

Gestión de Aprovisionamiento y Compras

LOGÍSTICA Y CADENA DE SUMINISTRO

1era Edición. Colección



Maestría en Logística y Cadena de Suministro
Gestión de Aprovisionamiento y Compras
Volumen 1. Colección Logística y Cadena de Suministro
Escuela de Ingeniería Agroindustrial
Grupo de Investigación en Innovación, Desarrollo Tecnológico Y
Competitividad en Sistemas de Producción Agroindustrial - GIADAI
Instituto Universitario de la Paz - UNIPAZ
Marzo 2023

ISBN en línea: 978-958-5542-63-1
Editorial: Instituto Universitario de la Paz - UNIPAZ
Dirección: Centro de Investigaciones Santa Lucía, km 14 vía
Bucaramanga, Vereda el Zarzal.
Municipio Barrancabermeja, Departamento Santander
País Colombia
Teléfonos: 057 - 6032701
Portal Institucional: www.unipaz.edu.co

Autores

Neidy Canchila Roa
Mauricio Cerquera León
Vicente Mauricio Chacón Urrutia
Andrea Del Pilar Delgado Puche
Darwin Antonio García Rojas
Alberto Enrique Ghisays Fernández
Ana María Gómez Echeverri
Yolanda María Montesino Rincón
Yair Alexis Navarro Solano
Lizbeth Parada Díaz
Luisa Fernanda Peña Jamaica
Juan Bautista Rodríguez Oviedo
Jeimar Gleych Tapias Rincón
Patricia Ubaque Rojas
Daniel Augusto Buitrago Ibañez
Janice Ballesteros Bandera

Dirección

Ana Milena Salazar Beleño

Edición y diagramación

Daniel Augusto Buitrago Ibañez

Todos los derechos reservados. Prohibida la reproducción total o parcial de esta obra, por cualquier medio sin autorización de los autores

CONTENIDO

	Pág.
Capítulo 1	
Estrategia de Compras	6
Capítulo 2	
Selección y Evaluación de Proveedores	20
Capítulo 3	
Negociación en Compras	30

PRÓLOGO

El propósito de este libro es que sea de utilidad para todos aquellos que en el contexto de su formación académica y profesional lo puedan usar en cursos básicos, intermedios y avanzados en temáticas relacionadas con la gestión de abastecimiento compras.

En esta primer primera edición de la Colección de Logística y Cadena de Suministro, está diseñado y escrito de manera didáctica, con un enfoque sobre gestión de aprovisionamiento y compras, tema muy dinámico que ha logrado grandes cambios y nuevas responsabilidades que recaen sobre proveedores y el suministro, con un camino más allá de la eficiencia de la cadena y el valor que se invierte para lograr una ventaja competitiva.

De este modo se presenta el texto desarrollado por los autores que hicieron parte del módulo de Gestión de Aprovisionamiento y Compras de la maestría en Logística y Cadena de Suministro, quienes aportaron para ampliar el conocimiento, ofreciendo una serie de herramientas básicas y útiles para lograr una compra eficaz, las cuales fueron agrupadas en tres categorías: 1. Estrategia de compras; 2. Selección y evaluación de proveedores; y 3. Negociación en compras.

Agradecemos a las personas que han elegido el presente texto, el cual esperamos que contribuya ampliar sus conocimientos y aportar a las soluciones de las situaciones que enfrentan las organizaciones empresariales contemporáneas. Agradecemos también, a todos los profesionales del área que hicieron sus aportes, en especial al Instituto Universitario de la Paz – UNIPAZ a través de la Escuela de Ingeniería Agroindustrial por hacerlo realidad.

Janice Ballesteros Bandera

Capítulo 1: Estrategia de Compras

Autores



Lizbeth Parada Díaz- ORCID 0000-0001-6023-4755

Ingeniera de Producción, con experiencia en el sector de hidrocarburos, gestión comercial, compras, licitaciones y supervisión de personal, así mismo he tenido la oportunidad de entrenar a más de seis mil personas en Bolivia, Perú y Colombia, transmitiendo conocimiento y motivando su transformación.



Andrea Del Pilar Delgado Puche-ORCID 009-0002-2185-3283

Ingeniera en Higiene y Seguridad Industrial. Experiencia laboral como Subsecretaría de Gestión de Riesgo de Desastre, profesional en el área de Seguridad y Salud en el Trabajo; prevencionista en entidades públicas y privadas. Actualmente Directora y conductora de un programa televisión en el canal Telepetróleo denominado Magazín el Club de la Mañana hace 5 años.



Ana María Gómez Echeverri- ORCID 0000-0002-1858-9736

Tecnología en Higiene y Seguridad Industrial, Profesional en Salud Ocupacional. Experiencia laboral en cargos de supervisión en seguridad y salud en el trabajo, en proyectos de construcción y paradas de plantas, como Transporte del Sur de Colombia - Transurengo, Unión Temporal Tecnet Tecna, Transporte Montejo, y Consorcio Turnarounds Alliance, Consorcio HDT, Unión Temporal OBTC Colombia, Metalprest, Consorcio Redes Barrancabermeja, adicionalmente en la construcción del puerto multimodal del Barrancabermeja, con las empresas Consorcio Alyr Berling, y Castillo Shiffino Arquitectura. Actualmente es docente tiempo completo en UNIPAZ, desde el semestre B del año 2022.



Alberto Enrique Ghisays Fernández - ORCID 0009-0002-1403-4650

Administrador Financiero, Especialista en logística. Experiencia laboral en logística de operaciones batimétricas en el proyecto de la recuperación de la navegabilidad en el Río Magdalena; así también como jefe de almacén en bodegas de Tecnología HFC y fibra óptica. Actualmente docente en el programa de Administración y Negocios Internacionales en UNIPAZ.



Luisa Fernanda Peña Jamaica- ORCID 0000-0003-2477-6965

Ingeniera en Higiene y Seguridad Industrial. Experiencia laboral en liderazgo procesos de Sistemas Gestión de Seguridad y Salud en el Trabajo en diferentes sectores como agroindustrial, civil, portuario, transporte de hidrocarburo y educativo en la docencia.

Estrategia de Compras

Las estrategias de compras se remontan a la historia de las empresas y organizaciones en el mundo. Según Sánchez (2018), a medida que las empresas han crecido y evolucionado, la necesidad de una gestión efectiva de compras se ha vuelto cada vez más importante, algunos de los antecedentes de la estrategia de compras incluyen:

- Evolución de los mercados: la globalización de los mercados y la apertura de las economías ha llevado a una mayor competencia, lo que ha obligado a las empresas a mejorar su eficiencia.
- Cambios en la tecnología: la evolución de la tecnología ha permitido a las empresas automatizar procesos, mejorar la eficiencia y reducir costos. Las compras electrónicas y la gestión de proveedores a través de plataformas en han dado lugar a nuevas estrategias de compras.
- La profesionalización de la función de compras: en el pasado, la función de compras se consideraba una tarea administrativa. Sin embargo, las empresas han comprendido que la función de compras es un área clave para reducir costos, mejorar la calidad de los productos y aumentar la eficiencia operativa.
- Surgimiento de la responsabilidad social empresarial: se han empezado a implementar prácticas de compras éticas y sostenibles, nuevas estrategias de compras que priorizan la selección de proveedores.

Estrategia de Compras en una Empresa

Se detallan algunos conceptos:

- Estrategia de compras: es el plan de acción para la adquisición de bienes o servicios necesarios para la operación de una empresa. La estrategia de compras puede ser muy importante para el éxito de una empresa, ya que puede ayudar a reducir costos y aumentar la eficiencia.
- Planificación de necesidades: consiste en un paso a paso que comprende los pronósticos, los objetivos, volúmenes de compra, control de inventaros, política de compras, procedimientos, programación de compras y presupuesto de compras.
- Diseño de estrategias: ayudan a reducir costos, mejoran la calidad y la eficacia, en la adquisición de productos y servicios, pueden ser de tres naturalezas: enfocadas en la eficiencia administrativa (lean office), enfocadas en la negociación, enfocadas en cuestionar la necesidad de las compras donde la última es aquella que genera mejores resultados logrando reducir los costos y aumentar la competitividad.
- Poder de las compras: habilidad para obtener precios de compra bajo el nivel competitivo de manera rentable y, así mismo, fijar precios de ventas sobre el nivel competitivo de manera rentable.

- Outsourcing: es una solución que permite ahorrar tiempo y recursos al externalizar la gestión de compras, esto implica el uso de proveedores externos para el suministro de productos y servicios.

La estrategia de compras es una parte crucial de la gestión de una empresa, ya que puede tener un impacto significativo en sus finanzas y en la satisfacción del cliente. En resumen, una buena estrategia de compras se basa en la identificación y evaluación de proveedores confiables y competitivos que ofrezcan productos y servicios de alta calidad a precios razonables.

Además, según Giunipero, L. C., & Hooker, R. E. (2015) una buena estrategia de compras también debe considerar la planificación y gestión de inventarios, la negociación de precios y términos de pago favorables, y la implementación de medidas de control de calidad y seguimiento de proveedores. Todo esto con el objetivo de asegurar una cadena de suministro eficiente y efectiva que garantice la disponibilidad de productos y servicios de calidad en el momento adecuado y al menor costo posible, la estrategia de compras es fundamental para el éxito de una empresa y su implementación efectiva puede ayudar a mejorar la rentabilidad y la competitividad en el mercado.



