales, productos o bienes desde el proveedor o fabricante hasta llegar a los clientes. Este proceso incluye: Almacenaje, Transporte e Inventarios (conceptos desarrollados en módulos de la cátedra: "Gestión de Bodegas e Inventario", los cuales, ya fueron trabajados por usted).
- Logística: Corresponde a una parte (fracción) de la cadena de abastecimiento que se encarga del planeamiento, implementación y control del flujo de materiales o bienes de proveedores a clientes y de clientes a proveedores.
- Supply Chain Management: Corresponde al desarrollo y control de todas las actividades comprendidas en el proceso de Compras y Abastecimiento, dentro de las cuales se encuentran: Planeamiento, abastecimiento, manufactura y logística. Incluye además los sistemas de integración con los proveedores de mis proveedores y con los clientes de mis clientes para poder evaluar el flujo de los productos en procesos integrados, midiendo su velocidad, visibilidad y su grado de sincronización.



Figura 1



**Fuente:** Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web: http://www.monografias.com/trabajos94/la-gestion-cadena-suministros/image001.jpg

En la imagen anterior se puede notar, que no solo la *Gestión de la Cadena de Abastecimiento o Suministro* incluye a mi empresa, a los que les compro (proveedores) y a los que les vendo (clientes), sino que incluye a un grado más extenso de la cadena de intercambios comerciales, toda vez que sin un control y análisis de la información que emana de dicho proceso, es imposible evaluar la calidad del flujo de productos, mercaderías o bienes, con los cuales la organización realiza sus procesos tendientes a la obtención de ganancia (réditos económicos y financieros).

En síntesis, la distribución y logística tienen por objetivo la reducción de gastos y costos de movimiento de mercaderías (tienen por meta la eficiencia de los procesos de adquisición, almacenaje y distribución de productos y bienes), mientras que por otro lado, la Gestión de la Cadena de Abastecimiento o Suministro tiene objetivos de carácter macroestructural, pues tiene por fin, además de los beneficios anteriores: Potenciar crecimientos comerciales, incrementar rentabilidad sobre inversión, minimizar costos de venta, entre otras metas que incluyen otros procesos y departamentos de la organización.

En la siguiente imagen se observa cómo la *Gestión de la Cadena de Abastecimiento o Suministro* incluye no solamente a los procesos sucedidos en los intercambios comerciales de: *Proveedor* – *empresa* – *Cliente*, sino que abarca procesos que incluyen una *Logística* y *Distribución* más amplia:







**Fuente:** Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web: http://www.deustoformacion.com/sites/deustoformacion/files/cadena-de-suministro.jpg

Existen variados y diversos ejemplos concretos de organizaciones que han desarrollado con éxito procesos de *Gestión de la Cadena de Abastecimiento o Suministro* (Supply Chain Management), dentro de las cuales se puede citar:

| EMPRESA            | CASO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|--------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Dell Computers     | El modelo de operación "directo al cliente" es famoso por su eficiencia, bajando costos y permitiendo a Dell mantener los inventarios más bajos en la industria de las computadoras. También es un poderoso generador de ingresos, ya que permite a Dell configurar productos que son confeccionados para las necesidades específicas de los clientes. |
| Seven-Eleven Japón | Abastece las tiendas hasta ocho veces al día para proveer productos frescos en altos niveles de stock y una gran variedad para satisfacer las necesidades del cliente a diferentes horas del día. Su capacidad de cadena de abastecimiento, ha ayudado a Seven-Eleven Japón a llegar a ser la tienda más grande y más productiva en ese país.          |



#### **Zara Corporation**

Un minorista de ropa español, ha formado un modelo de operación que le permite traer nuevos productos al mercado así como abastecer las tiendas tres veces más rápido que sus competidores. Esta capacidad le ha permitido a *Zara*, incrementar sus ingresos en un ratio anual de 20%, muy por encima del promedio de esta industria.

Fuente: D'Angelo, F. 2010, pp. 1

La tabla anterior, tiene por finalidad explicitar de manera concreta ejemplos de casos donde las empresas optan por el modelo de *Gestión de la Cadena de Abastecimiento o Suministro* (Supply Chain Management), y no solamente por los de *Distribución* o *Logística*, es decir, optan por modelos de gestión de *Compras y Abastecimiento* integrales que no sólo incluyen a los actores directos del proceso de intercambio comercial, sino que gestionan la información de manera macro, para evaluar sus procesos con la mayor cantidad de indicadores posibles. Así, el presente material, no sólo busca proponer un dominio conceptual de los 3 términos citados, sino que hacer sentido en la gestión de los procesos de intercambio comercial desde una perspectiva integral.

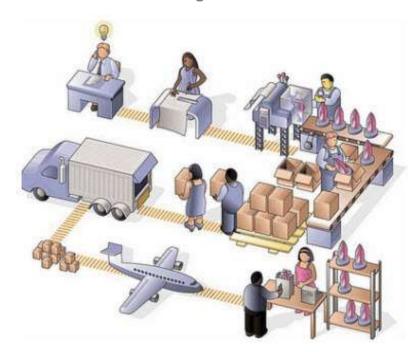


Figura 3

**Fuente:** Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web: http://www.audistico.es/archivos/Produccion-en-cadena.jpg

#### Actividad N° 1



#### SEMANA 2



La Gestión de Compras y Abastecimiento se puede sustentar en 3 modelos distintos: Distribución, Logística o Gestión de la Cadena de Abastecimiento. Realice un resumen de las características más relevantes de cada uno de los 3 modelos antes citados.





# 2. ACTORES PRESENTES EN LA GESTIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO

El proceso de *Gestión de la Cadena de Abastecimiento o Suministro* (Supply Chain Management), como se expuso en el apartado anterior, incluye diversos actores en su dinámica, los cuales inciden de diversas formas en la calidad y éxito del intercambio comercial. Así, se hace necesario definir y explicar conceptualmente las características esenciales de cada uno de ellos, lo cual se desarrollará a continuación de manera sucinta:

- Proveedor: Se refiere a una empresa (persona, sociedad u organización) que tiene por fin el abastecimiento de materias primas, recursos, productos, mercaderías, mercancías u otros bienes necesarios para los procesos productivos de la empresa a la cual proveen.
- Fabricante: Se refiere a una empresa (persona, sociedad u organización) que tiene por fin la transformación de materias primas o productos sin terminación en mercaderías u otros bienes aptos para la venta.
- Distribuidor: Se refiere a una empresa (persona, sociedad u organización) que tiene por fin la movilidad de productos, mercaderías, mercancías u otros bienes para su comercialización, actuando como intermediario entre el proveedor y el vendedor.
- Vendedor: Es aquella empresa (persona, sociedad u organización) que se dedica a la comercialización de productos, mercaderías, mercancías u otros bienes desde el distribuidor al cliente final.
- Cliente: Es aquella persona natural o jurídica que consume productos, mercaderías, mercancías u otros bienes, con el fin de satisfacer sus necesidades.

Así, los actores antes citados componen la estructura algorítmica del proceso de intercambio comercial, en tanto se constituyen como piezas esenciales del proceso de compra-venta. Es decir, todas y cada una de las personas o empresas definidas, cumplen roles fundamentales en el proceso comercial, por lo que al faltar alguna, el proceso no puede desarrollarse con normalidad.

A continuación, se expone una imagen que presenta el flujograma del proceso de intercambio comercial, que tiene por finalidad graficar la lógica procesual de ingreso de una materia prima desde un proveedor, hasta el consumo final por parte del cliente:





Figura 4



**Fuente:** Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web: <a href="http://es.slideshare.net/HainerCardenas11/iso-28000-43265366">http://es.slideshare.net/HainerCardenas11/iso-28000-43265366</a>

En síntesis, el proceso de *Gestión de la Cadena de Abastecimiento o Suministro* (Supply Chain Management), requiere de la gestión y análisis de la información levantada en lo sucedido con cada uno de los actores citados en el flujograma precedente, con el fin de evaluar el impacto de la gestión de cada uno en la calidad del proceso de *Compra y Abastecimiento*, toda vez que, cada uno de ellos influye, de diversa manera pero con igual necesidad, al éxito de los intercambios comerciales de la organización.

#### Actividad N° 2

El proceso de Gestión de la Cadena de Abastecimiento o Suministro (Supply Chain Management), incluye al menos a 5 actores, los cuales son: Proveedor, Fabricante, Distribuidor, Vendedor y Cliente. Realice un resumen de las características más relevantes de cada uno de los 5 actores antes citados.





#### 3. Del Push al Pull

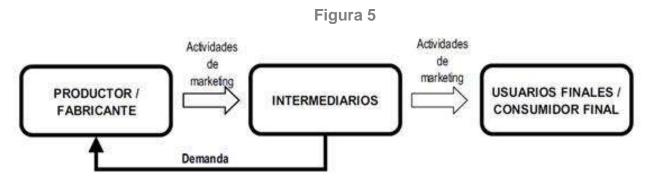
A razón de la instalación de un modelo de *Gestión de la Cadena de Abastecimiento o Suministro* (Supply Chain Management), el cual incluye, no sólo el Proveedor – Empresa – Cliente, sino que también al Proveedor del Proveedor y al Cliente del Cliente, sustentando un flujograma de intercambio comercial integral, se hace necesario definir y determinar la estrategia que se utilizará para sustentar la comunicación entre los 5 interlocutores antes citados, ya que la lógica indica que a mayor número de actores más segmentado es el proceso comunicativo. Es decir, mientras más personas o empresas interactúan en el proceso de compra-venta, más difícil es mantener canales de comunicación sustentables y fluidos.

Así, la empresa deberá definir el modelo comunicativo que utilizará para su gestión comercial, los cuales pueden sustentarse en estrategias de *Push* o *Pull*, en razón de las necesidades de su contexto y sus metas de venta.

#### 3.1. Estrategia de PUSH

La *Estrategia de PUSH* (estrategia de empuje, presión o impulso): Corresponde al esquema de comercialización clásico (exceso de oferta y carencia de demanda) donde la gestión del cliente se realiza por medio de acciones concretas de presión de la empresa para atraerlo.

La *Estrategia de PUSH* (estrategia hacia los canales de distribución), se articula en sentido descendente (de derecha a izquierda en los flujogramas antes citados). Se instala de manera escalonada desde el proveedor al cliente, es decir, la necesidad del cliente se instala desde el proveedor del proveedor, al proveedor, desde éste a la empresa, y desde ella al cliente (y este a su cliente si lo hubiera), en una lógica procecutiva, como expresa la imagen siguiente:



**Fuente:** Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web: <a href="http://www.monografias.com/trabajos82/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull/estr

#### SEMANA 2



Así, la *Estrategia de Push*, orienta los esfuerzos comunicacionales a los intermediarios del proceso comercial (en este caso la empresa), ya que son ellos los que: *Posicionan la marca, toman decisiones sobre la cantidad de productos a almacenar, otorgan las prioridades de espacio a los productos en bodegas y puntos de venta, e incitan a los clientes a consumir un determinado producto, entre otras acciones. Lo anterior requiere de una relación armónica y consolidada entre el <i>Proveedor* y la *Empresa*, la cual se debe sustentar en una lógica cooperativa de asimetría, donde el proveedor requiere que la empresa adquiera los productos para comercializarlos con los clientes.

#### 3.1. Estrategia de PULL

La **Estrategia de PULL** (estrategia de aspiración, atracción, tirón): Corresponde al esquema de comercialización moderno (la demanda es mayor que la oferta); donde más allá de la comercialización de un producto se privilegia la imagen y la representación, es decir, el desarrollo de la marca.

La *Estrategia de PULL* (estrategia hacia el consumidor final), se sustenta en la idea que una marca sólida no requiere de un empuje del proceso de compra-venta, sobretodo porque el intercambio comercial no se sustenta en la cobertura de necesidades, sino en un proceso de consumo por parte del cliente. Es decir, el proceso se articula en un sentido ascendente (de izquierda a derecha en los flujogramas antes citados), donde la comunicación se sustenta entre el proveedor y el cliente, como expresa la imagen siguiente:



**Fuente:** Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web: <a href="http://www.monografias.com/trabajos82/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull.shtml#ixzz3sAXnTKcp">http://www.monografias.com/trabajos82/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull.shtml#ixzz3sAXnTKcp</a>

Así, la *Estrategia de Pull* orienta los esfuerzos comunicacionales al comprador final, posicionando la marca por medio de *Campañas* en los *Medios Masivos de Comunicación* (MMC), con la finalidad que sea el cliente quien demande el producto a la empresa o al distribuidor. Es decir, se busca una cooperación forzosa entre los actores del proceso de



#### SEMANA 2



intercambio comercial, donde el cliente exige un producto y la empresa se ve obligada a solicitarla al proveedor, ya que de lo contrario perderá al cliente final.

Con el fin de clarificar el desarrollo concreto de los 2 tipos de estrategias comunicacionales del proceso de compra, se exponen los siguientes ejemplos:

| Estrategia de PUSH                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Estrategia de PULL                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Ferias exclusivas para profesionales                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    | Ferias abiertas al público                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| La principal ventaja de esta feria radica en la concentración de gran parte de los distribuidores, tanto de ámbito nacional como internacional. El número de compradores es mucho más reducido, ya que no se trata de consumidores individuales sino de empresas mayoristas o minoristas. Por lo que, la feria permite desarrollar una estrategia de presión, orientada a establecer contacto con los canales de distribución, introduciendo nuevos productos o negociando nuevas condiciones de venta. | El visitante que acude es el cliente individual de la propia localidad donde se organiza la feria. Gran parte de los asistentes son consumidores actuales o potenciales de los productos expuestos. Normalmente el expositor que participa lo hace por motivos de imagen y relaciones públicas; sin embargo, también se presentan otras oportunidades como la obtención de información sobre el perfil del consumidor o la aplicación de una estrategia de aspiración mediante la promoción de nuevos productos. |

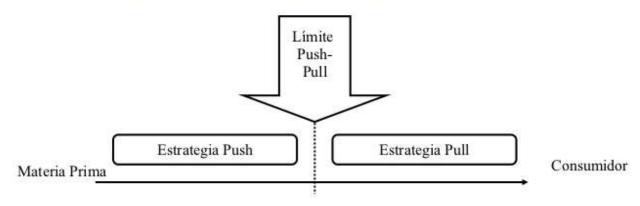
**Fuente:** Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web: <a href="http://www.monografias.com/trabajos82/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull.shtml#ixzz3sAXnTKcp">http://www.monografias.com/trabajos82/estrategia-push-y-pull/estrategia-push-y-pull.shtml#ixzz3sAXnTKcp</a>

En conclusión, el proceso de intercambio comercial puede desarrollarse, según su modelo comunicacional, desde una estrategia **PUSH** (en sentido descendente, del proveedor a la empresa intermediaria, cuando hay carencia de demanda y se necesita insertar un producto en el mercado) o de **PULL** (en sentido ascendente, del cliente al proveedor, cuando hay exceso de demanda y el cliente exige el producto a la empresa intermediaria). Así lo expresa la imagen siguiente:



Figura 7

# Sistemas Push-Pull



Cadena de Suministro en el tiempo

Fuente: Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web: <a href="http://image.slidesharecdn.com/logistica-y-distribucin-1226032141652247-9/95/logstica-y-distribucin-22-728.jpg?cb=1226269820">http://image.slidesharecdn.com/logistica-y-distribucin-22-728.jpg?cb=1226269820</a>

Por último, la *Gestión de la Cadena de Abastecimiento o Suministro* (Supply Chain Management), requiere de una toma de decisiones en razón de si es recomendable optar por una estrategia de presión (*PUSH*), de una de aspiración (*PULL*) o de una mezcla de ambas; lo cual deberá ser definido en razón de las condiciones del mercado: ya que si se presenta un escenario *Push*, la empresa deberá confluir sus esfuerzos en la inversión en el proceso de compra-venta, pero por otro lado, si se presenta un escenario *Pull*, la empresa deberá invertir en la calidad de sus procesos internos y esperar a los clientes para su consumo.