¿PARA QUE QUIEN FUNCIONA LA ESTRATEGIA DE COMPRAS?



¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DE LAS ESTRATEGIA DE COMPRAS?

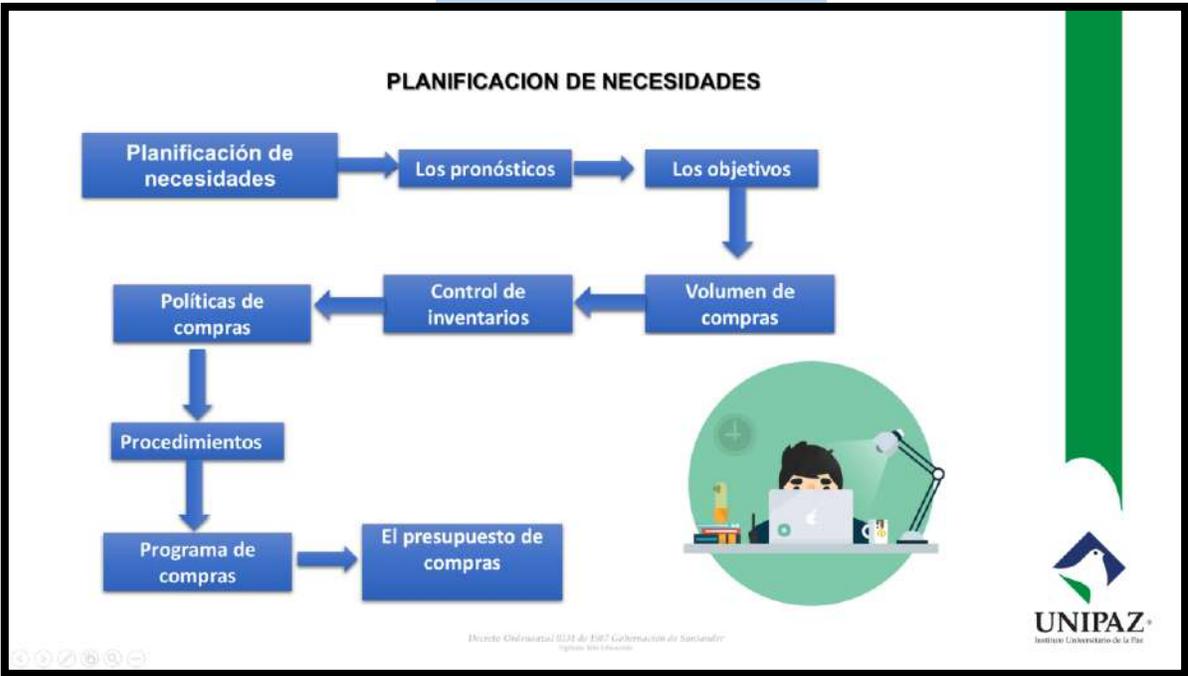
- Conocer los objetivos del plan de aprovisionamiento.
- Saber qué parámetros intervienen en el cálculo del coste global del proceso de aprovisionamiento.
- Identificar y analizar las variables que intervienen en la gestión del aprovisionamiento.
- Diferenciar los elementos de servicio al cliente.
- Determinar las necesidades de aprovisionamiento.

UNIPAZ
Instituto Universitario de la Paz

¿CUÁLES SON LOS OBJETIVOS DE LAS ESTRATEGIA DE COMPRAS?

- Llevar a cabo la planificación de las compras.
- Comprender la importancia de hacer una buena previsión de necesidades.
- Distinguir el aprovisionamiento continuo del aprovisionamiento periódico.
- Proporcionar una visión global de la programación de necesidades y de la programación de pedidos.

UNIPAZ
Avanza



Ventajas de hacer un plan de compras

- Precios competitivos para los compradores.
- Menores costos administrativos.
- Compras oportunas.
- Adecuada distribución de la carga de trabajo de los recursos humanos en el tiempo.
- Enfrentar mejor las situaciones de crisis.
- El ordenar y programar las compras.
- Menores costos de inventario.



Decreto Ordinario 0031 de 1987 Gobernación de Santander
Región del Educando



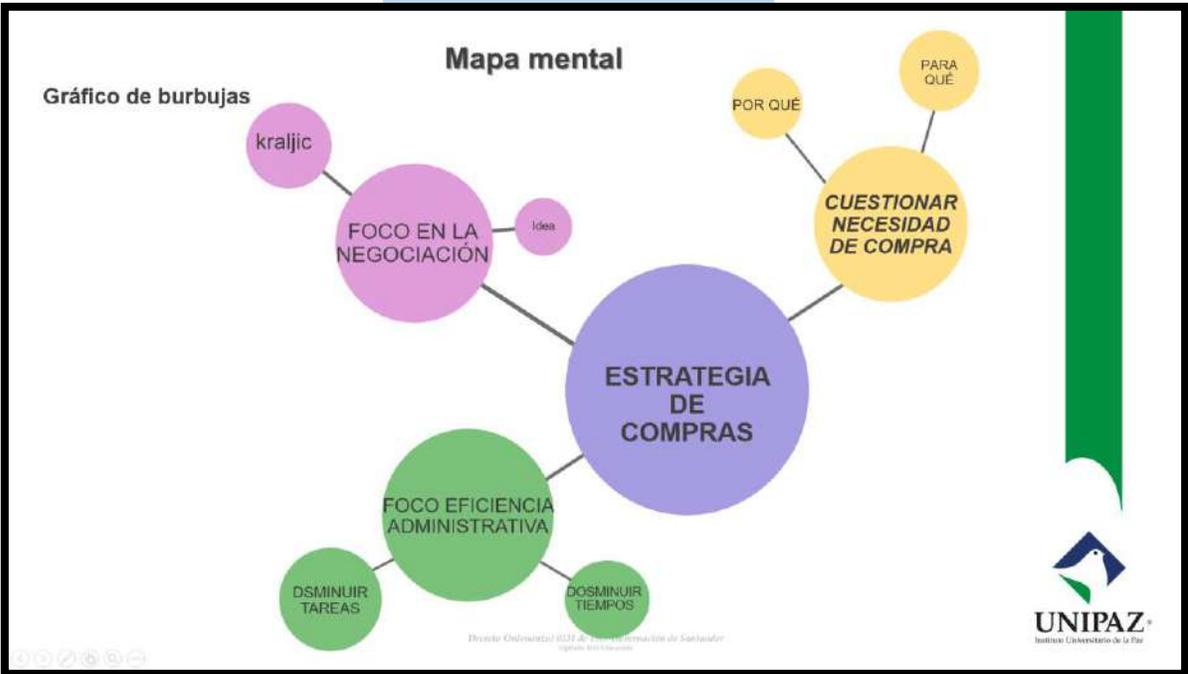
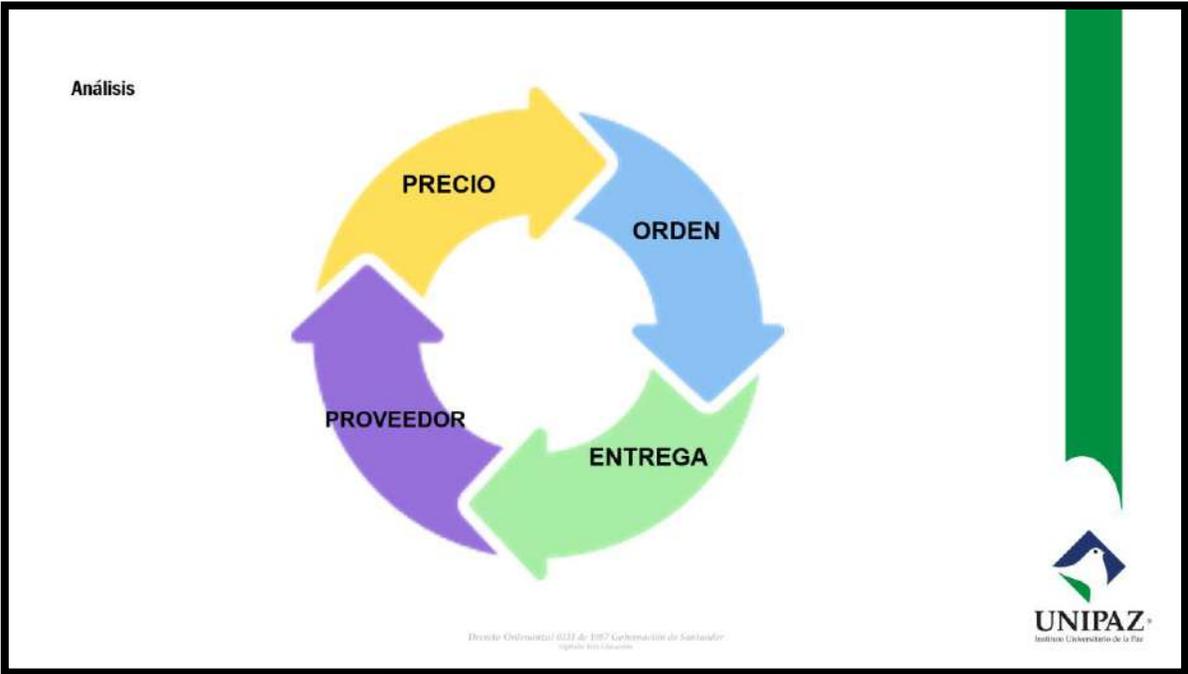
DISEÑO DE ESTRATEGIAS DE COMPRAS

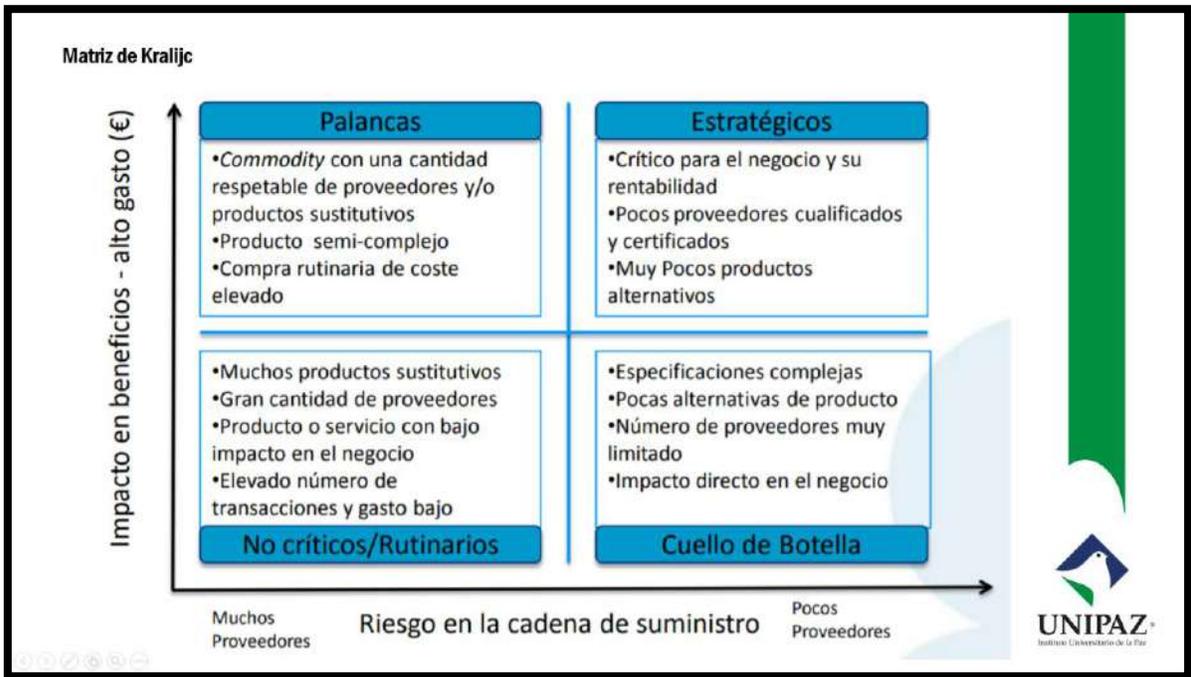


Ayudan a reducir costos, mejorar la calidad y la eficiencia en la adquisición de productos y servicios.

Decreto Ordinario 0031 de 1987 Gobernación de Santander
Región del Educando







EL PODER DE LAS COMPRAS

El poder de compra es la habilidad que tiene una firma de obtener precios de compra bajo el nivel competitivo de manera rentable. [\(OCDE 2008\)](#)

Es la habilidad que tiene una firma de fijar precios de venta sobre el nivel competitivo de manera rentable.



La competencia puede ser beneficiosa para los consumidores, pero también puede ser un desafío para las empresas, ya que deben trabajar duro para mantenerse competitivas y rentables.

EL PODER DE LAS COMPRAS EN COLOMBIA



Avianca enfrenta el poder de compra de sus clientes que pueden elegir entre diferentes opciones de aerolíneas para viajar. Los precios, la calidad del servicio y las opciones de destinos son algunos de los factores que influyen en la decisión de los clientes de elegir Avianca o una aerolínea competidora

Como la empresa petrolera más grande de Colombia, Ecopetrol enfrenta el poder de compra de sus clientes que pueden optar por comprar combustible de otras empresas petroleras si el precio es más bajo o si la calidad del combustible no es satisfactoria.



TENDENCIAS DEL PODER DE LAS COMPRAS

Sostenibilidad



Transformación digital



Transparencia y ética



Compra en línea



Innovación en la cadena de suministro



<https://mundoapps.net/mejores-apps-para-comprar-con-comodidad/>

**VARIACIONES QUE SUFREN TANTO EL COMERCIO CONVENCIONAL
COMO EL ELECTRÓNICO EN 2019 Y 2020,**

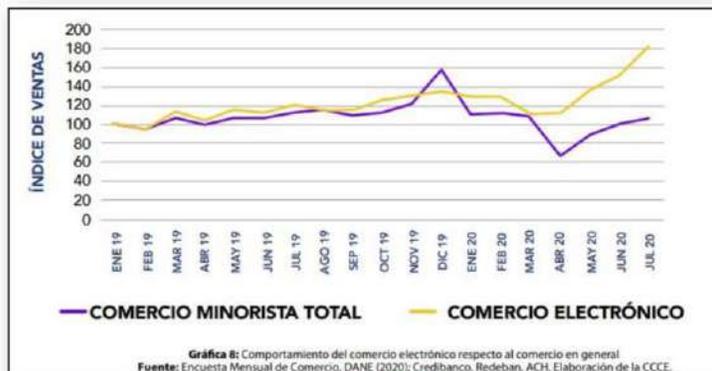


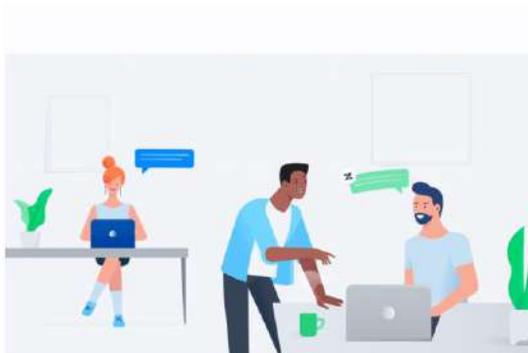
Figura 3: Índice de Ventas

Fuente: (Camara Colombiana de Comercio Electronico, 2020)

Outsourcing de compras

El outsourcing de compras es una solución de solución de negocios que permite a las empresas ahorrar tiempo y recursos al externalizar la gestión de sus procesos de de compras. El objetivo es mejorar la eficiencia, eficiencia, reducir los costes y optimizar los los procesos de compra.

La externalización de compras implica el uso de uso de proveedores externos para el suministro de suministro de productos y servicios. Esto permite permite a las empresas concentrarse en su core su core business, mejorar la calidad de sus sus productos y servicios, y obtener una mejor mejor relación calidad-precio.



División Ordinaria 823 de 1997 Gobernación de Santander
 www.unipaz.com



Ventajas

La externalización de compras ofrece numerosas ventajas, como la reducción de costes, el ahorro de tiempo, la mejora de la calidad de los productos y servicios, y la optimización de los procesos de compra.

Además, el outsourcing de compras permite a las empresas concentrarse en su core business, mejorar su competitividad, ahorrar recursos y obtener una mejor relación calidad-precio.

Desventajas

Aunque el outsourcing de compras ofrece muchas ventajas, también conlleva algunos riesgos. Uno de los principales riesgos es el de la falta de control sobre los procesos de compra. Esto puede llevar a la pérdida de calidad, la disminución de la eficiencia y la disminución de la rentabilidad.

Otra desventaja del outsourcing de compras es el riesgo de dependencia de los proveedores externos. Esto puede llevar a una falta de flexibilidad y a una disminución de la capacidad de respuesta a los cambios del mercado.



Tipos de outsourcing

Las diversas modalidades de *outsourcing* se pueden clasificar de la siguiente manera

Según en dónde se ejecuta el servicio

- **On-site.** Las funciones y servicios del proveedor se adelantan en las instalaciones del cliente.
- **Off-site.** Las actividades son llevadas a cabo en una sede diferente a la de la empresa principal, por lo general, en las instalaciones de la contratista. A su vez se subdivide en:
 - **Onshore.** Cuando el proveedor desarrolla el trabajo en el mismo país del cliente.
 - **Near-shore.** Cuando las labores que se tercerizan se mueven a un país fronterizo.
 - **Offshore.** Se da en los casos en que las actividades tercerizadas se trasladan a un país que se encuentra a una distancia considerable de la sede principal de la contratante.