#### Actividad N° 3

La instalación de un modelo de intercambios comerciales de Gestión de la Cadena de Abastecimiento o Suministro (Supply Chain Management), requiere de la definición de una estrategia comunicacional de Push, Pull o una mezcla de ambas. Realice un resumen de las características más relevantes de cada uno de los 2 modelos comunicacionales antes citados, y con la información levantada, construya una tabla de síntesis, la cual servirá como medio de estudio para usted.





# Conclusión

La gestión de los *Procesos de Compra y Abastecimiento* de una empresa u organización, bajo un modelo de *Gestión de la Cadena de Abastecimiento o Suministro* (Supply Chain Management), no solamente comprenden la *Distribución* de los productos (flujo de salida de productos desde el proveedor hasta llegar a los clientes) o su Logística (planeamiento, implementación y control del flujo de materiales de proveedores a clientes), sino que corresponde al desarrollo y control de todas las actividades comprendidas en el proceso intercambio comercial, dentro de las cuales se encuentran: *Planeamiento, abastecimiento, manufactura y logística*. Incluye además los sistemas de integración con los proveedores de mis proveedores y con los clientes de mis clientes para poder evaluar el flujo de los productos en procesos integrados, midiendo su velocidad, visibilidad y su grado de sincronización. En este proceso interactúan, al menos: *Proveedor, Fabricante, Distribuidor, Vendedor y Cliente*.

El proceso antes citado, puede desarrollarse, según su modelo comunicacional, desde una estrategia PUSH (en sentido descendente, del proveedor a la empresa intermediaria, cuando hay carencia de demanda y se necesita insertar un producto en el mercado) o de PULL (en sentido ascendente, del cliente al proveedor, cuando hay exceso de demanda y el cliente exige el producto a la empresa intermediaria), lo cual deberá definirse a razón de las características de la empresa y de las condiciones del mercado que la delimite.





# Bibliografía

D'Angelo, F. (2010). *El verdadero significado de Supply Chain Management*. Supply Chain Management Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web: <a href="http://www.netdeal.com.mx/pdf/El%20verdadero%20significado%20de%20Supply%20">http://www.netdeal.com.mx/pdf/El%20verdadero%20significado%20de%20Supply%20</a> Chain%20Management.pdf

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). *Definición de Requerimiento*. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: <a href="mailto:file:///C:/Users/usuario/Downloads/Definici\_n\_de\_Requerimiento.pdf">file:///C:/Users/usuario/Downloads/Definici\_n\_de\_Requerimiento.pdf</a>

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). *Gestión de la Información de Compra*. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Gesti\_n\_de\_la\_Informaci\_n\_de\_Compra.pdf

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). *Planificación de Compra*. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Planificaci\_n\_de\_Compra.pdf

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). *Proceso de Abastecimiento*. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Proceso\_de\_Abastecimiento%20(3).pdf

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). *Selección del Mecanismo de Compra*. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Selecci n del Mecanismo de Compra.pdf

Niebel, B. (2009). *Ingeniería Industrial: Métodos, Estándares y Diseños del Trabajo.* S.L. Global Marketing Strategies

Sáez, C. (2011). Curso Administración de Bodega y Control de Inventario. Sin Edición. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: <a href="http://www.fundacionrutten.cl/Download/courses/Administraciondebodegaycontroldeinventario.pdf">http://www.fundacionrutten.cl/Download/courses/Administraciondebodegaycontroldeinventario.pdf</a>

Weinberger, K. (2009). Estrategia: para lograr y mantener la competitividad de la empresa. Perú: Usaid/Peru/Mype Competitiva.







# **COMPRAS Y ABASTECIMIENTO**

UNIDAD Nº II Gestión del capital humano en los procesos de compras y abastecimiento





# Introducción

Los *Procesos de Compra y Adquisición*, por medio de los cuales, una empresa u organización intenta surtir de las materias primas y/o los bienes necesarios para sus procesos productivos o de intercambio comercial, se ven mediados y afectados por las personas que en ellos participan.

En razón de ello, el presente material desarrolla los contenidos y habilidades propias de la *Gestión del Capital Humano en los Procesos de Compras y Abastecimiento*, centrando el análisis en los modelos de *Servicio de Atención al Cliente* (SAC), y en el de *Administración de los Stakeholders*, los que tienen por orientación la mejora de los procesos de administración de personal.

Por último, usted aprenderá a diferenciar los conceptos de costo, precio y valor, con la finalidad de potenciar su Perfil Profesional en razón de competencias que le permitan comprender la gestión de los procesos de compra y abastecimiento en un mercado mediado por el capital humano.

El presente material, constituye la tercera semana de estudios, que requiere de su parte ser estudiado con interés y dedicación, priorizando el análisis por sobre la memorización.



# **Ideas Fuerza**

La Gestión de Compras y Adquisiciones de materias primas o mercaderías para reventa de proveedores que surtan dichos bienes, es un proceso en el cual intervienen variables logísticas, como por ejemplo: precio de los productos, medios de distribución, tiempos de entrega, calidad de las mercaderías, entre otros factores. No obstante, por ser procesos en los cuales interactúan personas (de manera oral o escrita), se incluirán otras variables inherentes al Servicio de Atención al Cliente (SAC), relacionadas con la motivación, necesidades e intereses personales de los sujetos que en ellos participan, como son: trato, empatía, simpatía, respeto, entre otros factores propios de los procesos comunicativos.

Todo intercambio comercial es inherentemente comunicativo y de negociación, por lo que el desarrollo de procesos orientados a una mejora de los canales de interacción, siempre impactará de manera favorable en los acuerdos que en él se sucedan.

Los procesos de compra - venta (dentro de los cuales se encuentran las compras y adquisiciones) fijan sus *precios* a razón de los *costos* y *valores* que tienen los productos o bienes comercializados, es decir, consideran el gasto económico que requiere la producción de un bien (costo), a lo cual se le suma lo que los clientes están dispuestos a pagar por él (valor), lo cual da como resultado el monto económico de mercadeo (precio).





# 1. CONCEPTO DE SERVICIO DE ATENCIÓN AL CLIENTE

#### 1.1. A modo de acercamiento teórico

Si bien los procesos de *Compra y Adquisiciones* corresponden a dinámicas esencialmente logísticas (se relacionan con la gestión de recursos de gestión en el ingreso, acopio y distribución de materias primas y bienes inherentes al proceso productivo), no es pertinente dejar de lado la idea, que los constituye como algoritmos donde se gestiona *Recurso Humano (RR.HH.)*. Es decir, la calidad de gestión de un proceso de *Compra y Adquisiciones*, se verá mediado directamente por los procesos que se suceden entre las personas que en ellos interactúan.

Así, todo proceso de *Compra y Adquisiciones* puede enfocarse desde una perspectiva comunicativa, en tanto en él intervienen sujetos (diversos actores que forman parte de una cadena de intercambio comercial) que poseen necesidades personales y organizacionales que desean satisfacer (los *Procesos de Adquisición* a pesar de mantener modelos logísticos estandarizados, son ejecutados por personas que incluyen sus intereses, motivaciones y necesidades en ellos). Por lo que, la forma en que se sucede el proceso comunicativo pasa a ser tan importante como los objetivos que de él se esperan, teniendo relevancia preponderante la calidad de la interacción, la cual puede mejorar o perjudicar el intercambio comercial (*calidad de trato*):



Figura 1

**Fuente:** Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web: http://www.elemprendedor.ec/wp-content/uploads/2015/04/maljefe1.jpg



Al aceptar el modelo paradigmático anterior (todo proceso de compra se ve mediado por las interacciones humanas que en él se suceden), se hace necesario el desarrollo de contenidos y habilidades concernientes a la eficaz y eficiente gestión de los procesos de intercambio comercial, desde una perspectiva del Servicio de Atención al Cliente (SAC), como explicita la imagen siguiente:



Figura 2

**Fuente:** Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web: <a href="http://www.imagenyceremonial.com/jus/upload/files/images/atencion\_al\_cliente-pagina.jpg">http://www.imagenyceremonial.com/jus/upload/files/images/atencion\_al\_cliente-pagina.jpg</a>

El Servicio de Atención al Cliente (SAC) o abreviadamente Servicio al Cliente, corresponde a la disciplina que estudia la calidad de servicio que proporciona una empresa a sus clientes, tanto internos (trabajadores de la organización) como externos (proveedores de insumos y materias primas o consumidores de sus productos finales). Es decir, se refiere al análisis sobre la Calidad de Servicio que mantiene una empresa, con las personas u organizaciones, a las cuales les compra o vende.

Por otro lado, el concepto incluye al conjunto de acciones interrelacionadas (actividades) que ofrece una empresa para que sus clientes obtengan sus bienes o productos en el momento y lugar adecuado, y bajo los estándares de calidad más óptimos que el sistema permita.



El Servicio de Atención al Cliente (SAC) incluye a todos y cada uno de los intercambios comunicativos (orales o escritos) presentes, en las gestiones que realiza cada una de las personas que trabajan en una empresa (sin importar el rol, cargo o función que desempeñen), los cuales, se constituyen como oportunidades de contacto humano entre organizaciones, por lo que (inherentemente) darán lugar a satisfacción o insatisfacción. Así, siempre que en un proceso comercial participen personas, habrá posibilidad de mejorar o empeorar la gestión por medio de un apropiado o inapropiado Servicio de Atención al Cliente.

Desde una perspectiva más concreta el Servicio de Atención al Cliente es un Concepto de Trabajo, en tanto operacionaliza la gestión de compra a un proceso donde intervienen las relaciones humanas, por lo que influyen, no sólo los objetivos de un Proceso de Compra (adquirir bienes), sino que también la forma y el trato con que se atiene a los clientes y sus necesidades; los cuales pueden ser (como se ha desarrollado en el módulo anterior de la cátedra): internos (trabajadores de la empresa) o externos (proveedores y compradores de ella).

Por último, se hace necesario explicitar la Importancia del *Servicio de Atención al Cliente*, en tanto potencia buenas relaciones entre los diferentes actores del proceso de intercambio comercial: *Proveedor – Empresa – Cliente*; así, se hace preponderante que el *Departamento de Compras y Adquisiciones* potencie buenas con los encargados del aprovisionamiento de materias primas y mercancías (proveedores), ya que esto promoverá un trabajo conjunto y mancomunado en orientación a un beneficio mutuo, priorizando a la organización con gestiones específicas: *ofertas, promociones, contenido de calidad, colaboración, difusión, mención, entre otras acciones*.

En síntesis, la *Gestión de Compras y Adquisiciones* de materias primas o mercaderías para reventa de proveedores que surtan dichos bienes, es un proceso en el cual intervienen variables logísticas, como por ejemplo: *precio de los productos, medios de distribución, tiempos de entrega, calidad de las mercaderías, entre otros factores.* No obstante, por ser procesos en los cuales interactúan personas (de manera oral o escrita), se incluirán otras variables inherentes al *Servicio de Atención al Cliente* (SAC), relacionadas con la motivación, necesidades e intereses personales de los sujetos que en ellos participan, como son: *trato, empatía, simpatía, respeto, entre otros factores propios de los procesos comunicativos.* 

# 1.2. Acciones orientadas a un buen Servicio de Atención al Cliente

Al enfocar los *Procesos de Compra* desde una perspectiva que releve la importancia de la *Gestión del Recurso Humano* (RR.HH) potenciando la calidad del *Servicio de Atención al Cliente* (SAC), se promueven aspectos no solamente centrados en la eficacia y eficiencia de los aspectos logísticos del proceso de





abastecimiento y acopio, sino que se hace importante el desarrollo de otros procesos que generen y mantengan relaciones humanas favorables entre la empresa y sus proveedores.





**Fuente:** Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web: <a href="http://static.miweb.paginasamarillas.es/var/m">http://static.miweb.paginasamarillas.es/var/m</a> 1/15/157/6912/136312-servicios-integrales-gabinete-empresarial-personas-felices-cerrando-un-trato.jpg

Lo anterior requiere de acciones concretas que, si bien no pertenecen al plano técnico de la gestión logística de proveedores y clientes, impactarán enormemente en los la solidez de los canales (promueven confianza) entre las personas que desarrollan dichos procesos. Dentro de dichas acciones se pueden citar:

Desarrollar la empatía, es decir, es pertinente "ponerse en el lugar del otro" al desarrollar un proceso de negociación con proveedores y/o clientes, ya que ello, solidificará las relaciones y propiciará un clima de confianza y respeto mutuo.



- Mostrar interés por las necesidades de los clientes internos y externos, ya que de esta manera, las personas sentirán que existe preocupación especial por sus requerimientos, instalando la idea de una gestión diferenciada y no de una gestión impersonal.
- Propender a un trato cordial y afectuoso, se hace necesario promover al interior de la organización el impacto que tiene en la gestión de los procesos comerciales, el desarrollo de interacciones relacionales positivas.
- Practicar la comunicación efectiva y la escucha activa, dando énfasis a que los interlocutores se sientan, por un lado, libres de preguntar y consultar lo que consideren necesario, y por otro, escuchados en sus requerimientos y opiniones.
- Buscar soluciones desde una perspectiva de negociación, lo cual implica no imponer acuerdos, sino que mediarlos entre los participantes, por medio de un diálogo respetuoso donde se expongan las necesidades y requerimientos de cada persona u organización.
- Desarrollar intercambios comerciales respetando los tiempos de los diversos interlocutores, lo cual implica, que se propicien los intercambios comerciales en espacios apropiados y dando lugar a cada proceso de manera completa y sin apuros innecesarios.
- Pedir disculpas o excusarse cuando sea necesario, ya que sin importar la calidad de la planificación de los procesos de compra, siempre se sucederán imprevistos que pueden perjudicar a los negociadores, los cuales deben ser tomados con humildad y solicitar las disculpas necesarias cuando se requiera.
- Respetar a proveedores y clientes sin importar su: Fidelidad, antigüedad, género, edad, perfil profesional, perfil personal o volumen de productos en el intercambio comercial; ya que sin importar su grado o nivel en los factores antes citados, siempre serán relevantes a los procesos productivos de la empresa u organización.
- Dar las gracias y despedirse apropiadamente, aunque parezca de Perogrullo siempre es bueno culminar un proceso de intercambio comunicativo, sea este oral o escrito, agradeciendo la oportunidad y cerrando el canal de manera respetuosa.





En síntesis, todo intercambio comercial es inherentemente comunicativo y de negociación, por lo que el desarrollo de procesos orientados a una mejora de los canales de interacción, siempre impactará de manera favorable en los acuerdos que en él se sucedan.