Decreto Ordinal 0233 de 1997 Gobernación de Santander
registro: 1001.000.0000





Cómo elegir un proveedor de Outsourcing de compras

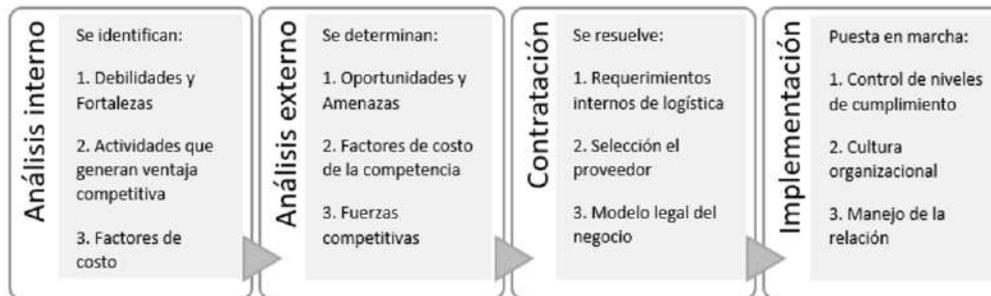
Al elegir un proveedor de outsourcing de compras, es importante evaluar sus experiencia, reputación y capacidad para satisfacer sus necesidades. El proveedor debe tener una buena reputación en el mercado y un historial de éxito comprobado.

También es importante evaluar la capacidad del proveedor para ofrecer una solución a medida. Esto significa que el proveedor debe ser capaz de adaptar sus servicios a las necesidades específicas de la empresa.



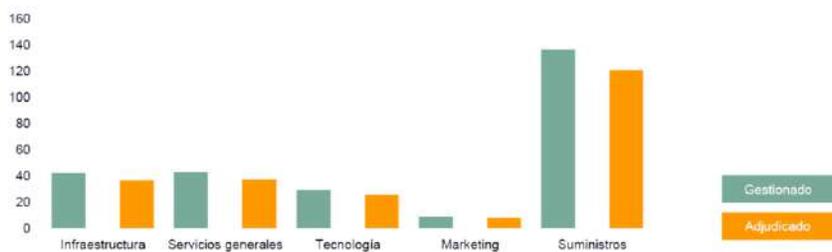
Director: Orlinosaíra BUSTO de 1987 Gobernación de Santander
© 2016 UNIPAZ

Etapas del proceso estratégico de outsourcing



Director: Orlinosaíra BUSTO de 1987 Gobernación de Santander
© 2016 UNIPAZ

El Outsourcing de Compras puede iniciar con un servicio de Spend Analysis (Análisis de Gastos) a nivel corporativo para sugerirles las categorías con mayor potencial de obtención de ahorros (Quick Wins) y otros beneficios de valor para la empresa.



Tipo de categoría	Monto total gestionado por categoría [USD]*	Monto total adjudicado por categoría [USD]*	Ahorro total obtenido por categoría [USD]*	Ahorro total obtenido por categoría [%]
Infraestructura	42,39	36,87	5,52	13,0%
Servicios generales	43,10	37,67	5,43	12,6%
Tecnología	29,75	25,65	4,10	13,8%
Marketing	9,08	8,06	1,02	11,2%
Suministros	136,97	121,09	15,88	11,6%
Totales	261,29	229,34	31,95	12,2%

* Montos expresados en millones de dólares

Documento Confidencial | U21 de 187 | Gobierno de Santiago | agosto 2016 | 18/08/2016



Capítulo 2: Selección y Evaluación de Proveedores

Autores



Juan Bautista Rodríguez Oviedo- ORCID 0009-0008-0541-9325

Contador Público, Especialista en Gerencia Tributaria. Experiencia en orientar y fortalecer los aspectos financieros y tributarios de las empresas sector transporte, economía solidaria, empresas relacionadas con la industria del petróleo y manejo presupuestal en el sector público como contador universitario para presupuesto y contabilidad de la institución educativa UNIPAZ; Adicionalmente, como auditor de fondos de casos especiales en la dirección de Impuestos y Aduanas Nacionales - DIAN de Barrancabermeja.



Mauricio Cerquera León- ORCID 009-0009-2430-626

Tecnólogo en Reproducción Bovina, Candidato a Ingeniero Agroindustrial de UNIPAZ, experiencia labora en el sector agrícola con la línea de agroquímicos, fue representante comercial de dos empresas del sector de agroquímicos.



Vicente Mauricio Chacón Urrutia- ORCID 0009-0006-0221-5023

Ingeniero en Higiene y Seguridad Industrial de UNIPAZ. 13 años de experiencia laboral en diferentes roles como supervisor, coordinador e interventor en seguridad y salud en el trabajo en diferentes sectores como el obras civiles, transporte, eléctrico y oil & gas. Actualmente coordinador operativo de un contrato de manipulación, transporte y disposición final de residuos peligrosos para su aprovechamiento como combustible alternativo en la empresa Holcim Colombia S.A.



Yolanda María Montesino Rincón - ORCID 0009-0007-6562-1747

Ingeniera de Producción, Especialista en Gerencia de Proyectos. 4 años de experiencia en Postobón empezando Supervisora de Empaque y Producto y luego como Jefe de un Centro de Distribución. 2 años de experiencia como auxiliar QAQC en paradas de planta de la refinería y 3 años de experiencia general en diferentes cargos.



Yair Alexis Navarro Solano - ORCID 009-005-8571-900

Ingeniero de Sistemas; experiencia en el sector público como Ingeniero de apoyo para la Secretaria de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones SETIC de la Alcaldía Municipal de Barrancabermeja, y en el sector privado para la industria de los hidrocarburos en empresas de transporte, logística y materiales: PETROWORKS, TECNIORIENTE, MASSY ENERGY GROUP, UT ITALCO, VALORAR TF AUDITORES, TRANSTECOL y UT ECOLOG, en esta última como Supervisor de Bodega.

Selección y Evaluación de Proveedores

La selección y evaluación de proveedores ha sido una práctica común en los negocios durante muchos años. Las empresas han encontrado que es esencial seleccionar a los proveedores adecuados para garantizar que puedan obtener los bienes y servicios necesarios para su funcionamiento de manera oportuna, a un costo razonable y con una calidad adecuada.

Los antecedentes reportados por Abdul Z. (2011), sobre de la selección y evaluación de proveedores se remontan al menos al siglo XIX, cuando las empresas comenzaron a utilizar técnicas para evaluar la solvencia financiera y la estabilidad de sus proveedores. Sin embargo, en la década de 1980, las empresas comenzaron a adoptar un enfoque más estratégico para la selección y evaluación de proveedores, utilizando métodos más sofisticados para evaluar a los proveedores en función de su capacidad para proporcionar valor agregado y satisfacer las necesidades de la empresa

Es por ello que uno de los grandes retos que afrontan las compañías independientes de su tamaño en el país, consiste en fortalecer sus procesos de gestión logística relacionados con abastecimiento, producción, logística de salida y formulación de estrategias logísticas para alcanzar mercados regionales, nacionales e internacionales de manera que puedan cerrar brechas de las ventajas competidas de las empresas de economías emergentes frente a economías en desarrollo.

Precisamente porque no existe una fórmula definida o absoluta de carácter científico, en el cual pueda abordar los temas señalados; debido a que en este proceso intervienen una variedad de factores como la experiencia en el sector, la estructura financiera, la innovación tecnológica, políticas de regulación, ubicación geográfica, acuerdos de organizaciones sindicales, problemas de orden público. Entre otros aspectos, podemos señalar que las fuentes de suministro, selección, evaluación y parque de proveedores.

Desarrollo de la selección y Evaluación de Proveedores en una Empresa

El proceso de fuentes de información, buscar recopilar información de los contratistas, puede ser obtenido bajo dos fuentes principales, entre ellas las fuentes endógenas y las fuentes exógenas (externas), factores como los precios, calidad de servicios, estudios realizados del sector económico, se convierten fundamentales a la hora de proyectar una oferta o propuesta económica a desarrollar; avanzar a las búsquedas plataformas tecnológicas, internet, impresiones físicas, recomendaciones comerciales, se convierten en un elemento fundamental a la hora de buscar opciones que se ajusten a las proyecciones establecidas en la ejecución de contrato.

La selección de proveedores implica identificar las necesidades de mi proyecto o negocio, de manera que permita tener un horizonte claro de los posibles proveedores, que pueden ser los principales aliados estratégicos para el desarrollo norma del proyecto, el cual implicará responder variables como qué debo pedir, cuándo pedir y cuánto en términos monetarios estoy dispuesto a contratar con este tercero; esto requiere de hacer unos esfuerzo de identificar la lista posible, los productos necesarios y por su puesto conocer los datos económicos, legales y fiscales de la persona a vincular.

El otro criterio que debo tener en cuenta a la hora de conocer las ofertas de mercado, la cual permite conocer de mis proveedores de manera clara, estructurada; para establecer los criterios de selección permite darle una transparencia al proceso; es una de las etapas críticas de éxito en la cadena de suministro; por otra parte, la evaluación de proveedores se convierte en los indicadores de impacto que permite continuar con criterios de cumplimiento y calidad el proceso en la prestación de servicios y/o entrega de productos, de manera que al final se pueda tener en desarrollo social, contar con un parte de proveedores que garantice el aprovisionamiento, entrega de productos y servicio.

Por otra parte, según Granillo R, Macías I, González Hernández J (2011) los procesos de abastecimiento y logísticos, los criterios de búsqueda, selección, evaluación de proveedores se convierten etapas fundamentales que pueden reducir o incrementar los costos, por tales motivos deben ser revisados de manera crítica y objetiva para brindar al proceso de todas las garantías contractuales que maximicen los beneficios a las partes relacionadas.



Fuentes de Suministros

La fuente de información o de suministros es una recopilación de datos que ayuda a las empresas a obtener información sobre sus proveedores. En ella se recopila datos sobre los precios, la calidad y el servicio ofrecido por los proveedores teniendo en cuenta las políticas o criterios de selección que tiene la empresa.

Esta fuente de información permite dar una visión general de la situación de los proveedores y permite a las empresas tomar decisiones sobre los mismos

Proveedor es aquella persona o empresa que provee todo lo necesario en cuanto a recursos, bienes y/o servicios para otra empresa o persona



Fuentes primarias

Documentos internos o base de datos de la empresa. Registro de operaciones, estudios de mercado internos, normas, etc. La información la tiene internamente la empresa



Fuentes secundarias

Proveen información generada fuera de la empresa como en entidades públicas o privadas, videos, redes sociales, investigaciones de campo, etc. Prensa, publicaciones de entidades públicas, gremios de la producción



• Fuentes de suministro

A

• **Búsqueda de información**

Internet, prensa, radio, televisión, publicaciones, ferias y exposiciones, asociaciones empresariales, base de datos públicos y privados, etc

Visita de representantes comerciales

B

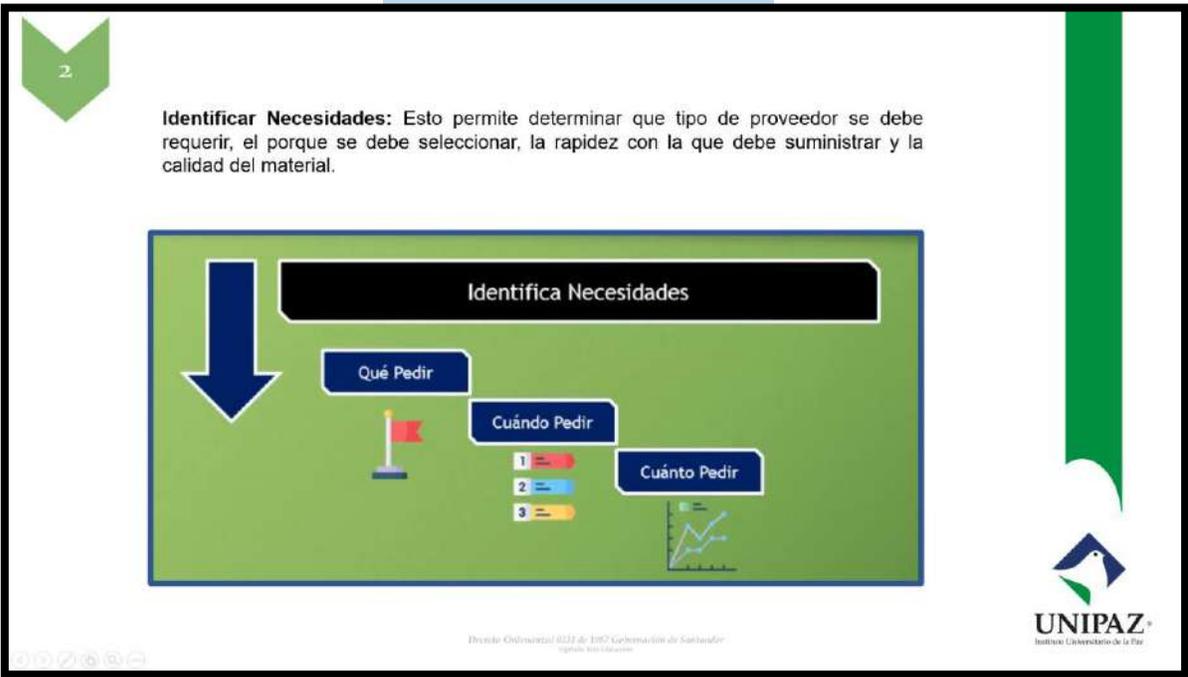
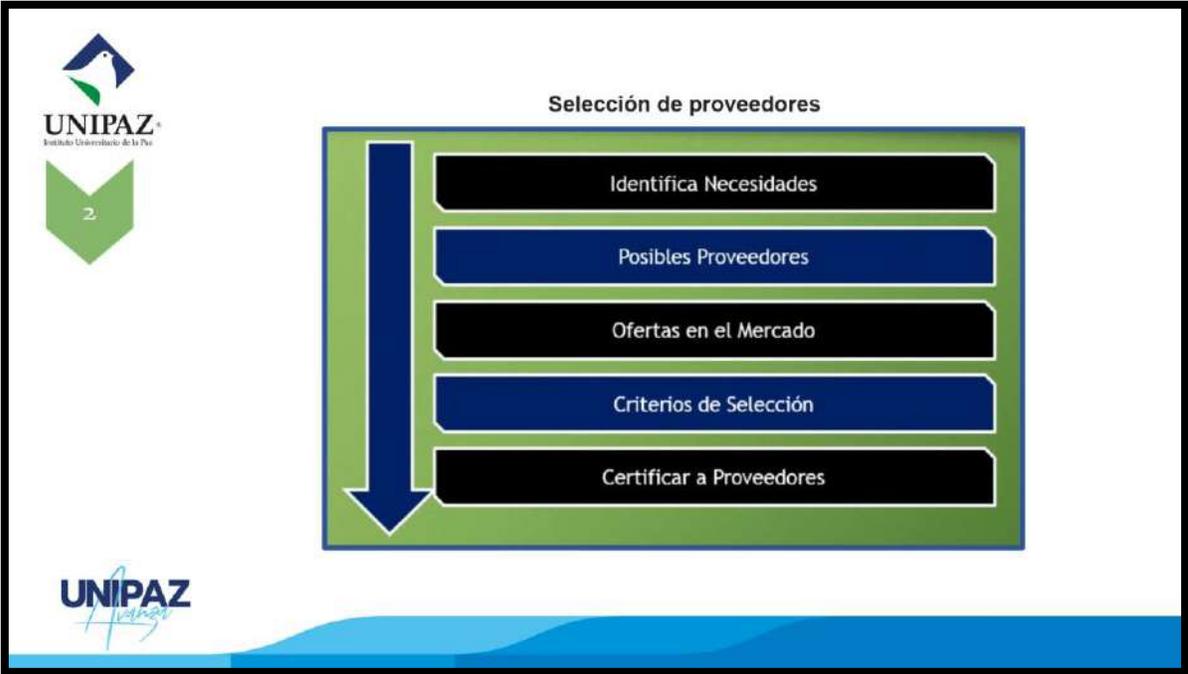
• **Solicitud de información**

Condiciones económicas, condiciones técnicas, servicio postventa.

Se puede realizar mediante cartas, proyectos, estudios de mercados, visitas personales

Visita a los proveedores y/o instalaciones de la empresa

Cartas de solicitud



2

Posibles Proveedores: Es recomendable buscar los catálogos de los productos que estos proveedores, o posibles proveedores manejan, para determinar si este puede cubrir otras necesidades a futuro.



División Ordinamental 8233 de 1987 Gobernación de Santander
Copyright 2016 UNIPAZ



2

Ofertas del Mercado: Para el análisis de las ofertas, la información que suministran los proveedores debe ser clara, estructurada y entendible en todos los términos, para evitar malentendidos en un futuro



División Ordinamental 8233 de 1987 Gobernación de Santander
Copyright 2016 UNIPAZ



2

Criterio de Selección: Algunos de los criterios a evaluar tiene que ver con la reputación del proveedor, precio, especificaciones técnicas de los productos que ofrece, capacidad de ajustarse a la demanda y fechas de entrega entre otros.



Certificar a Proveedores: Cuando existe claridad en los proveedores a elegir, se debe verificar que cumpla con los mismos estándares del negocio (ejemplo: ISO 9001, ISO 14001 e ISO 27001), lo que en última instancia se traduce en un producto garantizado y con una mejor calidad.

División Ordinamental 8233 de 1997 Gobernación de Santander
© 2016 UNIPAZ



Introducción a la Evaluación de Proveedores

La evaluación de proveedores es una herramienta útil para asegurar que los proveedores cumplan con los estándares de calidad y los requisitos de entrega. Esta evaluación se realiza para medir la eficacia de los proveedores y determinar si son adecuados para una organización.

La evaluación se realiza mediante una revisión de los aspectos clave de la relación con el proveedor. Esto incluye la evaluación de los precios, el rendimiento, capacidad de respuestas y los plazos de entrega. La evaluación también puede incluir capacidad financiera, la auditoría de los procesos, infraestructura y la satisfacción del cliente.



División Ordinamental 8233 de 1997 Gobernación de Santander
© 2016 UNIPAZ



Pasos para la Evaluación de Proveedores

El proceso de evaluación de proveedores comienza con la identificación de los proveedores potenciales. Esto se hace mediante la búsqueda de proveedores en línea, la recopilación de referencias de compañías similares y la solicitud de cotizaciones a los proveedores. Una vez identificados, los proveedores se evalúan según los criterios establecidos.