#### Actividad N° 1

Los intercambios comerciales, por ser desarrollados por personas desde una perspectiva de negociación, requieren de una buena gestión de Servicio de Atención del Cliente (SAC), lo cual requiere de acciones concretas orientadas a la consolidación de sus canales comunicativos.

Realice un resumen de las acciones a desarrollar expuestas en el material, y con la información levantada, construya una tabla de síntesis.



## 2. IDENTIFICACIÓN DE LOS STAKEHOLDERS

#### 2.1. Administración de los Stakeholders

Como se ha presentado y explicado en el punto anterior, los *Procesos de Compra* se ven mediados por la gestión de las personas que en ellos participan, por lo que se hace fundamental potenciar el desarrollo de un sólido estándar de *Servicio de Atención al Cliente* (SAC), en tanto, facilita la interacción de los sujetos y los dispone de mejor manera al intercambio comercial.

En razón de lo anterior, se hace necesaria la gestión de los *Stakeholders*, los cuales corresponden a todos y cada uno de los sujetos que son afectados por la actividad (productiva o no productiva) de una empresa; es decir, son las personas a las cuales *les interesa* de manera directa o tangencial, las acciones realizadas por una organización.

Así, dentro de los *Stakeholders* (*interesados, implicados, responsables* o *participantes*) podemos encontrar sujetos internos (dentro de la organización) o externos (fuera de la organización), a los cuales se debe considerar a la hora de desarrollar el proceso productivo o de compra-venta. Algunos ejemplos concretos se exponen en la siguiente imagen:



Figura 4





La identificación de los *Stakeholders* se sustenta en la idea de un *Modelo de Gestión Transversal* (gestión participativa donde la cadena de responsabilidades propicia la autonomía y el liderazgo), esto, debido a que en los diferentes procesos productivos desarrollados por la organización participan diversos grupos responsables además de los propietarios, dueños o directores, por lo que toma sentido potenciar a todos los diferentes grupos de personas que tienen interés en una empresa u organización dada. Dentro de los cuales, a modo de ejemplo, podemos citar: *Los empleados, los clientes, los proveedores de bienes y servicios, los proveedores de capital, la comunidad, la sociedad, entre otros.* 

Así, los Stakeholders corresponden al público interesado (clientes internos que se benefician) o al entorno interesado (clientes externos que se benefician), los cuales deben ser considerados como actores fundamentales en el Planeamiento Estratégico (planificación de los aspectos administrativos, operativos y logísticos del intercambio comercial) del negocio.

A modo de síntesis, se exponen aspectos claves a considerar para la comprensión de la gestión de los *Stakeholders*:

- Incluyen cualquier persona o entidad que es afectada por las actividades de una organización.
- Son todas aquellas partes que podrían ser impactados positiva o negativamente por la gestión de una empresa.
- Consideran pérdida o ganancia a través del éxito o fracaso de una gestión.
- Incluyen diferentes niveles de impacto, los cuales se relacionan directamente con la importancia de los roles y funciones de los cargos o individuos interesados.
- Los interesados serán afectados por los resultados de la gestión empresarial.

En resumen, la gestión de los interesados en los procesos comerciales de la organización permite asimilar los procesos logísticos desde una perspectiva integradora, lo cual, mejora las dinámicas de compra – venta que, como se ha desarrollado en la presente Unidad, son desarrollados por personas, que cumplen roles y funciones internas y externas a la empresa.



#### 2.2. Clasificación de los Stakeholders

Como se ha expuesto previamente, la gestión del *Capital Humano* o los *Recursos Humanos* tiene una incidencia directa en la eficacia y eficiencia (nivel de calidad) de los procesos de compra, en tanto, son procesos en los cuales intervienen personas. Así, la gestión de todas y cada una de dichas personas que ven sus intereses y necesidades inmiscuidos en los procesos comerciales de una empresa u organización, se llama *Administración de Stakeholders*.

Lo anterior requiere que la empresa destine recursos a la administración de sujetos, tanto internos como externos, lo cual costoso (ineficiente financieramente) y utiliza tiempos que para la organización son muy necesarios. Debido a esto, se hace pertinente clasificar a los *Stakeholders*, en razón de su importancia e impacto en la gestión de los procesos comerciales (dentro de los cuales se incluyen los *Procesos de Compra y Adquisición*).

Así, la *Clasificación de los Stakeholders* (interesados en los resultados de los procesos comerciales de la empresa) permite ordenar a las personas, posicionándolas de manera decreciente según lo relevantes que son para los procesos organizacionales, priorizando por sobretodo su incidencia en la ganancia económica. Es decir, el proceso de *Clasificación de los Stakeholders* es una herramienta de ordenamiento de implicados, que facilita la identificación y análisis de impacto en la ganancia que posee cada persona presente en los procesos empresariales.



Figura 5

**Fuente:** Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web: <a href="http://www.liderdeproyecto.com/articulos/identificar\_stakeholders\_por\_que\_molestarse\_en\_esto.html">http://www.liderdeproyecto.com/articulos/identificar\_stakeholders\_por\_que\_molestarse\_en\_esto.html</a>



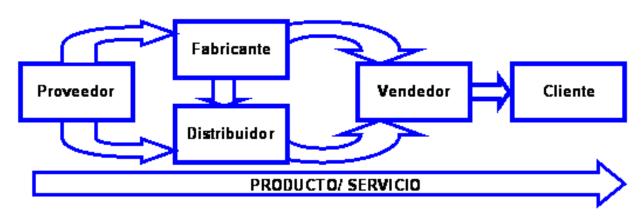


A continuación, se presenta un modelo de *Clasificación de los Stakeholders* según su impacto en los procesos comerciales de la empresa (dan cuenta del rol o papel de los sujetos en las dinámicas administrativas):

- Stakeholders internos: Se refiere a las personas que trabajan o desempeñan labores al interior de la organización, por lo que corresponden a los sujetos claves (que tienen mayor incidencia) en la eficacia y eficiencia de los procesos de intercambio comercial. En este grupo encontramos:
  - a. Dueños: Propietarios del negocio.
  - **b.** Gerentes o Jefes: Desempeñan labores orientadas a la toma de decisiones.
  - **c.** *Trabajadores*: Desempeñan labores operativas al interior de la organización.
- Stakeholders externos: Se refiere a las personas que, si bien, les interesan los resultados de la organización no se ven beneficiados directamente, debido a que mantienen relaciones comerciales con la organización, pero de manera o forma externa. En este grupo encontramos:
  - **a.** *Proveedores*: Corresponden a las personas que tienen por fin el abastecimiento de materias primas, recursos, productos, mercaderías, mercancías u otros bienes necesarios para los procesos productivos de la empresa a la cual proveen.
  - **b.** Vendedores: Corresponden a las personas que adquieren productos o bienes de una empresa productiva, con el fin de revenderlos y adquirir ganancia por medio de este proceso.
  - **c.** Clientes: Corresponden a las personas que consumen productos, mercaderías, mercancías u otros bienes, con el fin de satisfacer sus necesidades.



Figura 6



**Fuente:** Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web: <a href="http://www.monografias.com/trabajos84/gestion-logistica-percepcion-del-nsc-sistema-hotelero/image002.gif">http://www.monografias.com/trabajos84/gestion-logistica-percepcion-del-nsc-sistema-hotelero/image002.gif</a>

Por último, cabe destacar que desde el plano concreto (gestión operativa de las personas participes de los procesos de intercambio comercial) de la Administración de los Stakeholders, se hace necesario mantener una Agenda de Clientes (libro digital o en papel con los datos de los colaboradores internos y externos de la organización), la cual debe contar con los siguientes datos de dichas personas (los datos pueden variar según las características de la empresa): Nombre, información de contacto, posición dentro de la organización, rol dentro de la cadena administrativa, su expectativa primordial, sus principales requerimientos e influencia potencial en la organización. Además, puede ser pertinente incluir una identificación de los Stakeholders, ya sean internos o externos.

#### Actividad N° 2

La Administración de los Stakeholders, requiere que la empresa defina a los principales clientes internos y externos que se ven implicados en sus procesos de intercambio comercial. Realice un resumen de las características más relevantes de cada uno de los 2 tipos de clientes antes citados, y con la información levantada, construya una tabla de síntesis.





### 3. CONCEPTOS DE PRECIO, COSTO Y VALOR

El presente material ha desarrollado hasta aquí una perspectiva que releva la importancia del *Recurso Humano* (RR.HH.) en los procesos de compra e intercambio comercial, lo cual es sencillo levantar y sustentar desde una perspectiva cualitativa (un buen trato mejora las relaciones con los proveedores y clientes), pero se hace más complejo cuando se propone el análisis de los procesos de compra — venta desde una perspectiva, fragmentadamente cuantitativa (relación de la gestión de personas con los aspectos financieros), es decir, se hace complejo proponer un *Sello Organizacional* en el *Servicio de Atención al Cliente* (SAC), como medio de mejora de los índices de ganancia de la empresa (la cual tiene como fin último el lucro). Es por esto, que para dar fin al material de la presente semana, se desarrollará la relación de la gestión del capital humano con los aspectos financieros del intercambio comercial.

Para desarrollar lo expuesto anteriormente, es necesario precisar conceptualmente los términos: *Costo, Precio* y *Valor*, lo cual, servirá para comprender la instalación del paradigma presentado con anterioridad:

- Costo: Es lo que se gasta para fabricar un producto o brindar un servicio, es decir, se refiere al gasto económico que conlleva la adquisición de materias primas, recursos y el costo de manufacturación atingente a un producto o bien terminado para ser comercializado al cliente. Existen 2 tipos de costos:
  - Costos Fijos: Son gastos que la empresa mantiene regularmente, los cuales no se relacionan con el volumen de producción, por lo que mantienen una lógica generalmente invariable. Por ejemplo, el pago de servicios de agua y luz, los cuales deben ser cancelados mensualmente sin importar las características de los procesos productivos del mes en curso.
  - ➤ Costos Variables: Son los que están directamente relacionados con el proceso productivo, es decir, si la actividad o giro del negocio se incrementa los costos variables también (proporcionalidad directa). Por ejemplo, al incrementar el volumen de producción se requiere, generalmente, de una mayor cantidad de volumen de hora hombre para manufacturar mercaderías, por lo que se incrementa el costo de horas extras a los trabajadores.

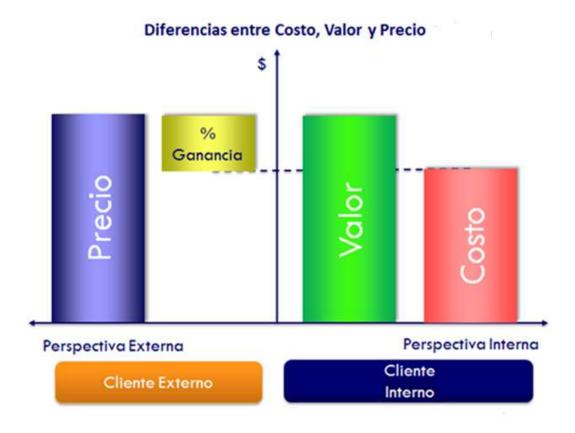


- Precio: Es el valor económico que se asigna a los productos para ser comercializados a los clientes, es decir, corresponde, a grandes rasgos, al dinero que se obtiene por vender productos o servicios. Este concepto incluye el Costo (gasto de fabricación) y la Ganancia (valor agregado al costo que constituye el lucro del proceso comercial). Es necesario explicitar que el precio debe definirse (en razón de su cuantía) desde una doble interpretación considerando lo siguiente:
  - Precio muy Alto: La ganancia aumenta, pero los clientes pueden optar por organizaciones competidoras que propongan precios inferiores.
  - Precio muy Bajo: Los clientes tendrán tendencia a la fidelización, pero se arriesga la pérdida de ganancia.
- Valor: Es aquel que se le da al producto dentro del mercado según las necesidades de los clientes, es decir, corresponde a la concepción que dan los clientes a las marcas y los bienes que comercializan, determinando lo que los clientes están dispuestos a pagar por un producto o servicio.

Así, los procesos de compra - venta (dentro de los cuales se encuentran las compras y adquisiciones) fijan sus *precios* a razón de los *costos* y *valores* que tienen los productos o bienes comercializados, es decir, consideran el gasto económico que requiere la producción de un bien (costo), a lo cual se le suma lo que los clientes están dispuestos a pagar por él (valor), lo cual da como resultado el monto económico de mercadeo (precio). Esto se expone de manera concreta en la imagen siguiente:



Figura 7



**Fuente:** Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web: <a href="http://www.exypnosconsultoria.com/wp-content/uploads/2010/09/091810\_1225\_Importancia1.png">http://www.exypnosconsultoria.com/wp-content/uploads/2010/09/091810\_1225\_Importancia1.png</a>

Entonces, el valor varía según la necesidad que el cliente tiene de consumir el producto, por ejemplo: La tasación legal de una vivienda corresponde al costo real que ella posee, pero su *valor* de mercado (precio a pagar por los clientes) es mucho mayor al anterior, por lo que el *precio* sube debido al volumen de demanda. Otro ejemplo concreto, es la diferencia en el *precio* de un producto artesanal con uno de manufacturación industrial (como una mermelada o una cerveza), donde el cliente accede a cancelar el *precio* mayor por el artesanal, por considerarle un *valor* adicional a su consumo.

Los ejemplos anteriores, relevan la atención al cliente (SAC) como un valor clave a la hora de que el cliente escoja la empresa o lugar donde comprar un producto o contratar un servicio, es decir, no necesariamente el precio es el único factor que influye en la decisión sobre qué bien adquirir. Así lo expresa la figura siguiente:









**Fuente:** Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web: <a href="http://2.bp.blogspot.com/no6hCLoXsr4/TzOw48voYII/AAAAAAAAAAAFE/9tvOoIvYLy0/s1600/precio+y+valor.jpg">http://2.bp.blogspot.com/no6hCLoXsr4/TzOw48voYII/AAAAAAAAAAAAFE/9tvOoIvYLy0/s1600/precio+y+valor.jpg</a>

La figura anterior, tiene por fin sopesar en la *Toma de Decisiones* de consumo por parte de cliente no solamente en la cantidad de dinero que se gasta (*precio*), sino que también en el tiempo que se ahorra al adquirirlo (*valor*), por lo que es relevante considerar diversas variables al momento de desarrollar un proceso comercial.

#### Actividad N° 3

En los intercambios comerciales se desarrollan procesos de compra – venta de productos que poseen costo, precio y valor. Realice un resumen de las características más relevantes de cada uno de los 3 conceptos citados, y con la información levantada, construya una tabla de síntesis.



# Conclusión

Como se ha aprendido en el presente módulo, la Gestión de Compras y Abastecimiento de materias primas o mercaderías para reventa (proporcionada por proveedores que surtan dichos bienes), es un proceso en el cual interactúan personas (de manera oral o escrita), por lo que incluirá variables inherentes al Servicio de Atención al Cliente (SAC), dentro de las cuales podemos citar: trato, empatía, simpatía, respeto, entre otros factores propios de los procesos comunicativos. Es decir, ya que todo intercambio comercial es inherentemente comunicativo y de negociación, requiere de una mejora de los canales de interacción, lo cual impactará de manera favorable en los acuerdos que en él se sucedan.

Por otro lado, para gestionar a los clientes, tanto internos como externos, es necesario clasificarlos en razón de su importancia e impacto en los procesos productivos y comerciales de la empresa, esto puede ser desarrollado por medio del modelo de *Administración de los Stakeholders*, el cual organiza a los actores de los procesos comerciales según su nivel de interés en los resultados empresariales.

Por último, los *Procesos de Compras y Adquisiciones* fijan sus precios a razón de los costos y valores que tienen los productos o bienes comercializados, es decir, consideran el gasto económico que requiere la producción de un bien (costo), a lo cual se le suma lo que los clientes están dispuestos a pagar por él (valor), lo cual da como resultado el monto económico de mercadeo (precio).





# Bibliografía

D'Angelo, F. (2010). *El verdadero significado de Supply Chain Management*. Supply Chain Management Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web: http://www.netdeal.com.mx/pdf/El%20verdadero%20significado%20de%20 Supply%20Chain%20Management.pdf

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). *Definición de Requerimiento*. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Definici\_n\_de\_Requerimiento.pdf

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). *Gestión de la Información de Compra*. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Gesti\_n\_de\_la\_Informaci\_n\_de\_Compra. pdf

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). *Planificación de Compra*. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Planificaci\_n\_de\_Compra.pdf

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). *Proceso de Abastecimiento*. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Proceso de Abastecimiento%20(3).pdf

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). *Selección del Mecanismo de Compra*. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Selecci\_n\_del\_Mecanismo\_de\_Compra. pdf

Niebel, B. (2009). *Ingeniería Industrial: Métodos, Estándares y Diseños del Trabajo*. S.L. Global Marketing Strategies

Sáez, C. (2011). Curso Administración de Bodega y Control de Inventario. Sin Edición. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: http://www.fundacionrutten.cl/Download/courses/Administraciondebodegayc ontroldeinventario.pdf







# **COMPRAS Y ABASTECIMIENTO**

UNIDAD Nº II Gestión del capital humano en los procesos de compras y abastecimiento





# Introducción

Los *Procesos de Compra y Adquisición*, por medio de los cuales, una empresa u organización surte de las materias primas y/o los bienes necesarios para sus procesos productivos o de intercambio comercial, se ven mediados y afectados por las personas que en ellos participan.

En razón de ello, el presente módulo desarrolla los contenidos sobre los *Procesos de Negociación* que mantienen las personas cuando interactúan en intercambios comerciales, los cuales tienen por sentido lograr acuerdos y soluciones frente a un conflicto ocurrido.

El módulo, comienza con un marco conceptual orientado a una definición de los términos propios y atingentes al *Proceso de Negociación*, para concluir con los enfoques y obstáculos que el proceso presenta. Así, el material pretende desarrollar habilidades propias de la correcta *Administración de Recursos Humanos*, en relación a la gestión de las personas en procesos de resolución de conflictos y orientación a acuerdos.

El presente material, precisa ser estudiado con interés y dedicación, priorizando el análisis por sobre la memorización; ya que así el aprendizaje no presentará dificultades. Cabe destacar que los saberes y contenidos están propuestos y desarrollados de tal forma que su dominio, sirva para mejorar su perfil profesional y sus competencias laborales.



# **Ideas Fuerza**

Negociación es un proceso comunicativo y de búsqueda conjunta, en que dos o más partes buscan la solución que más satisfaga los intereses de todas las partes involucradas. Se desarrolla en forma directa a través del diálogo, donde cada parte intenta resolver las diferencias y defender sus intereses, contribuyendo al logro de una solución o acuerdo satisfactorio.

Conflicto se define como la situación en la que dos o más personas no están de acuerdo respecto de algún tema, problema o situación de cambio. El conflicto se refiere a la disputa o debate frente a una materia en discusión, son aquellas situaciones en las que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo debido a la incompatibilidad de sus creencias, intereses, necesidades, valores, objetivos, etc.

Acuerdo se refiere a la puesta en común de ideas, intereses u objetivos de las partes en negociación. El acuerdo reúne la decisión común de las partes, contribuyendo a llegar a una solución de los problemas que han requerido de negociación. El concepto "acuerdo" implica que las partes estén justamente de "acuerdo" en lo que se plantea o resuelve.



## 1. CONCEPTO DE NEGOCIACIÓN

La presente Unidad: *Gestión del Capital Humano en los Procesos de Compras y Abastecimiento*, releva la importancia de la gestión de las personas en los procesos de intercambio comercial, por ser ellas uno de los factores que determinan el éxito del proceso antes citado.

Dentro de los procesos de *Gestión de Recursos Humanos* presentes en los procesos de intercambio comercial de la organización, se consideran todos y cada uno de los intercambios comunicativos donde interactúen personas, las cuales, intentan instalar y defender sus posturas por medio de *Procesos de Negociación*, los que, a razón de un *Conflicto*, proponen técnicas de mediación para llegar a un *Acuerdo*. Así, todo *Proceso de Compras y Abastecimiento*, requiere del dominio de técnicas de Negociación por parte de los interlocutores, las cuales se desarrollarán en el presente módulo de trabajo.

A modo introductorio se desarrollarán conceptualmente los conceptos clave en la mediación de intereses de un proceso de intercambio comunicativo, los cuales son: Negociación, Conflicto y Acuerdo.

### 1.1. Negociación

Es un proceso comunicativo y de búsqueda conjunta, en que dos o más partes buscan la solución que más satisfaga los intereses de todas las partes involucradas. Se desarrolla en forma directa a través del diálogo, donde cada parte intenta resolver las diferencias y defender sus intereses, contribuyendo al logro de una solución o acuerdo satisfactorio.

La negociación es el medio por el cual se llega del *enfrentamiento* a la *cooperación*. A diario se observa cómo cada persona lleva a cabo procesos de negociación en diversos aspectos de la vida cotidiana, ante conflictos de interés, diferencias en valores con otras personas, divergencias ante decisiones, entre otros. En el ámbito laboral, se recurre a la negociación cada vez que se enfrenta un conflicto laboral, se trabaja en la estructuración de un plan de trabajo, o se evalúa la compra de un producto en determinadas condiciones, por ejemplo. La negociación se lleva a cabo con el objetivo de obtener beneficio para ambas partes, manteniendo una buena relación.

Existen dos tipos o estilos de negociación: *distributiva* e *integrativa*, los cuales se desarrollarán a continuación:



• Negociación Distributiva: Este tipo de negociación también recibe el nombre de negociación competitiva o negociación ganar-perder, esto debido a que es un estilo de negociación donde las partes compiten por la distribución de una cantidad fija de valor. Es decir, al final de la negociación, lo que ha ganado una parte, lo ha perdido la otra. Generalmente las partes no se conocen entre sí y no se sostendrá una relación a largo plazo; por ejemplo, este estilo se da cuando se realiza una compra-venta de un auto o una casa, desde donde lo único que importa es el precio del producto o bien raíz.

Este estilo de negociación, requiere de capacidades en el negociador asociadas a la obtención de resultados, tales como: poder de negociación (conocer las ventajas que se tienen sobre la otra parte), no revelar información propia que otorgue ventajas a la otra parte, así como obtener la mayor información posible de la contraparte, en este estilo de negociación se describe a un negociador agresivo y manipulador con tal de lograr su objetivo e intereses.

 Negociación Integrativa: También es denominada negociación cooperativa o negociación ganar-ganar, esto debido a que las partes contribuyen a conseguir el mejor resultado para ambas. Ambas partes dialogan con el objetivo de llegar a un resultado favorable juntos.

Este estilo de negociación se utiliza cuando entre las partes existe una relación o ésta se quiere mantener en el tiempo, por ejemplo, utilizamos este estilo cuando negociamos a nivel familiar, entre los socios de una empresa, con clientes permanentes, etc.

Las partes en negociación hacen concesiones y comparten información. El negociador revela información propia (intereses, recursos, necesidades, etc.); así como obtiene información de la otra parte (motivaciones, necesidades, recursos, etc.), de manera de crear el mayor valor posible para ambos en un clima de resolución y diálogo, a diferencia de la negociación distributiva que genera un clima de competencia y manipulación.

En la negociación integrativa se describe a un negociador con capacidades para estimular la comunicación y la relación con el otro, compartiendo información abiertamente que contribuya al logro de las metas mutuas, generando alta confianza en el proceso de negociación entre las partes.

Esquema resumen de ambos tipos de negociación y sus diferencias:





Figura 1 Acuerdo con terceras LA NEGOCIACIÓN personas Distributivas (ganar-Integrativas (ganar perder ganar) Obtener resultados Mantener una buena relación personal Solo una parte alcanza Permite que las dos sus objetivos partes alcancen sus objetivos Competencias Se adquiere Confianza Compromiso Mantener una buena comunicación

**Fuente:** Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web: <a href="http://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2012/03/negociacion-integrativa-distributiva.gif">http://www.gestiopolis.com/wp-content/uploads/2012/03/negociacion-integrativa-distributiva.gif</a>

#### 1.2. Conflicto

Generalmente cuando se utiliza el concepto o la palabra "conflicto" se hace para referirse a algo negativo. Sin embargo, es importante reconocer que el conflicto está presente en cada una de las actividades cotidianas de la vida, representados en conflictos entre personas, con el contexto, o conflictos con sí mismo; requiriendo que las personas aprendan a vivir con los conflictos, potenciando los positivos e intentando frenar los negativos.

El conflicto se define como la situación en la que dos o más personas no están de acuerdo respecto de algún tema, problema o situación de cambio. El conflicto se





refiere a la disputa o debate frente a una materia en discusión, son aquellas situaciones en las que dos o más personas entran en oposición o desacuerdo debido a la incompatibilidad de sus creencias, intereses, necesidades, valores, objetivos, etc.

El conflicto puede ser apreciado de una manera negativa o positiva, en función de los resultados que produce y de lo que genera en las personas.

Desde una perspectiva **negativa del conflicto**, podemos afirmar que el conflicto destruye las relaciones y la sana convivencia entre las personas.

Desde una perspectiva **positiva del conflicto**, este se aprecia como una oportunidad para transformar situaciones y relaciones, así como para innovar soluciones a estos.



Figura 2

**Fuente:** Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web: <a href="http://internship2industry.eu/img/4.2.gif">http://internship2industry.eu/img/4.2.gif</a>

#### 1.3. Acuerdo

Se refiere a la puesta en común de ideas, intereses u objetivos de las partes en negociación. El acuerdo reúne la decisión común de las partes, contribuyendo a llegar a una solución de los problemas que han requerido de negociación. El concepto



"acuerdo" implica que las partes estén justamente de "acuerdo" en lo que se plantea o resuelve.

A diario se llega a acuerdos en el plano de lo cotidiano, en la familia, el trabajo, el barrio: "llegamos a acuerdo sobre que cenaremos en navidad", "acordamos quien saldrá con los niños este fin de semana", "llegamos a acuerdo entre los vecinos la forma en que se regarán las plazas", por ejemplo. A nivel macro se observan ejemplos de acuerdos bilaterales (entre dos países), acuerdos de libre comercio (entre países o regionales para ampliar los mercados), entre otros a mencionar. En cualquier ámbito el acuerdo satisface los intereses:

- Propios.
- De la contraparte, sino no aceptará plenamente (o lo hará solamente de palabra).
- De los terceros (se considera a otros involucrados que podrían verse afectados o favorecidos con el acuerdo, de manera de evitar que interfieran o invaliden el acuerdo).



Figura 3

**Fuente:** Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web: <a href="https://eventosti.net/wp-content/uploads/2014/09/acuerdo.jpg">https://eventosti.net/wp-content/uploads/2014/09/acuerdo.jpg</a>



#### Actividad N° 1

Los procesos de intercambio comercial son desarrollados por personas con sus propios intereses y necesidades, es por esto, que es necesario enfocarlos desde enfoques de mediación. Así, esta perspectiva requiere del conocimiento de los conceptos de Negociación, Conflicto y Acuerdo. Realice un resumen de las características más relevantes de cada uno de los 3 conceptos antes citados, y con la información levantada, construya una tabla de síntesis, la cual servirá como medio de estudio para usted.



# 2. CONCEPTOS ATINGENTES AL PROCESO DE NEGOCIACIÓN

Si bien existen conceptos directamente conectados con los *Procesos de Negociación*, existen otros que complementan la disciplina y que adquieren relevancia en su conocimiento, toda vez que potencian la eficacia de los procesos me mediación donde intervienen personas, es decir, no solamente es necesario dominar los conceptos de Negociación, Conflicto y Acuerdo, sino que existen otros términos que se deberán comprender para mejorar el desarrollo de los *Procesos de Compra y Abastecimiento* desde una perspectiva de la *Gestión del Recurso Humano*.

Dichos conceptos complementarios o atingentes a los Procesos de Negociación se desarrollarán a continuación:

#### 2.1. Posiciones v/s Intereses

A partir del análisis de conflicto presentado, es posible afirmar que el conflicto está presente en el desarrollo de la vida cotidiana desde siempre; en las relaciones humanas, en los grupos, en los diversos ámbitos donde se convive; sin embargo, el manejo y desenlace del conflicto podría mejorar si las partes involucradas pudiesen identificar y diferenciar las posiciones de los intereses en el proceso de negociación. Así, se puede considerar:

- La posición es la demanda concreta, lo que se pretende obtener, es lo que se dice querer lograr en la negociación.
- Los intereses son las verdaderas razones que motivan a las partes en la negociación. Se relacionan con los intereses, necesidades, deseos, entre otros aspectos.

Los intereses definen las posiciones de las partes. Por esto es relevante enfocarse en los intereses y no en las posiciones, de manera de poder:

- Descubrir que los intereses de las partes no están siempre en oposición.
- Entre las partes de un conflicto, llegar a generar propuestas integradoras que faciliten llegar a acuerdos.





Figura 4



**Fuente:** Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web: http://images.slideplayer.es/3/1077860/slides/slide\_22.jpg

Para que las negociaciones sean exitosas, las partes requieren dialogar, de manera que se conozca el verdadero interés del otro. Ya que en muchos casos, aunque las posiciones sean irreconciliables, identificar los intereses puede facilitar llegar a un acuerdo que satisfaga a las partes. La empatía, entendida como la actitud de colocarse en el lugar del otro, contribuye a la hora de identificar y analizar los intereses en cuestión.

### 2.2. Opciones / Alternativas / Maan

- Las opciones son las maneras diferentes de satisfacer los intereses de ambas partes. Puntos sobre los cuales un acuerdo pudiera ser posible, es así como las opciones se van creando para ir avanzando en la negociación y en el logro de los acuerdos.
- Las alternativas son las soluciones o caminos a seguir si fracasan las opciones. Las alternativas son todas las posibilidades de retirarse o finalizar una negociación que tiene cada una de las partes si no se alcanza un acuerdo.



Si las opciones superan las alternativas es conveniente acordar. Las opciones a diferencia de las alternativas son los posibles acuerdos entre los negociadores. Es importante entender que no todas las negociaciones llegan a un acuerdo, ante lo cual, hacer uso de su alternativa es una opción de salida de la negociación.