Una vez que se han evaluado los proveedores, se les asigna una calificación. Esta calificación se utiliza para determinar si el proveedor es una buena opción para la empresa o no. Los proveedores con calificaciones altas se consideran los mejores proveedores y se les otorga un contrato.



División Ordinamental 0233 de 1987 Gobernación de Santander
siglo21.unipaz.com



Herramientas para la Evaluación de Proveedores

Existen varias herramientas que se pueden usar para facilitar el proceso de evaluación de proveedores. Estas herramientas incluyen el software de evaluación de proveedores, los cuestionarios de evaluación y las encuestas de satisfacción del cliente. Estas herramientas ayudan a los compradores a recopilar información sobre los proveedores y evaluarlos de manera efectiva.

Otras herramientas útiles para la evaluación de proveedores incluyen herramientas de gestión de riesgos, herramientas de análisis financiero y herramientas para la gestión de la satisfacción del cliente.



División Ordinamental 0233 de 1987 Gobernación de Santander
siglo21.unipaz.com





Beneficios de la Evaluación de Proveedores

La evaluación de proveedores ofrece muchos beneficios para una organización. Esto incluye una mejora en la calidad de los productos y servicios, una reducción en los costos, una mejora en la satisfacción del cliente y una mejora en la eficiencia de los procesos.

La evaluación de proveedores también ayuda a mejorar la seguridad de los productos y servicios. Esto se logra a través de la revisión de los procesos de seguridad de los proveedores y la auditoría de la documentación. Esto ayuda a asegurar que los productos y servicios cumplan con los estándares de seguridad.

Directorio Ordinamental 0233 de 1987 Gobernación de Santiaño
registro: 6001342000



Parque de proveedores



Generalmente el parque de proveedores se constituye como un parque empresarial situado junto a la fábrica de montaje que aglutina a los proveedores encargados de las actividades aprovisionamiento y/o ensamble, garantizando, de este modo, el "Just in time" y un nivel cero de almacenamiento.

Directorio Ordinamental 0233 de 1987 Gobernación de Santiaño
registro: 6001342000



4

Parque de Proveedores

- ❖ Mayor valor agregado al producto
- ❖ Plazos de entrega más cortos y fiables
- ❖ Menos cambios de última hora en las programaciones.
- ❖ Menos stock
- ❖ Menos problemas de calidad
- ❖ Mayor adecuación del servicio y del producto a las necesidades específicas del consumidor final.



División Ordinamental 0233 de 1987 Gobernación de Santander
Copyright: 2011 UNIPAZ



4

La cooperación se obtiene una mejora de procedimientos

- ❖ Se debe de ajustar un marco concreto de actuaciones entre el proveedor y el fabricante, con unas claras y definidas líneas.
- ❖ Involucrar a los proveedores desde las primeras etapas del proceso.
- ❖ Compartir experiencias.
- ❖ Ambiente de acuerdo, lealtad y confianza mutua.
- ❖ Mejor un número reducido de proveedores.
- ❖ Establecer una relación duradera.



División Ordinamental 0233 de 1987 Gobernación de Santander
Copyright: 2011 UNIPAZ



Capítulo 3: Negociación en Compras

Autores



Neidy Canchila Roa - ORCID 0009-0000-9124-6716

Médica Veterinaria Zootecnista - UNIPAZ, Especialista en Aseguramiento de la Calidad e Inocuidad Agroalimentaria. 7 años de experiencia profesional con enfoque agroecológico y 10 años experiencia en docencia universitaria.



Darwin Antonio García Rojas- ORCID 0000-0002-9749-0055

Médico Veterinario Zootecnista, Especialista en Auditorias y Estudios de impacto ambiental, Especialista en Aseguramiento de la Calidad e Inocuidad Agroalimentaria, Auditor en HACCP, ISO 22000, ISO 9000. Docente de Educación Superior desde hace 10 años.



Jeimar Gleych Tapias Rincón- ORCID 0009-0008-7935-3699

Ingeniero Informático. Experiencia de pasantías en la Cámara de Comercio de Barrancabermeja como apoyo al departamento de sistemas y administrativo. Experiencia laboral en la UAN, Concejo de Barrancabermeja como profesional de levantamiento (en Entrenamiento) en TF Auditores.



Patricia Ubaque Rojas- ORCID 0009-0008-6812-7792

Médico Veterinario Zootecnista, Especialista en Salud Ocupacional. Como docente trabaja desde el año 1991, experiencia con la Universidad de los Llanos - UNILLANOS, Universidad del Meta - UNIMETA, Universidad Nacional Abierta y a Distancia – UNAD, Instituto Agroindustrial del Llano, Servicio Nacional de Aprendizaje - SENA Regional Meta.

Negociación y Compras

De acuerdo a Johnson, P. F. (2012), la relación costo/precio, todo administrador de suministro considera que al proveedor se le debe pagar un precio justo; pero ¿qué significa “precio justo”? En pocas palabras, es el precio más bajo que asegura un suministro continuo de la calidad adecuada, dónde y cuándo se necesita. En el largo plazo, el “suministro continuo” solo es posible a partir de un proveedor que obtiene una utilidad razonable. Los costos totales que él debe considerar, entre ellos una utilidad razonable, deben quedar cubiertos por las ventas totales en el largo plazo; sin embargo, cualquier artículo de la línea en cuestión puede no aportar nunca “su participación total” a lo largo de algún periodo determinado, pero incluso el precio pagado por él debe cubrir, al menos, los costos directos en que se incurrió Pérez Cassiani, (2017) Al momento de la negociación es importante aclarar que termino internacionales de comercialización se va a especificar en la negociación, ya que este debe plasmarse en la documentación para el transporte de la mercancía, puesto que es importante identificar donde empieza y termina la responsabilidad del comprador y del vendedor, el punto de transferencia del riesgo, determinar el alcance del precio y qué documentación realiza cada una de las partes con sus respectivos costos.

Según Martínez Moya, E. (2012) la esencia de la negociación está precisamente en la existencia de intereses en discusión, los comunes pueden ser una buena base para intentar dirimir negociando los intereses contrapuestos o antagónicos. De alguna manera significaría que ambas partes creen que merece la pena intentar llegar a un acuerdo, convencer sería un término más agresivo, significaría de alguna manera vencer al otro y el objetivo ideal de la negociación estaría en que las dos partes venzan. Volveremos sobre este tema cuando tengamos que hablar de estrategias.