El Maan (Mejor Alternativa a un Acuerdo Negociado) permite a las partes llegar a un acuerdo, consiste en identificar qué es lo que se tiene antes de iniciar una negociación, con el fin de evitar terminar con menos de lo que se tenía antes de negociar (¿qué es lo mínimo que cada parte está dispuesto a aceptar?).

Es la mejor alternativa que cada una de las partes tiene en caso que no se llegue a acuerdo o una de las partes decida retirarse de la negociación. El acuerdo a la negociación deber ser mejor al MAAN propio.

Los pasos para determinar el MAAN son:

- a. Identificar todas las alternativas a un acuerdo negociado. Una forma razonable puede ser escribir una lista con intereses/necesidades y de qué forma se pueden llegar a satisfacer fuera de la negociación. Es decir, elaborar una lista de alternativas y acciones realizables en caso de no lograr un acuerdo.
- **b.** Analizar las alternativas y convertirlas en alternativas prácticas y posibles de concretar.
- **c.** Definir y seleccionar cuál es el MAAN entre las alternativas que se identificaron.

En situaciones extremas, si se evalúa que la diferencia entre lo que se tiene y se puede ganar en la negociación no conviene, es determinante decidir no llevar a cabo una negociación. Ante lo cual es de importancia conocer el MAAN de ambas partes que negocian.

Por ejemplo, el vendedor de una casa, antes de negociar, tiene identificado como su MAAN: el arriendo de la casa; en el caso de no llegar a acuerdo sobre su venta, puede seguir ofreciendo la casa en venta, considerando que su mejor alternativa sería arrendarla mientras no llegue a un acuerdo económico que le satisfaga en cuanto a la venta de su propiedad. Es así como el MAAN es una fuente de poder del negociador, en el sentido que le otorga confianza al enfrentarse en una negociación



debido a que ha identificado previamente los límites de sus alternativas, así como qué hacer si la negociación no llega a acuerdo, o no llega a satisfacer sus necesidades.

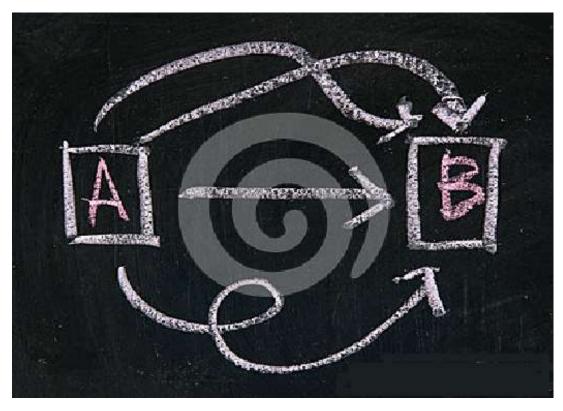


Figura 5

**Fuente:** Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web: <a href="http://thumbs.dreamstime.com/x/opciones-opciones-alternativas-caminos-soluciones-27910002.jpg">http://thumbs.dreamstime.com/x/opciones-opciones-alternativas-caminos-soluciones-27910002.jpg</a>

#### 2.3. Persuadir

Persuadir no es ordenar ni convencer a la otra parte para que acepte una opinión o visión del problema como la única correcta. Persuadir más bien se refiere a las acciones con las que se persigue que una persona o grupo acepte modificar voluntariamente sus actitudes, intereses, comportamientos o preferencias.

Persuasión es diferente de manipulación, ya que en la persuasión lo que se busca es llegar a un punto de acuerdo entre las partes (mancomunar intereses/necesidades); mientras que el concepto de manipulación se refiere la búsqueda de beneficio propios sin importar los intereses/necesidades de la otra parte.

Persuadir es aprender a negociar conductas que no se accionan mecánicamente, ya que la persuasión tiene que ver con aspectos emocionales y



necesidades de las personas. En el proceso de persuasión se pueden identificar los siguientes momentos:

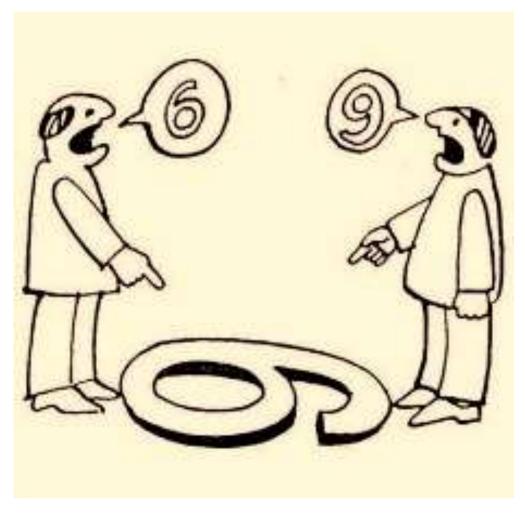
- Momento de confianza. Se debe promover la confianza, la apertura y empatía con la otra parte en negociación. Demostrando seguridad en los conocimientos y el manejo de alternativas.
- Momento de sondeo. Identificar los intereses, deseos y necesidades de la otra parte; siempre en relación a lo que se busca lograr como acuerdo. Evitar contradecir, controlar, tratar de imponerse o confrontar a la otra parte.
- Momento de intercambio. Se presenta la propuesta, buscando los puntos de acuerdo entre las partes. Se induce a que la otra parte modifique su conducta y acepte la propuesta entregada, construyendo consenso para finalizar en acuerdo.

## 2.4. Percepción

En el proceso de negociación lo que cada parte ve, depende de casa punto de vista. Razón por la cual el negociador requiere de la habilidad de comprender el punto de vista de los involucrados, es decir, la habilidad de detectar que perciben las otras partes.



Figura 6



**Fuente:** Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web: http://manuelgross.bligoo.com/media/users/0/872/images/public/191/conflicto1.jpg?v=13961083 28643

#### 2.5. Creatividad

La creatividad consiste en la búsqueda de alternativas de acuerdo diversas, proponiendo opciones que se encuentren fuera de la mesa negociadora y fundamentando la negociación en la búsqueda de soluciones innovadoras. Por otro lado, se sucede cuando los negociadores abandonan la postura o posición de ataque y búsqueda del beneficio propio y optan por una lógica de: Abandono de la posición de crítica, escucha de ideas, atención a puntos de vista divergentes, reformulación de estrategias de acuerdo, entre otras opciones sustentadas en la creatividad.



Desde la perspectiva de la *Creatividad* se recomienda:

- Desarrollar ideas y sugerirlas.
- No desestimar la obviedad.
- Avanzar más allá de lo conocido y satisfactorio para transformar creativamente las diferencias.

A modo de síntesis se expone la siguiente tabla con términos o conceptos favorecen el proceso de negociación y otros que la entorpecen:

| TERMINOS QUE FAVORECEN LA NEGOCIACION: | TERMINOS QUE NO FAVORECEN LA NEGOCIACION: |
|----------------------------------------|-------------------------------------------|
| <ul> <li>Comunicación</li> </ul>       | Atacar                                    |
| Acuerdo                                | Humillar                                  |
| <ul> <li>Percepción</li> </ul>         | Defender                                  |
| <ul> <li>Opciones</li> </ul>           | Prevalecer                                |
| <ul> <li>Consenso</li> </ul>           | Resistir                                  |
| <ul> <li>Información</li> </ul>        | • Poder                                   |
| Creatividad                            | • Vencer                                  |

#### Actividad N° 2

Los procesos de intercambio comercial son desarrollados por personas con sus propios intereses y necesidades, es por esto, que es necesario enfocarlos desde enfoques de mediación. Así, esta perspectiva requiere del dominio de diversos conceptos atingentes al proceso. Realice un resumen de las características más relevantes de cada uno de los conceptos antes citados, y con la información levantada, construya una tabla de síntesis.





# 3. ENFOQUES Y OBSTÁCULOS DE LA NEGOCIACIÓN

En el presente módulo hemos desarrollado los conceptos propios y complementarios presentes en los *Procesos de Negociación*, proceso en el cual, como se ha visto hasta ahora, intervienen personas que determinarán el éxito de los procesos de intercambio comercial según sus propios intereses y necesidades.

Así, desde el plano concreto, existen diversos enfoques desde donde se puede observar un *Proceso de Negociación*, como también, diferentes obstáculos que entorpecen el proceso, los cuales se desarrollarán a continuación:

#### 3.1. Enfoques de la Negociación

Antes de comenzar o iniciar un Proceso de Negociación orientado a la definición de acuerdos entre las partes en conflicto, es necesario determinar cuáles son las alternativas de ganancia que poseen las personas que intervienen en el proceso, es decir, la negociación posibilita resultados para cada negociante en razón de la ganancia obtenida por el otro negociante.

En todo *Proceso de Negociación* es posible ganar (satisfacer nuestras necesidades e intereses) o perder (no satisfacerlas), lo que posibilita que existan cuatro (4) enfoques para afrontar una negociación, los cuales adquieren sentido en la relación a las posibilidades de ganancia de las diversas partes involucradas. Lo anterior, sustenta los binomios cartesianos siguientes: *ganar/ganar, ganar/perder, perder/ganar y perder/perder*.

- a. Negociación Competitiva. Plantea la relación ganar/perder, por lo que implica una conducta agresiva (la única alternativa de éxito es el fracaso de la contraparte negociante), se sucede en casos en los que los objetivos de ambos negociadores son incompatibles. Esta alternativa de negociación sólo es recomendable cuando los resultados son muy importantes para la empresa y la relación con los clientes no adquiere relevancia.
- b. Negociación Colaborativa. Implica la relación ganar/ganar, por lo que se instala desde la posibilidad de acuerdos beneficiosos entre dos o más partes, se sucede en casos en que dos o más partes se necesitan mutuamente, porque tienen finalidades idénticas, como los mismos clientes o los mismos proveedores. Esta alternativa de negociación sólo es recomendable cuando, además del resultado, necesitamos



mantener una excelente relación con la otra parte (por ejemplo cuando se negocia con clientes internos).

- c. Negociación Acomodativa. Plantea la relación perder/ganar, por lo que ceder se convierte en algo recomendable (pensando estratégicamente en el largo plazo), en estos casos prima la relación sobre el resultado, ya que fortalece la confianza entre dos personas (se sustenta en la idea de que se puede perder hoy y ganar mañana).
- **d. Negociación Evitativa**. Plantea la relación **perder/perder**, por lo que se sustenta en la idea de que no siempre es interesante y provechoso negociar. Así, es importante saber decir no a una negociación, sobre todo cuando ambas partes tienen más que perder que ganar.

### 3.2. Obstáculos en la Negociación

Cuando se desarrollan *Procesos de Compra y Abastecimiento*, en los cuales, hay interacciones entre personas con sus necesidades e intereses particulares, se suceden procesos de negociación orientados a disolver conflictos y suscitar acuerdos, lamentablemente es normal que en dichas dinámicas, aparezcan obstáculos que dificulten las conversaciones y pongan en peligro el acuerdo final. Por este motivo, es pertinente que usted desarrolle las habilidades necesarias para solucionar los problemas y conseguir tratos favorables.

Los obstáculos (elementos o situaciones que entorpecen o dificultan la asimilación de acuerdos) que pueden aparecer cuando se intente cerrar un acuerdo son múltiples, desde una comunicación poco afectiva a la desconfianza de los interlocutores. No obstante, los más comunes suelen ser:

**Orgullo y Deseo**. Es el obstáculo más difícil de enfrentar y se sucede cuando un interlocutor (o ambos) siente que no va a conseguir un buen acuerdo. Es decir, hay instancias de negociación donde previamente al cierre de los acuerdos, los negociantes consideran que el proceso tendrá resultados negativos, lo que los predispone a oponerse a la negociación. La manera de sortear este obstáculo es reforzar el canal y validar el proceso, por medio de la consolidación del nexo entre los interlocutores.



**Dinero**. En otro de los impedimentos principales y se sucede cuando alguna de las dos partes no está satisfecha con la retribución propuesta. Así, al momento de comprar, ocurren procesos de negociación que pueden tener por finalidad: Acordar montos de pago por materias primas, descuentos por productos entregados con especificaciones diferentes a las previamente acordadas o fuera de plazo, intereses por pago fuera de fecha, entre otras situaciones; las cuales, enfrentan obstáculos económicos, debido a que ninguno de los negociantes quiere ver reducida su ganancia.

**Tiempo**. Debido a que las dinámicas comerciales se suceden siempre es espacios y periodos muy reducidos, en ocasiones los negociadores apenas tienen tiempo para conversar para intentar llegar a acuerdos. Esto, propicia un ambiente de negociación hostil que dificulta el logro de resultados positivos. Así, es importante propiciar tiempos prudentes para la negociación e incluso dejarla detenida y retomarla en otro momento, cuando las diferencias se hayan analizado con mayor detenimiento.

*Indecisión*. Por último, existen muchas personas a las cuales les cuesta tomar una determinación, haciendo muy complicado y dificultoso negociar con ellas. En algunos casos las personas pueden no aceptar ningún acuerdo frente a un conflicto, desdecirse sobre acuerdos ya tomados o tomar una postura confrontacional con su interlocutor; sin importar cuál sea el caso, es recomendable considerar que llegar a un acuerdo es el sentido de la negociación.

Si bien, no existen procedimientos que aseguren la superación de los obstáculos antes citados, se pueden considerar diferentes técnicas que pueden contribuir a la superación de los obstáculos presentes en el *Proceso de Negociación*, dentro de las cuales se pueden citar:

- Desarrollar las habilidades comunicativas y la escucha activa.
- Ser creativo a la hora de plantear propuestas, soluciones y acuerdos.
- Ser flexible y adaptable a las necesidades del otro.
- Ser positivo y paciente, no optar por la agresividad.





- Transmitir una imagen de control y serenidad.
- Ser asertivo en la búsqueda de acuerdos.
- Respetar las necesidades, intereses y opiniones del otro.
- Tener empatía y ser capaz de ponerse en la situación del otro.

En síntesis, los *Procesos de Compra y Abastecimiento*, por ser desarrollados por personas con sus propios intereses y necesidades, tendrán éxito en razón de las voluntades y acciones realizadas por dichos actores, es por esto, que toda dinámica de intercambio comercial suscitada debe enfocarse desde una perspectiva de *Negociación*, en tanto, propicia el acuerdo desde un modelo de mediación y consenso.

#### Actividad N° 3

Los Procesos de Negociación presentan diversos enfoques y obstáculos. Realice un resumen de las características más relevantes de cada uno de los enfoques y obstáculos de los Procesos de Negociación antes citados, y con la información levantada, construya una tabla de síntesis, la cual servirá como medio de estudio para usted.



# Conclusión

Todo intercambio comercial, dentro de los cuales podemos considerar los *Procesos de Compra y Abastecimiento*, son desarrollados por personas con sus propios intereses y necesidades, por lo que es primordial negociar al momento de intentar generar acuerdos a los conflictos presentados, es decir, la *Negociación* es proceso de interacción orientado a la búsqueda de acuerdos a un conflicto sucedido.

La negociación es una búsqueda conjunta de soluciones de manera no confrontacional, las cuales, satisfagan los intereses de todas las partes involucradas, esto requiere de la solución de un *conflicto* (situación en la que dos o más personas no están de acuerdo respecto de algún tema, problema o situación de cambio) sucedido, por medio de la generación de un *acuerdo* (puesta en común de ideas, intereses u objetivos de las partes en negociación).

Por último, un *Proceso de Negociación* requiere de una definición de las alternativas de ganancia que poseen las personas que intervienen en el proceso, lo que posibilita que existan 4 enfoques para afrontar una negociación: *Negociación Colaborativa* (ganar/ganar), *Negociación Competitiva* (ganar/perder), *Negociación Acomodativa* (perder/ganar) y *Negociación Evitativa* (perder/perder).



# Bibliografía

D'Angelo, F. (2010). *El verdadero significado de Supply Chain Management*. Supply Chain Management Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web:

http://www.netdeal.com.mx/pdf/El%20verdadero%20significado%20de%20Supply%20Chain%20Management.pdf

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). *Definición de Requerimiento*. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Definici n de Requerimiento.pdf

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). *Gestión de la Información de Compra*. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Gesti\_n\_de\_la\_Informaci\_n\_de\_Compra.pdf

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). *Planificación de Compra*. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Planificaci\_n\_de\_Compra.pdf

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). *Proceso de Abastecimiento*. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Proceso\_de\_Abastecimiento%20(3).pdf

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). Selección del Mecanismo de Compra. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Selecci\_n\_del\_Mecanismo\_de\_Compra.pdf

Niebel, B. (2009). *Ingeniería Industrial: Métodos, Estándares y Diseños del Trabajo*. S.L. Global Marketing Strategies

Sáez, C. (2011). Curso Administración de Bodega y Control de Inventario. Sin Edición. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: http://www.fundacionrutten.cl/Download/courses/Administraciondebodegaycontro ldeinventario.pdf







# **COMPRAS Y ABASTECIMIENTO**

UNIDAD Nº III Gestión de los procesos de compra y abastecimiento





## Introducción

El mercado actual, condicionado por los avances tecnológicos y los nuevos modelos de gestión de la información, instala nuevas prioridades en la gestión de las organizaciones que se dedican a labores productivas y de intercambio comercial, debido a ello, las empresas han comenzado a reconocer el papel clave del Proceso de Compras y Abastecimiento, en tanto mejoran el funcionamiento organizacional, sobretodo en la reducción de sus costos, el incremento de su productividad y el logro de sus objetivos estratégicos.

El presente módulo, tiene por fin desarrollar los aspectos conceptuales propios del proceso de compra, delimitar un modelo de planificación y selección del mecanismo más apropiado para desarrollarlo e indicar la manera más pertinente para gestionar la información que en él se sucede.

Así, el presente material tiene por finalidad potenciar su perfil profesional, proporcionándole competencias en razón de la buena gestión de los procesos de compra, tanto en la gestión de los productos adquiridos, como en la gestión de los proveedores que los abastecen; lo cual, tiene por tiene por sentido mejorar la productividad de la empresa y aumentar los réditos obtenidos en dichos procesos.

El presente material, precisa ser estudiado con interés y dedicación, priorizando el análisis por sobre la memorización; ya que así el aprendizaje no presentará dificultades. Cabe destacar que los saberes y contenidos están propuestos y desarrollados de tal forma que su dominio, sirva para mejorar su perfil profesional y sus competencias laborales.



## **Ideas Fuerza**

Comprar es adquirir materias primas y /o bienes varios para satisfacer las necesidades de una organización o departamento de ella, con el fin de lograr sus objetivos eficientemente. Es decir, el Proceso de Compra comprende la adquisición de bienes, por parte de proveedores, para satisfacer las necesidades de los procesos productivos o de intercambio comercial de una empresa, considerando sus características particulares.

La *Planificación de Compras* puede ser definida como el proceso mediante el cual se definen las necesidades de consumo de la organización, para el desarrollo de sus procesos productivos, durante un periodo de tiempo determinado. Además, en este procedimiento se identifican los proveedores potenciales para que surtan las materias primas y/o bienes necesarios, en razón de sus precios, plazos de entrega, calidad, entre otros factores.

La Planificación de Compras es un proceso que se articula en 3 etapas: Levantamiento de Requerimientos (identificación de qué necesita la empresa para el desarrollo de sus procesos productivos), Programación de las Compras (definición del mecanismo para satisfacer las necesidades antes citadas) y Seguimiento del Plan de Compras (monitoreo y control de las compras para corregir sus problemas en los momentos necesarios).



La Gestión de la Información de Compra se refiere a la capacidad que posee la organización para registrar, procesar, almacenar, distribuir y socializar la información relacionada con las compras. Es decir, corresponde al proceso algorítmico y sistémico que permite gestionar la información de compras en razón del logro de los objetivos estratégicos de la organización.



### 1. CONCEPTO DE COMPRA

Cómo se ha expuesto en los módulos precederos de la presente cátedra, el proceso de compra y adquisición en fundamental al momento de gestionar los procesos de intercambio comercial de una empresa u organización. No obstante, no se ha delimitado conceptualmente el proceso, ni se han desarrollado algorítmicamente las fases que supone, es por esto, que a continuación se expondrán y analizarán los conceptos atingentes al proceso de compra, la planificación y selección de sus mecanismos operativos y las formas que mejor responden a la gestión de la información que requiere.

Así, el *Proceso de Compra* es un procedimiento mediante el cual una empresa u organización adquiere productos, mercancías, mercaderías, materias primas u otros bienes diversos, con el fin de satisfacer las necesidades globales o específicas de alguno de sus departamentos. Es decir, el *Proceso de Compra* se refiere a la adquisición de bienes, por parte de una empresa, para satisfacer sus necesidades de la manera más eficiente posible.

El *Proceso de Compra*, requiere que la organización tenga muy claros (maneje información acabada, actualizada y de fácil acceso) algunos puntos clave de sus particularidades y contexto próximo. Así, es posible citar algunas *Características de sus Necesidades* que la empresa debe conocer para gestionar sus *Procesos de Compra*, dentro de los cuales se pueden citar:

- Conocimiento de la Necesidad: Es pertinente que la empresa tenga conocimiento acabado de cuáles son sus necesidades de compra (características, cantidades y volúmenes de los productos que necesita adquirir), toda vez que el desconocimiento de dicha información, tendrá por efecto: la adquisición de productos que pudieses no cumplir con el set de especificaciones técnicas necesario (características de calidad de los bienes), y/o la compra de bienes en stocks superiores (saturación) o inferiores (carencia) a los requeridos por la organización.
- Ubicación: Es apropiado que la organización tenga claridad sobre su ubicación en relación a la de sus proveedores, en tanto, la gestión de proveedores muy lejanos puede encarecer los costos de distribución de los bienes comprados, haciendo muy elevados los costos asociados al proceso productivo.
- Selección del proveedor. Se hace fundamental que la organización tenga conocimiento de las características de los proveedores que surten los bienes o materias primas que ella requiere para el desarrollo de sus procesos productivos, toda vez, que dicha información facilitará la toma de decisiones sobre a cuál proveedor optar para la compra. Dentro de las características de los proveedores, se pueden citar: Calidad (set de



especificaciones técnicas de los productos a comprar), Servicio (formas de envío y entrega), Financiamiento (condiciones de pago y convenios) y Condiciones (aspectos específicos en la compra de los productos).

- Negociación del precio: Si bien el proceso de compra tiene por estructura la consulta y recepción de cotizaciones (documento comercial confeccionado por el proveedor, que indica el precio unitario y por volumen de los productos a adquirir), para comparar precios y determinar por cuál proveedor optar, existen procesos de negociación (desarrollados en la Unidad anterior de la presente cátedra) que tendrán por fin, acordar precios especiales por productos, según condiciones especiales de adquisición, por ejemplo: Descuentos por volúmenes elevados de productos, precios especiales por pagos en efectivo, descuentos por pagos en determinados plazos, ampliación de plazos de pago para mantener solvencia de efectivo, entre otros aspectos.
- Acuerdo de la compra: Es conveniente tener muy claras las condiciones de entrega de los productos o bienes adquiridos, toda vez, que en algunos casos se compran bienes de los cuales el proveedor no mantienen stock, lo cual puede retrasar los procesos productivos.
- Medio de transporte: Es importante conocer los medios de despacho que utiliza proveedor (formas de entrega de los productos), ya que sucede en variadas oportunidades que un proveedor presenta cotizaciones muy atractivas comercialmente, pero con condiciones de transporte muy precarias, lo cual puede retrasar las entregas o mermar las condiciones de calidad de los productos.

En síntesis, *Comprar* es adquirir materias primas y /o bienes varios para satisfacer las necesidades de una organización o departamento de ella, con el fin de lograr sus objetivos eficientemente. Es decir, el Proceso de Compra comprende la adquisición de bienes, por parte de proveedores, para satisfacer las necesidades de los procesos productivos o de intercambio comercial de una empresa, considerando sus características particulares.

#### Actividad N° 1

El Proceso de Compra, requiere que la organización maneje información actualizada y de fácil acceso sobre algunos puntos clave de sus particularidades. Así, es posible citar algunas Características de las Necesidades que la empresa debe conocer para gestionar sus Procesos de Compra. Realice un resumen de las características de las necesidades antes citadas, y con la información levantada, construya una tabla de síntesis.



## 2. PLANIFICACIÓN DE COMPRAS

Actualmente, las empresas y organizaciones han tomado conciencia del rol clave que tiene el *Proceso de Compra* en su gestión comercial, sobre todo debido al impacto que adquiere en el funcionamiento organizacional, en las dinámicas productivas, en sus costos asociados y en el logro de sus metas empresariales (las cuales generalmente tienen su hincapié en los montos de ganancia neta).

Así, la calidad de los *Procesos de Compra y Adquisición,* tiene relación directa con la gestión de los siguientes aspectos:

- Análisis de los bienes o servicios esenciales de la organización, en tanto permite priorizar los críticos al momento de comprar, dando relevancia a su adquisición.
- Estimación de la demanda proyectada, lo cual permite evaluar las necesidades de compra en relación a la cantidad y calidad de productos y/o bienes a adquirir, sustentado el proceso en el volumen posible de consumo por parte de los clientes.
- Evaluación sobre la calidad de la adquisición y el desempeño de los proveedores, permitiendo tomar decisiones fundadas en la calidad de los bienes adquiridos (cumplimiento del Set de Especificaciones de los productos) y la gestión de abastecimiento de los proveedores de ellos.

La *Planificación de las Compras* tendrá por finalidad el logro de los objetivos estratégicos de la organización, potenciar la obtención de precios competitivos, la realización de las adquisiciones en plazos oportunos y, por consecuencia, el aumento de productividad de la empresa. Es decir, la una adecuada y pertinente planificación de las adquisiciones permite guiar, controlar y monitorear los gastos económicos sucedidos en el proceso de compra de material primas y bienes, de parte de los proveedores. Dicho proceso, debe ser realizado por el *Departamento de Compras y Adquisiciones* o por el *Encargado de Compras*, como muestra la imagen siguiente:

La *Planificación de Compras* puede ser definida como el proceso mediante el cual se definen las necesidades de consumo de la organización, para el desarrollo de sus procesos productivos, durante un periodo de tiempo determinado. Además, en este procedimiento se identifican los proveedores potenciales para que surtan las materias primas y/o bienes necesarios, en razón de sus precios, plazos de entrega, calidad, entre otros factores.



Así, la *Planificación de Compras* permite dar respuesta a las siguientes interrogantes:

- ¿Qué necesita la organización?
- ¿Cuánto de ello necesita?
- ¿Para cuándo lo necesita?
- ¿Quién provee lo que la organización necesita?
- ¿A qué precio, en qué plazo y qué calidad tienen los productos surtidos por los proveedores?

La Planificación de Compras es un proceso que se desarrolla en 3 etapas: Levantamiento de Requerimientos, Programación de las Compras y Seguimiento del Plan de Compras, los cuales se desarrollan en una lógica algorítmica como expone la imagen siguiente;

Levantamiento de Requerimiento

Seguimiento del Plan de Compras

Programación de las Compras

**Fuente**: Extraído en diciembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Planificaci n de Compra.pdf



A continuación se desarrollan los aspectos fundamentales de cada una de las 3 Etapas de los Procesos de Compras, anteriormente citadas:

Levantamiento de Requerimientos: En un primer momento se hace necesario saber qué requiere la organización para desarrollar sus procesos productivos, como por ejemplo: artículos de escritorio, papelería, servicios de limpieza, combustible, mantenciones de maquinarias y vehículos, entre otros productos y servicios. Así, los bienes necesarios para producir generalmente mantienen una lógica constante (cantidad y calidad de periodos anteriores, en razón de los necesarios para periodos siguientes), es decir, una manera apropiada de estimar la demanda de compra futura, es tomar como base los consumos históricos de dichos productos o servicios, por parte de la organización. Este proceso debe ser articulado entre los diferentes departamentos de la empresa, tomando en consideración los aportes de los principales trabajadores de la organización, como muestra la imagen siguiente:



Figura 2

**Fuente:** Extraído en diciembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Planificaci n de Compra.pdf



- Programación de las Compras: El proceso de Levantamiento de Requerimientos, permite recoger información sistematizada sobre lo que necesita la empresa para el desarrollo de sus procesos productivos, por lo que en este paso, se define el mecanismo que se utilizará para adquirir los bienes y/o servicios que se espera adquirir. Es decir, esta etapa permite: Identificar potenciales proveedores, definir la modalidad de compra a utilizar y determinar la programación de los tiempos de adquisición, todo lo anterior con el fin de asegurar la provisión de los insumos, bajo los estándares y plazos definidos con los proveedores.
- Seguimiento del Plan de Compras: Esta etapa permite guiar, controlar y transparentar las compras y los gastos mientras se están sucediendo, posibilitando la retroalimentación de los procesos (instalación de planes de mejora) de manera oportuna. Es decir, el Seguimiento permitirá detectar a tiempo el suceso de problemas en la ejecución de la Programación de las Compras, como por ejemplo: Atrasos, errores en la estimación de los volúmenes de adquisición, diferencias en los precios acordados, diferencias en la calidad de las mercancías compradas, entre otras divergencias ocurridas.

En síntesis, la Planificación de Compras es un proceso que se articula en 3 etapas: Levantamiento de Requerimientos (identificación de qué necesita la empresa para el desarrollo de sus procesos productivos), Programación de las Compras (definición del mecanismo para satisfacer las necesidades antes citadas) y Seguimiento del Plan de Compras (monitoreo y control de las compras para corregir sus problemas en los momentos necesarios).

#### Actividad N° 2

La Planificación de Compras, es un proceso que se desarrolla a través de 3 etapas: Levantamiento de Requerimientos, Programación de las Compras y Seguimiento del Plan de Compras. Realice un resumen de las características más relevantes de cada una de las 3 etapas antes citadas, y con la información levantada, construya una tabla de síntesis.



## 3. GESTIÓN DE LA INFORMACIÓN DE COMPRA

Actualmente las organizaciones, debido a los avances tecnológicos y de los canales de información, han debido cambiar sus prioridades desde un modelo de gestión productiva rentable a un sistema sustentado en la información como un capital económico rentable y manejable bajo parámetros de gestión de calidad. Es decir, los factores productivos se ven mediados por la función, cada vez más relevante, que posee la Gestión de la Información y el valor que adquiere, en razón de aumentar la competitividad y generar beneficios.