Negociación y Compras en las Empresas

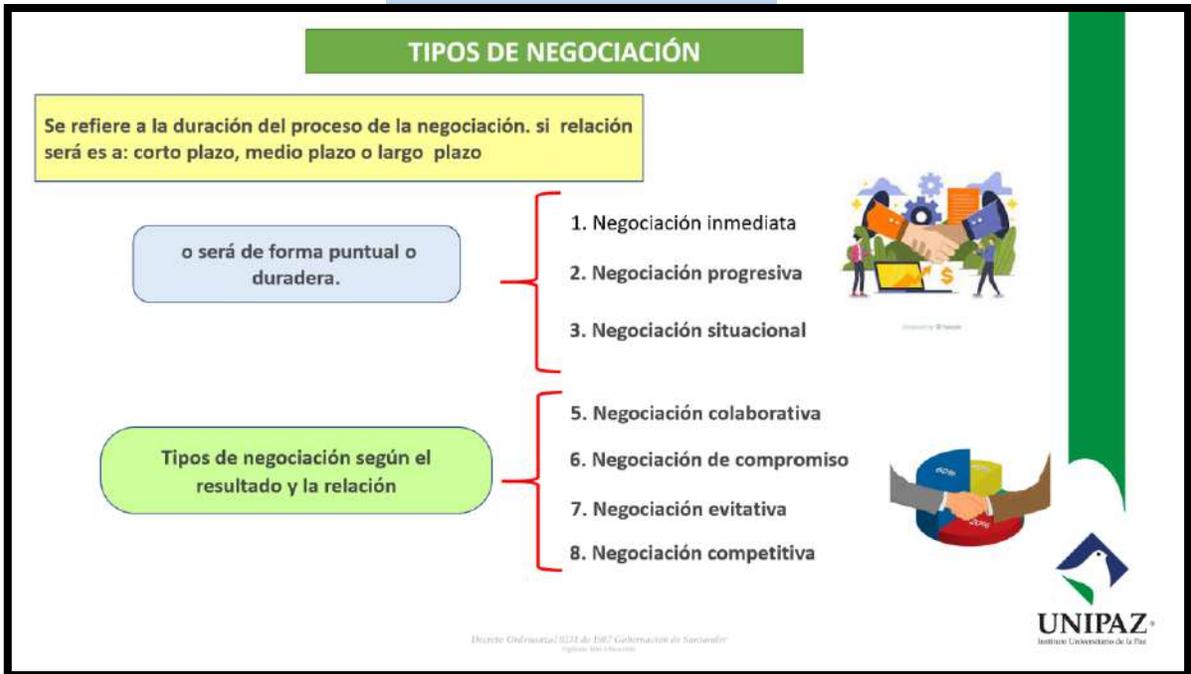
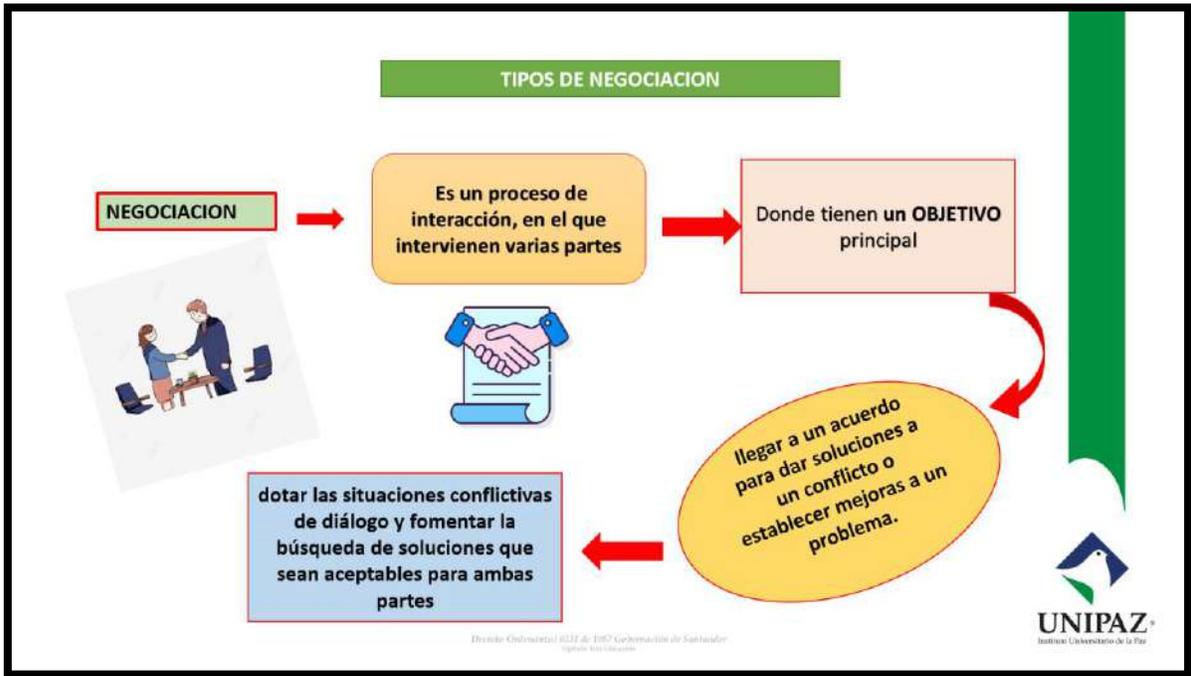
En compras negociar es comunicarse con los posibles proveedores e intentar persuadirlos para que acepten las propuestas, en por ellos que se da diferentes tipos de negociación donde se plantea la forma diferente de negociación de acuerdo al tipo de cliente y factores que se desean establecer dentro de la misma, lo que podría influir en la duración del proceso de la negociación. Si relación será a corto plazo, medio plazo largo plazo.

Con ello se establecen estrategias y tácticas que permite el mejor aprovechamiento en el resultado de la negociación el cual se puede establecer competencia para obtener el máximo posible de un recurso limitado en disputa que va asociado a una negociación distributiva. Cuando se habla de buscar el máximo beneficio posible para ambas partes se genera la negociación integrativa, también se puede dar una negociación flexible el cual no es no busca victoria, es condescendiente para una solución mutua, llevar a cabo este tipo de negociaciones de otra manera puede ser beneficiosos por ello se evita en todo momento llegar una negociación pasiva, ya que se perdería tiempo y dinero en un conflicto básico donde se desconocen los beneficios.

Para la táctica es importante tener una colaborativa y competitiva que permiten facilitar, conseguir un beneficio mutuo y refuerzan el valor de una relación, expectativas de futuro y asalto directo, persuasión, presión, peticiones altas, ultimátum “lo tomas o lo dejas”, lo anterior son parte de las acciones utilizadas para mayor rendimiento en la negociación prevaleciendo sus condiciones.

Por lo anterior las compañías se encuentran inmersos en una verdadera cultura de la negociación, el no querer sentarse a negociar es percibido como algo negativo, en la práctica los datos estructurales condicionan las respectivas posiciones y limitan los márgenes de negociación.

Por lo anterior, se puede decir que el proceso de negociación es fundamental al momento de adquirir una relación comercial, ya sea a corto plazo, medio plazo y largo plazo; por ello es importante identificar donde empieza y termina la responsabilidad del comprador y del vendedor. El punto de transferencia del riesgo determina el alcance del precio y qué documentación realiza cada una de las partes con sus respectivos costos, eso permitirá determinar cuál es el máximo beneficio posible para ambas partes y se generará la negociación.



TIPOS DE NEGOCIACIÓN

- 
1. Negociación transaccional
 - En la que se quiere conseguir el acuerdo lo antes posible, independientemente de las relaciones personales. Se da normalmente en una compra-venta.
- 
2. Negociación integradora
 - la relación personal tiene una mayor importancia. Se crea un ambiente de confianza donde poco a poco se van acercando las posiciones, antes de implicarse de pleno en la negociación.
- 
3. Negociación situacional
 - Este tipo de negociación en la empresa se adapta a las circunstancias que acontecen.
- 
4. Negociación acomodativa
 - En la que una de las partes adopta una actitud más conciliadora para llegar a un acuerdo.
- 
5. Negociación colaborativa
 - El principal objetivo es que ambas partes salgan beneficiadas.
- 
6. Negociación de compromiso
 - Consiste en conseguir llegar a un acuerdo en el menor tiempo posible.
- 
7. Negociación evasiva
 - Este tipo de negociación se evita ya que suele pasar que ambas partes salgan perdiendo o que su relación se deteriore.
- 
8. Negociación competitiva
 - Cada una de las partes busca ganar sin importar que la otra pierda. Este tipo de negociación en la empresa tiene una conducta agresiva

Dicendo Chelín García DUE de IIEE Gobernación de Santander
Agosto 2016 (versión)



METODOS PARA NEGOCIAR



Según la relación entre los actores y el resultado a obtener se pueden lograr 5 métodos diferentes de negociación



- 
Competitivo
 - La negociación consiste en una disputa para conseguir el mejor resultado posible según los intereses de cada uno, sin importar demasiado el futuro de su relación. Esto también se conoce como negociación única.
- 
Colaborativo
 - Técnicas más beneficiosas en negociación, ya que ambas partes salen ganando.
- 
Acomodativo
 - Importante en este tipo de negociación es la relación, por encima, incluso, de los resultados.
- 
Evitativo
 - Los actores van con la mentalidad de que habrá más problemas que beneficios y el resultado es nefasto.
- 
Distributivo
 - Negociación en la que se llega a un consenso de forma rápida y justa para todas las partes.

© UNIPAZ - Universidad de la Paz
www.unipaz.edu.co



ESTRATEGIAS Y TÁCTICAS

División Ordinamental 0233 de 1997 Gobernación de Santander
siglo XXI Colombia



Conjunto de actividades integradas que se dirigen a la resolución de conflictos para lograr un objetivo o acuerdos



NEGOCIACIÓN DISTRIBUTIVA



• **Competencia para obtener el máximo posible de un recurso limitado en disputa.**

Descubrir cómo "quebrar" la resistencia del adversario, debilitándolo para que "ceda"

NEGOCIACIÓN INTEGRATIVA

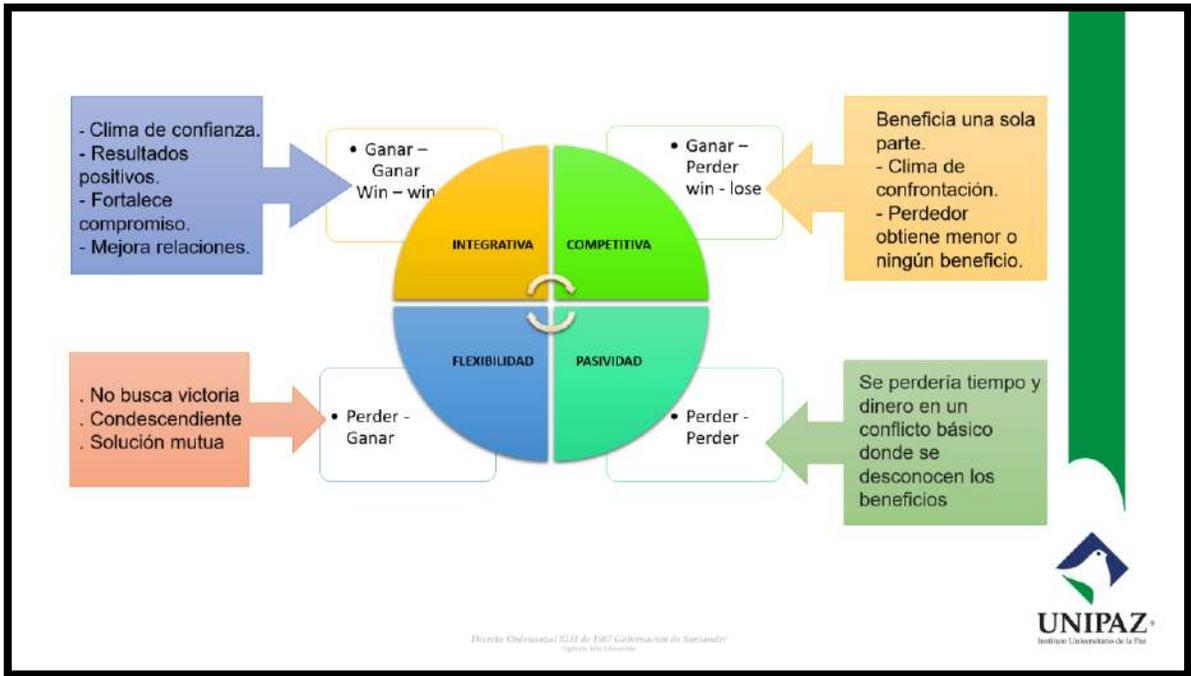


• **Busca el máximo beneficio posible para ambas partes.**

Crear alternativas que vayan incluso más allá de las planteadas inicialmente por las partes.