Así, la Gestión de la Información de Compra se refiere a la capacidad (competencia) que posee la organización para registrar, procesar, almacenar, distribuir y socializar la información relacionada con las compras. Es decir, corresponde al proceso algorítmico (distribuido por pasos consecutivos y ordenados) y sistémico (desarrollado en etapas distributivas) que permite gestionar la información de compras en razón del logro de los objetivos estratégicos de la organización.

La sustentabilidad de un modelo de *Gestión de Información de Compra*, se sostiene en el paradigma que constituye a la *información* como un *insumo indispensable* para tomar *buenas decisiones* (diseñar los planeamientos estratégicos de la organización, en razón de la información que la empresa maneja).

Así, la *Información de Compras* es el registro y procesamiento de datos con que cuenta la organización, el cual, emana de la experiencia que posee sobre los procesos de compra sucedidos con anterioridad, como por ejemplo: *Precios, datos de contacto de proveedores, evaluación de proveedores que han surtido productos, tiempos y plazos de entrega cumplidos, rebajas sobre productos adquiridos, entre otros datos relevantes para la empresa. Es decir, la <i>Información de Compras* mezcla datos cuantitativos (estadísticos) y cualitativos (opiniones) sobre los proveedores utilizados con anterioridad, con la finalidad de intentar predecir y estimar su comportamiento futuro, lo cual, permitirá *tomar decisiones* sobre volver a utilizarlos o prescindir de sus servicios.

Lo anterior permite sustentar la información como un recurso estratégico de la empresa, en tanto, todo elemento que genera réditos y/o aportan al rendimiento empresarial son considerados recursos, así, los materiales, el personal, los bienes económicos, tienen el mismo grado de importancia que la información que maneja la empresa, debido a que todos generan ganancia a la organización en mayor o menor medida.

En síntesis, la información genera ganancia y mejora el rendimiento, debido a que tiene la misión de reducir incertidumbre, revelar alternativas de movimiento y develar soluciones concretas a las problemáticas empresariales, por lo que, apoya la toma de decisiones e incrementa la competitividad de la organización.

Si se evalúa el *nivel de utilidad de la información*, puede considerársele según su uso *estratégico*, *de gestión* u *operativo*, según lo que se desarrolla a continuación:



- Uso Estratégico: Cuando tiene por sentido su apoyo a la toma de decisiones sobre el planeamiento estratégico de la organización en torno a su futuro (direccionamiento gerencial).
- Uso de Gestión: Cuando facilita el control de las actividades ejecutivas y la corrección de posibles desviaciones de gestión (monitoreo ejecutivo).
- Uso Operativo: Cuando los trabajadores que la gestionan, lo realizan periódicamente con la finalidad de producir (desarrollo operativo).

Por último, la *Gestión de la Información de Compra* (datos fidedignos del *Set de Especificaciones* de los proveedores históricos de la organización) debe realizarse respetando algunos criterios esenciales de calidad, con el fin proporcionar datos confiables a la toma de decisiones, sobre si continuar o no con sus servicios. Dichos criterios, se exponen en la imagen siguiente:

Figura 3



**Fuente:** Extraído en diciembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Gesti n de la Informaci n de Compra.pdf



Entonces, la *Gestión de la Información de Compra* se refiere a la capacidad que posee la organización para registrar, procesar, almacenar, distribuir y socializar la información relacionada con las compras, para tomar decisiones sobre cómo abastecerse en razón de los resultados de los procesos de compra sucedidos en periodos anteriores. Esto requiere que la información cumpla con ciertos criterios de calidad, ya que de no ser así, las actividades de compra se sucederán sustentadas en datos erróneos, lo cual, puede provocar reducción en la productividad o la pérdida de ganancia económica por parte de la empresa.

#### Actividad N° 3

La Gestión de la Información de Compra requiere que los datos de la organización cumplan con 7 criterios de calidad. Realice un resumen de las características más relevantes de cada uno de los 7 criterios antes citados, y con la información levantada, construya una tabla de síntesis, la cual servirá como medio de estudio para usted.



# Conclusión

Comprar es adquirir bienes por parte de proveedores para satisfacer las necesidades de una empresa, en relación a los procesos de intercambio comercial que desarrolla. Esto requiere de un proceso de *Planificación de Compras* (definición de las necesidades de consumo de la organización e identificación de los proveedores para que los surtan), el cual se desarrolla en 3 etapas: *Levantamiento de Requerimientos* (qué necesita la empresa), *Programación de las Compras* (cómo satisfacer las necesidades) y *Seguimiento del Plan de Compras* (cómo controlar y mejorar el procedimiento).

Por otro lado, la *Gestión de la Información de Compra* corresponde a la capacidad que posee la organización para registrar, procesar, almacenar, distribuir y socializar la información relacionada con sus compras, lo cual requiere que la información cumpla con ciertos criterios de calidad, dentro de los cuales se pueden citar: *disponibilidad, accesibilidad, oportunidad, veracidad, integridad y adecuación*.



# Bibliografía

D'Angelo, F. (2010). *El verdadero significado de Supply Chain Management*. Supply Chain Management Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web:

http://www.netdeal.com.mx/pdf/El%20verdadero%20significado%20de%20Supply%20Chain%20Management.pdf

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). *Definición de Requerimiento*. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Definici\_n\_de\_Requerimiento.pdf

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). *Gestión de la Información de Compra*. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Gesti\_n\_de\_la\_Informaci\_n\_de\_Compra.pdf

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). *Planificación de Compra*. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Planificaci\_n\_de\_Compra.pdf

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). *Proceso de Abastecimiento*. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Proceso\_de\_Abastecimiento%20(3).pdf

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). Selección del Mecanismo de Compra. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Selecci n del Mecanismo de Compra.pdf

Niebel, B. (2009). *Ingeniería Industrial: Métodos, Estándares y Diseños del Trabajo*. S.L. Global Marketing Strategies

Sáez, C. (2011). Curso Administración de Bodega y Control de Inventario. Sin Edición. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: http://www.fundacionrutten.cl/Download/courses/Administraciondebodegaycontro ldeinventario.pdf







# **COMPRAS Y ABASTECIMIENTO**

UNIDAD Nº III

Gestión de los procesos de compra y abastecimiento





## Introducción

El presente módulo, tiene por fin desarrollar los aspectos conceptuales propios del proceso de abastecimiento, determinar las características que lo diferencian del proceso de compra, y explicitar y analizar los fundamentos del proceso de definición de requerimientos, lo cual, permite determinar qué se debe abastecer, para satisfacer las necesidades de consumo de la empresa.

Así, el presente material tiene por finalidad potenciar su *Perfil Profesional*, proporcionándole competencias en razón de la buena gestión de los procesos de abastecimiento, tanto en la gestión de los productos abastecidos y su diferenciación con los comprados, como en la definición de los requerimientos departamentales de la organización; lo cual, tiene por tiene por sentido mejorar la productividad de la empresa y aumentar los réditos obtenidos en dichos procesos.

El presente material, precisa ser estudiado con interés y dedicación, priorizando el análisis por sobre la memorización; ya que así el aprendizaje no presentará dificultades. Cabe destacar que los saberes y contenidos están propuestos y desarrollados de tal forma que su dominio, sirva para mejorar su perfil profesional y sus competencias laborales.



## **Ideas Fuerza**

El *Proceso de Abastecimiento* puede ser comprendido como las actividades realizadas por una organización para gestionar aquellos bienes y servicios que requiere para la operación de sus procesos de intercambio comercial, los cuales, son producidos o comercializados por terceros (proveedores). Así, el *abastecimiento* sucede después del proceso de *compra* (detección de necesidades de adquisición), debido a que requiere de él para poder comprender de qué requiere surtirse.

Si bien los procesos de compra y abastecimiento son partes integrales de la *Gestión de la Cadena de Suministros* poseen tareas distintas, por un lado, las *compras* tienen por sentido satisfacer las necesidades de consumo de la organización (surtiendo de productos y servicios a la empresa, por parte de los proveedores), y por otro, el *abastecimiento* tiene por objetivo al almacenaje de productos que se consumen dentro de la empresa (acopio de materias primas y bienes al interior de la empresa).

Para desarrollar el proceso de *Definición de Requerimientos* se hace imperativo tener absoluta claridad sobre las *necesidades* que generan el requerimiento; ya que, la finalidad de comprar o abastecerse de productos o recursos es satisfacer las necesidades de los departamentos, en razón de los procesos productivos o de intercambio comercial de la organización, con la mayor *eficacia*, *eficiencia* y *transparencia* posible.





Para que la *Definición de Requerimientos* se desarrolle de la mejor manera posible, es necesario poner hincapié en los siguientes *Aspectos Clave* de su gestión: *Enfocarse en las compras relevantes, Hacer partícipes a todos los usuarios, Consultas a pares, expertos y proveedores, Definir las características claves del producto o servicio, y Redactar y utilizar la información de las adquisiciones.* 



### 1. CONCEPTO DE ABASTECIMIENTO

El Abastecimiento es una etapa de la Cadena de Suministros (Supply Chain Management), que como se ha desarrollado en los módulos anteriores de la presente cátedra, corresponde a la gestión de los procesos de adquisición desde una perspectiva integral y algorítmica, comprendiendo el proceso productivo, desde el proveedor hasta el cliente (pasando por la empresa).





**Fuente:** Extraído en diciembre del 2015 de la World Wide Web: http://static.cnnexpansion.com/media/2011/03/04/logistica\_media.jpg

En términos generales, el *abastecimiento* engloba a todos y cada uno de los procesos de negocio, personas, organización, tecnología e infraestructura que facilitan la transformación de materias primas en productos y servicios que son ofrecidos y distribuidos a los usuarios para satisfacer su demanda. En este sentido, no se relaciona con el proceso de adquisición de materias primas (compra), sino con las actividades y recursos necesarios para gestionar los productos adquiridos al interior de la empresa, con la finalidad de satisfacer las necesidades de los diferentes departamentos que la componen.

De manera más específica, el *Proceso de Abastecimiento* puede ser comprendido como las actividades realizadas por una organización para gestionar



aquellos bienes y servicios que requiere para la operación de sus procesos de intercambio comercial, los cuales, son producidos o comercializados por terceros (proveedores). Así, el *abastecimiento* sucede después del proceso de *compra* (detección de necesidades de adquisición), debido a que requiere de él para poder comprender de qué requiere surtirse.

El contexto mercantil actual posibilitó un cambio de enfoque sobre el abastecimiento, posicionándolo desde un rol secundario en los procesos comerciales de la organización a uno más estratégico, esto debido fundamentalmente a la globalización, los avances en las tecnologías de la información y los nuevos modelos de intercambio comercial con que se desarrolla la empresa.

Así, las organizaciones han tomado conciencia del papel clave que juega el abastecimiento en el logro de sus objetivos estratégicos (eficacia) y en la cantidad de recursos que se requieren para cumplirlos (eficiencia), razón por la cual, es pertinente priorizar su gestión. Es decir, el abastecimiento permite comprender los procesos de intercambio comercial desde una perspectiva macroestructural, globalizada e integral, como propone la imagen siguiente:

Por último, los *Procesos de Abastecimiento* deben cumplir con ciertos criterios o principios que los configuran desde una perspectiva de calidad, dentro de los cuales se pueden citar:

- Eficacia: Entendida como que el abastecimiento permita satisfacer una necesidad efectiva, real y concreta de la organización, como también, que se relacione directamente con sus objetivos estratégicos.
- Eficiencia: La utilización de la mejor manera posible de los recursos disponibles para satisfacer las necesidades de consumo de los departamentos de la organización, es decir, dar solvencia a dos aspectos, por un lado, monitorear la relación precio – calidad de los productos adquiridos y, por otro, supervisar que el abastecimiento se realice solamente con los recursos estrictamente necesarios.
- Transparencia: Es pertinente que los procesos de abastecimiento mantengan garantías de transparencia a todos los actores implicados en el proceso de adquisición (proveedores, clientes internos y clientes externos), esto requiere que la información esté disponible y sea conocida.



### Actividad N° 1

Los Procesos de Abastecimiento deben cumplir con 3 criterios o principios para considerarse de calidad. Realice un resumen de las características más relevantes de cada uno de los 3 criterios antes citados, y con la información levantada, construya una tabla de síntesis, la cual servirá como medio de estudio para usted.



### 2. DIFERENCIAS ENTRE COMPRAS Y ABASTECIMIENTO

Como se desarrolló en el material 5 (primera semana de la presente unidad), el *Proceso de Compra* corresponde a la adquisición de bienes y /o servicios para satisfacer las necesidades de una empresa, o alguno de sus departamentos, con la finalidad de lograr los objetivos que se ha trazado con eficacia y eficiencia, es decir, la compra es la *adquisición* de bienes para cubrir las necesidades de una organización. Por otro lado, el Proceso de Abastecimiento, se refiere al almacenaje de productos que se consumen dentro de la empresa (materias primas o productos para su reventa), incluyendo los todos insumos necesarios para el normal funcionamiento de la organización, como por ejemplo: la papelería, los artículos de oficina, los recursos fungibles, entre otras mercancías, es decir, el abastecimiento es el *acopio* de bienes para cubrir las necesidades de una organización.

Así, el proceso de abastecimiento es *posterior* al proceso de compra, en tanto, se requiere que los bienes sean adquiridos por parte de los proveedores, para luego ser almacenados para ser utilizados cuando se requiera. Por lo tanto, ambos procesos están encadenados en la Cadena de Suministros (*Supply Chain Management*), por lo que el nivel de calidad de uno influye en la del otro, es decir, se requiere que los productos comprados cumplan con el *Set de Especificaciones* necesario para satisfacer las necesidades de consumo de la empresa, que sean adquiridos por proveedores con *Estándares de Calidad* aceptable, y que cuando ingresen a la Central de Abastecimiento, sean acopiados de la mejor manera posible, con la finalidad de sustentar los procesos de manera integral, reduciendo los costos, reduciendo los plazos de entrega y, por consiguiente, aumentando la productividad de la organización.

En consecuencia, las compras y el abastecimiento cumplen con tareas o labores complementarias en el desarrollo organizacional, no obstante, es pertinente diferenciar sus funciones en el proceso de Gestión de la Cadena de Suministro, con el fin de evitar la duplicidad de roles o la reiteración de funciones a desarrollar.



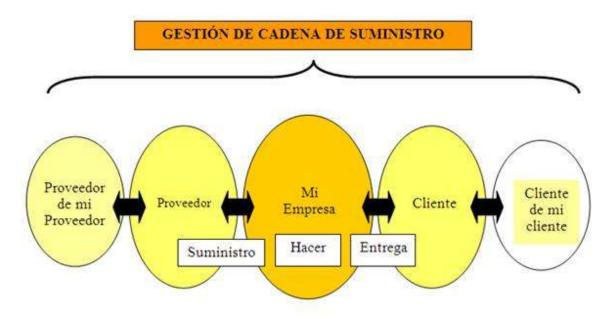
| FUNCIONES DE LAS COMPRAS |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | FUNCIONES DEL ABASTECIMIENTO                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | Conocimiento de la Necesidad: Se refiere a las necesidades de consumo de la empresa, en razón de las materias primas, recursos y bienes que requiere para el desarrollo de sus procesos productivos e intercambios comerciales.                                                                                        | Conocimiento de la Necesidad: Se refiere a las<br>necesidades que posee la empresa en razón<br>de las materias primas, recursos y bienes que<br>debe acopiar al interior de su Central de<br>Abastecimiento, las cuales incluyen: espacios,<br>contenedores, embalajes, medios de<br>transporte internos, personal calificado, entre<br>otros recursos.                                      |
|                          | Ubicación del Lugar. Se refiere al reconocimiento de los lugares físicos donde se ubican los proveedores, lo cual permitirá conocer sus posibilidades de despacho en razón de los tiempos de demora en su distribución.                                                                                                | Hacer y esperar el pedido: Corresponde al<br>proceso concreto de solicitud de las materias<br>primas, bienes o recursos por parte de los<br>proveedores y la recepción de los mismos por<br>parte del Departamento de Abastecimiento.                                                                                                                                                        |
|                          | Selección del Proveedor. Considera el análisis de las condiciones de los proveedores, con el fin de seleccionarlos a razón de su nivel de calidad. Es pertinente considerar los siguientes factores: calidad de los productos o servicios ofrecidos, servicio, financiamiento y condiciones.                           | Recibir los artículos o servicios: Luego de ser<br>comprados, el proceso de abastecimiento<br>considera la recepción de los artículos<br>adquiridos para ser acopiados en la bodega o<br>central de abastecimiento, por lo que, se hace<br>responsable de recibir, revisar, verificar,<br>acopiar, distribuir y resguardar lo comprado.                                                      |
|                          | Negociación del Precio: si bien los precios mantienen valores estandarizados (los cuales son presentados por los proveedores en las cotizaciones) es frecuente que ellos se incrementen o disminuyan, en razón de la fecha de pago, las condiciones con que se realice, los volúmenes de compra, entre otros factores. | Controlar el inventario: Es el proceso mediante<br>el cual se monitorea el stock (cantidad de<br>unidades) de los productos y mercancías<br>acopiadas. Toda vez, que permite verificar si<br>es necesario adquirir más productos (si hay<br>carencia) o reposicionar los ya comprados.(si<br>se presenta sobrestock).                                                                        |
| •                        | Determinación del medio de transporte: Es pertinente, luego de un proceso de negociación, acordar con los proveedores la forma en que se llevará a cabo la entrega de los productos desde los distribuidores a la empresa, además, es necesario definir quién asumirá los costos de dicho proceso.                     | Rotación del inventario a los departamentos: La central de abastecimiento es responsable que los diferentes departamentos que componen la empresa, cuenten con los insumos y productos necesarios para desarrollar sus procesos con regularidad, debido a esto, es prioritaria la realización de procesos de monitoreo de stock departamental, y distribución a ellos cuando sea pertinente. |

En síntesis, las funciones de las compras y el abastecimiento son divergentes, en tanto, comparten una lógica secuencial en la *Cadena de Suministros*, pero con roles diferentes. Así, se hace pertinente recordar (como se expuso en el módulo de la Unidad II, 3ra Semana) que el *Supply Chain Management* (Gestión de la Cadena de Suministros) corresponde al desarrollo y control de todas las actividades comprendidas en el proceso de *Compras y Abastecimiento*, dentro de las cuales se encuentran:



Planeamiento, abastecimiento, manufactura y logística; como se expone en la imagen siguiente:

Figura 2



**Fuente:** Extraído en diciembre del 2015 de la World Wide Web: <a href="http://www.monografias.com/trabajos94/la-gestion-cadena-suministros/image001.jpg">http://www.monografias.com/trabajos94/la-gestion-cadena-suministros/image001.jpg</a>

Así, el Proceso de Compra se sitúa en la Cadena de Suministros entre el proveedor y la empresa, mientras que el Proceso de Abastecimiento se encuentra al interior mismo de la empresa.

Por otro lado, también los objetivos fundamentales de ambos procesos divergen, en tanto:

- Objetivo de las Compras: Disponer de los bienes y servicios que son requeridos por los departamentos de la empresa en forma oportuna y al menor precio posible.
- Objetivo del Abastecimiento: Minimizar el gasto en bienes y servicios requeridos por una institución para el cumplimiento de su misión.

La diferencia entre los objetivos fundamentales de ambos procesos, los cuales pueden ser desarrollados por el mismo departamento o departamentos divergentes,



trae como consecuencia que posean orientaciones distintas, las cuales pueden ser sistematizadas de la siguiente forma:

|   | ORIENTACIÓN DE LA COMPRA                                  | ORIENTACIÓN DEL ABASTECIMIENTO                                                                                |
|---|-----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| • | Orientación al precio.                                    | No sólo importan los precios, sino<br>también la pertinencia, oportunidad y<br>calidad de los requerimientos. |
| ٠ | Énfasis fuertemente operativo.                            | <ul> <li>Carácter estratégico.</li> </ul>                                                                     |
| - | Enfoque de corto-plazo.                                   | Enfoque de largo plazo.                                                                                       |
| • | Liderado por los usuarios (clientes internos y externos). | Liderazgo desde el área de abastecimiento.                                                                    |

En resumen, si bien los procesos de compra y abastecimiento son partes integrales de la *Gestión de la Cadena de Suministros* poseen tareas distintas, por un lado, las compras tienen por sentido satisfacer las necesidades de consumo de la organización (surtiendo de productos y servicios a la empresa, por parte de los proveedores), y por otro, el abastecimiento tiene por objetivo al almacenaje de productos que se consumen dentro de la empresa (acopio de materias primas y bienes al interior de la empresa).

#### Actividad N° 2

Las compras y el abastecimiento desarrollan funciones diferentes en el proceso de Gestión de la Cadena de Suministro. Realice un resumen de las características más relevantes de cada una de las 5 funciones antes citadas, y con la información levantada, construya una tabla de síntesis, la cual servirá como medio de estudio para usted.



## 3. DEFINICIÓN DE REQUERIMIENTOS

La etapa de *Definición de Requerimientos* mantiene una gran importancia para la *Gestión de la Cadena de Suministros*, ya que a través de ella la necesidad de un bien o servicio (definida en el proceso de compras) se transforma en un *Requerimiento*; es decir, permite definir las características del producto o servicio que se considera adquirir, esto se desarrolla de manera práctica por medio de la definición de criterios para comprar ofertas de los proveedores surtidores.

Como se ha desarrollado en el presente material, se puede entender el *Proceso de Abastecimiento* como la secuencia de acciones (actividades) que buscan resolver un requerimiento (definición de las necesidades de la organización), por medio de la adquisición o compra de bienes o servicios, por parte de entidades que los suministren (proveedores). Así, el proceso comienza con la definición de requerimientos (necesidades de productos o servicios a adquirir) y finaliza con la adquisición de dichos recursos, es decir, el *Proceso de Compras y Abastecimiento* se desarrolla por medio de la siguiente secuencia:

Llamado recepción Definición de de Adjudicación y requerimientos ofertas formalización Selección del Evaluación Ejecución mecanismo de ofertas y gestión del de compra contrato

Figura 3

**Fuente:** Extraído en diciembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Definici n de Requerimiento.pdf

Como expone la imagen precedente, la *Definición de Requerimientos* es la primera fase del Proceso de Abastecimiento, que se origina del levantamiento de una necesidad por parte un departamento de la empresa, el cual se operacionaliza por medio la solicitud generada por alguna de dichas unidades. Entonces, la etapa de *Definición de Requerimientos* consiste, de manera práctica, en la enumeración precisa de las características más relevantes de los productos o servicios a adquirir, es decir, intenta explicar:



- ¿ Qué adquirir?: Permite definir qué productos o servicios se necesitan adquirir, qué calidad deben poseer, qué volumen (cantidad de unidades) se requiere de cada uno, entre otros aspectos.
- ¿Cómo adquirirlo?: Permite determinar las mejores condiciones para surtir los bienes o servicios necesarios.
- ¿Cuándo adquirirlo?: Permite explicitar el tiempo o plazo en los cuales se necesitan los bienes o servicios, por parte del departamento que los solicita.
- ¿Dónde adquirirlo?: Permite determinar cuáles son los proveedores que surten los bienes o servicios necesarios, y escoger a cuál comprar según las condiciones con que cuente cada uno de ellos.

Así, para desarrollar el proceso de *Definición de Requerimientos* se hace imperativo tener absoluta claridad sobre las *necesidades* que generan el requerimiento, ya que, la finalidad de comprar o abastecerse de productos o recursos es satisfacer las necesidades de los departamentos, en razón de los procesos productivos o de intercambio comercial de la organización, con la mayor *eficacia*, *eficiencia* y *transparencia* posible.

Entonces, como se expuso en el párrafo anterior, una pertinente y apropiada Definición de Requerimientos, ayudará a la empresa a ser:

- Eficaz. Definir qué se necesita adquirir y cuándo se necesita adquirirlo, permite desarrollar los objetivos estratégicos de la organización.
- Eficiente: Definir los requerimientos en razón de las necesidades de los departamentos, permite: reducir costos, disminuir tiempos y plazos y minimizar el riesgo de adquisición de productos o servicios innecesarios para la empresa.
- Transparente: Permitiré mantener procesos de adquisición abiertos y con información conocida por los clientes internos (trabajadores de los departamentos que necesitan productos) y externos (proveedores que los surten).

Por último, para que la *Definición de Requerimientos* se desarrolle de la mejor manera posible, es necesario poner hincapié en los siguientes *Aspectos Clave* de su gestión:

13



- Enfocarse en las compras relevantes: Es fundamental discriminar entre las compras que requieren atención particular y las rutinarias, esto permitirá a la organización enfocarse en las compras que requieren mayor atención y utilizar procedimientos simplificados (estándares) para el resto de las adquisiciones. Para categorizar las adquisiciones, se debe considerar: el monto de compra, la frecuencia de su adquisición, su importancia estratégica para la organización, la disponibilidad de los proveedores, entre otros aspectos.
- Hacer partícipes a todos los usuarios: Es apropiado hacer participar en la definición del requerimiento de un producto o servicio a quienes formularon su necesidad. Toda vez, que son ellos quienes manejan la mayor cantidad de información sobre las características de lo que se desea adquirir (qué, cómo y cuándo se debe comprar).
- Consultas a pares, expertos y proveedores: Al recibir requerimientos distintos a los habitualmente solicitados (poco frecuente), es pertinente revisar si existen organizaciones donde sean frecuentes este tipo de compras, toda vez, que pueden ,mantener información fidedigna y actualizada de los proveedores que surten dichos productos o servicios. Al no existir organizaciones pares que tengan información sobre la adquisición de dichos productos o que no deseen socializarla, será pertinente solicitar el apoyo de expertos (con dominio técnico más acabado) o recurrir a proveedores especializados, que proporcionen información técnica y específica de los productos a adquirir.
- Definir las características claves del producto o servicio: Si bien la característica más relevante a la hora de adquirir productos sea el precio (la empresa prioriza el valor económico, porque su finalidad es reducir costos), existen otros factores de los productos que pueden ser prioritarias al momento de abastecerse, por ejemplo: un proveedor puede presentar cotizaciones con precios muchos menores a sus competidores, pero no mantener stock físico de los productos a comercializar, por lo que, si se necesitan los productos de manera inmediata, será posible adquirir productos más caros para priorizar el tiempo de despacho.
- Registrar y utilizar la información de las adquisiciones: Una cantidad muy elevada de la información que se necesita para definir los requerimientos, generalmente, ya ha sido generada por la organización con anterioridad (en procesos de abastecimiento precedentes), por lo que no es necesario volver a generarla, sino sólo gestionarla de manera apropiada y sistémica. Por ejemplo, tiempos de despacho de proveedores, resultado de las adquisiciones, precios pagados por productos anteriormente, acuerdos en la negociación de precios, evaluación de la calidad de los productos recibidos, evaluación del desempeño de los proveedores, información técnica de los proveedores, entre otros aspectos.



En resumen, la *Definición de Requerimientos* permite transformar necesidades organizacionales en categorías sistémicas de las características y prioridades de los productos o servicios que se pretende abastecer.

### Actividad N° 3

Para que la Definición de Requerimientos se desarrolle de la mejor manera posible, es necesario poner hincapié en los siguientes Aspectos Clave de su gestión: Enfocarse en las compras relevantes, Hacer partícipes a todos los usuarios, Consultas a pares, expertos y proveedores, Definir las características claves del producto o servicio, y Registrar y utilizar la información de las adquisiciones. Realice un resumen de las características más relevantes de cada uno de los 5 aspectos clave de la Definición de Requerimientos antes citados, y con la información levantada, construya una tabla de síntesis, la cual servirá como medio de estudio para usted.



# Conclusión

El *Proceso de Abastecimiento* corresponde a las actividades realizadas por una organización para gestionar aquellos bienes y servicios que requiere para la operación de sus procesos de intercambio comercial, los cuales, son producidos o comercializados por proveedores. Así, los procesos de compra y abastecimiento son partes integrales de la *Gestión de la Cadena de Suministros*, pero poseen tareas distintas:

- Las compras tienen por sentido satisfacer las necesidades de consumo de la organización.
- El abastecimiento tiene por objetivo al almacenaje de productos que se consumen dentro de la empresa.

Por otro lado, para que la *Definición de Requerimientos* se desarrolle de la mejor manera posible, es necesario poner hincapié en los siguientes Aspectos Clave de su gestión: *Enfocarse en las compras relevantes, Hacer partícipes a todos los usuarios, Consultas a pares, expertos y proveedores, Definir las características claves del producto o servicio, y Registrar y utilizar la información de las adquisiciones.* 

Por último, el proceso de *Definición de Requerimientos* debe ser desarrollado con *eficacia, eficiencia* y *transparencia*, ya que su labor es fundamental para satisfacer las necesidades de los departamentos, en razón de los procesos productivos o de intercambio comercial que desarrollan.



# Bibliografía

D'Angelo, F. (2010). El verdadero significado de Supply Chain Management. Supply Chain Management Extraído en noviembre del 2015 de la World Wide Web:

http://www.netdeal.com.mx/pdf/El%20verdadero%20significado%20de%20Supply%20Chain%20Management.pdf

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). *Definición de Requerimiento*. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Definici\_n\_de\_Requerimiento.pdf

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). *Gestión de la Información de Compra*. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Gesti\_n\_de\_la\_Informaci\_n\_de\_Compra.pdf

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). *Planificación de Compra*. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Planificaci\_n\_de\_Compra.pdf

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). *Proceso de Abastecimiento*. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Proceso\_de\_Abastecimiento%20(3).pdf

Ministerio de Hacienda – Chile Compra. (2012). Selección del Mecanismo de Compra. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: file:///C:/Users/usuario/Downloads/Selecci n del Mecanismo de Compra.pdf

Niebel, B. (2009). *Ingeniería Industrial: Métodos, Estándares y Diseños del Trabajo*. S.L. Global Marketing Strategies

Sáez, C. (2011). Curso Administración de Bodega y Control de Inventario. Sin Edición. Extraído en septiembre del 2015 de la World Wide Web: http://www.fundacionrutten.cl/Download/courses/Administraciondebodegaycontro ldeinventario.pdf