División Ordinamental 0233 de 1997 Gobernación de Santander
siglo XXI Colombia





TÁCTICAS

Acciones utilizadas para mayor rendimiento en la negociación prevaleciendo sus condiciones. (Wheeler, 2019).

Aprendizaje, adaptación y capacidad de influencia.

- Talento.
- Velocidad de reacción.
- Manejo de varios escenarios.
- Dialogo pasivo – agresivo.

¿Qué es lo mejor que puedo conseguir?

División Ordinamental 0234 de 1987 Gobernación de Santander
Instituto UNIPAZ





COLABORATIVAS

- Facilitan conseguir un beneficio mutuo y refuerzan el valor de una relación.
- Expectativas de futuro
- Manejar el ámbito
- BATNA "mejor alternativa a un acuerdo de negociación".

COMPETITIVAS

- Asalto directo
- Persuasión
- Presión... El Ancla, peticiones altas.
- Ultimátum "lo tomas o lo dejas".
- El farol. - Coercitivas
- El receso.
- Serrucho.

Dicendo Chárrueta(2021) de 1987 Gobierno de Santiago
Igorio, 2019 (19/03/2021)



CONTRATO DE COMPRA VENTA

- **Artículo 1495. Definición de contrato o convención**
- Código Civil art. 1849. La compraventa.

ARTICULO 1869. <VENTA DE COSA FUTURA>.
La venta de cosas que no existen.

- **ARTICULO 1877. <RIESGOS EN LA VENTA DE COSAS FUNGIBLES>.** Si se vende una cosa de las que suelen venderse a peso, cuenta o medida.
- **ARTICULO 1879. <VENTA A PRUEBA>.** Si se estipula que se vende a prueba.






CONTRATOS ESPECIALES

- Contratos de precio fijo.
- Contrato de empresa a precio fijo (FFP).
- Acuerdo de tarifa de incentivo de precio fijo (FPIF).
- Precio fijo con contratos de ajuste de precio económico (FP-EPA).
- Contratos de costo reembolsable.
 - Costo más tarifa plana (CPFF).
 - Costo más tarifa de incentivo (CPIF).
 - Costo más tasa de prima (CPAF).
 - Costo más porcentaje del costo (CPPC).



FIXED



¿Qué es un Contrato?

Teniendo en cuenta el [artículo 1495 del Código Civil](#), se conoce como contrato al acto voluntario de una persona de adquirir una obligación para con otra persona. Bien puede ser para dar o hacer una cosa. Vale mencionar que el contrato puede implicar a dos o más personas; donde ambas adquieren responsabilidades a beneficio de la otra parte.



Decreto Ordinal 823 de 1977 Gobierno de
Caldas

UNIPAZ
Instituto Universitario de la Paz



Resolución de Contrato

En palabras sencillas, la resolución de un contrato es la mediante la cual se deja sin efecto un contrato, bien por voluntad de las partes o por decisión judicial a instancias de una de las partes.



Efectos de la Resolución de un Contrato

La resolución del contrato extingue todo vínculo jurídico derivado de él, por lo tanto, deja sin efecto toda obligación pasada y futura debido a la retroactividad que lo caracteriza, excepto las necesarias para regresar las cosas al estado anterior.

Ejemplo

Para ilustrar la aplicación de la restitución de mutuas supongamos el más común de los negocios entre la gente del común: un contrato de compraventa de bien inmueble.



Decreto Ordinaria 023 de 2017 Gobernación de Santander
© 2017 UNIPAZ



¿Resolución o Terminación son lo mismo?

Si bien las dos figuras implican la terminación o extinción del vínculo que les ata, la segunda es diferente a la primera por cuanto simplemente cesa la ejecución del contrato sin que existan efectos retroactivos.



¿Quién Puede Solicitar la Resolución del contrato?

En los contratos bilaterales cualquiera de las partes puede solicitar judicialmente la resolución del contrato. Si un contrato no se cumple no tiene sentido seguir vinculado a él, de manera que ya sea la parte cumplida, o la parte que cumplió o se allanó a cumplir, puede solicitar la resolución del contrato.





¿Presupuesto?

Un presupuesto es documento que te permite plasmar tus ingresos y gastos con el fin de llevar unas finanzas de la empresa organizadas. Lo más importante del presupuesto es que te permite establecer con claridad tus hábitos de consumo. La mejor manera de hacerlo es identificar en qué se está gastando el dinero ahora, de dónde proviene y a dónde se va, y para ello se deben anotar todos los ingresos y gastos que se tengan antes de iniciar el presupuesto.



¿Beneficios del Presupuesto?

Hacer un presupuesto y guiarse por éste te ayuda a organizar los gastos de la empresa y/o los relacionados con la producción, para no gastar más dinero del que recibes. Un control detallado de los gastos, facilita pagar las cuentas mensualmente y a evitar problemas de dinero. Mantener un presupuesto también ayuda a restringir los gastos innecesarios con el fin de alcanzar las metas de ahorro a corto y largo plazo.



División Administrativa 2021 de 1107 Gobierno de Santiago
© 2021 UNIPAZ



¿Para qué sirve un presupuesto?

- ❖ Organizar las cuentas
- ❖ Saber cuánto dinero se recibe
- ❖ Conocer a dónde va el dinero
- ❖ Establecer cómo alcanzar las metas



¿Que es un pedido?

Un pedido de compra se puede definir como una solicitud o petición de bienes o servicios a un proveedor en concreto. En esta solicitud se especifican dichos bienes o servicios, así como precio, cantidad, condiciones de pago y entrega, entre otros. Se trata de un documento comercial que obliga al comprador a aceptar la entrega de los productos o servicios que ha solicitado, siempre que se cumplan los términos acordados.



¿Cómo hacer un procesamiento de pedidos?

Los pasos básicos del procesamiento de pedidos suelen ser:

- ❖ Recibe el pedido
- ❖ Generar una orden de venta
- ❖ Picking, clasificación y empaque
- ❖ Transporte
- ❖ Facturación



Conclusión de los pedidos

- ❖ El procesamiento de pedidos es un componente clave del cumplimiento de pedidos, y los flujos de trabajo de procesamiento de pedidos eficientes pueden ayudar a mantener a los clientes satisfechos.
- ❖ Este flujo de trabajo incluye la selección de inventario, la clasificación de artículos, el embalaje de pedidos y su envío.
- ❖ El software de procesamiento de pedidos puede brindar importantes beneficios para una empresa, ya que ayuda a automatizar los Procesos de Almacén, mejora la precisión y reduce el tiempo que lleva cumplir los pedidos.





Albarán de Entrega

El albarán, es un documento de entrega, es decir, un documento mercantil que justifica la entrega de un pedido. Un albarán no es una factura y aunque tenga un aspecto y un contenido parecidos, no lo sustituye. El albarán no cumple funciones tributarias, no es obligatorio, pero la factura sí lo es. Para entregas continuas, puedes reunir varios albaranes y al final emitir una factura que recoja el conjunto de las operaciones.



¿Para qué sirve el Albarán?

El albarán se entrega con copia al comprador de las mercancías para que lo firme y pueda justificar la entrega. Su función, es la de dejar constancia de la entrega del producto.

El comprador se queda con el original y la copia firmada va para el vendedor. Es importante que así sea, porque una vez el vendedor la haya recibido, podrá emitir la correspondiente factura.

El albarán también es importante para la empresa que transporta la mercancía, ya el albarán firmado por el comprador es una garantía de entrega del producto en buen estado



Documento Obligatorios 003 de 1987 Gobierno de Santander
Región de Leones



Que contenido lleva el albarán

- ❖ Lugar y fecha de emisión del albarán
- ❖ Datos identificativos del comprador y el vendedor (nombre y apellidos o razón social, NIF o CIF, dirección postal, etc.)
- ❖ Número de albarán
- ❖ Lugar y fecha de entrega
- ❖ Espacio para la firma del receptor
- ❖ Cantidad y descripción del producto



¿Para que sirve el Albarán?

Que el albarán no sea obligatorio no significa que no tenga importancia legal y comercial. Debes tener en cuenta los siguientes puntos:

- ❖ **La firma en el albarán:** firmar el albarán significa no sólo dar conformidad de que se ha recibido la mercancía, sino que esta se ha entregado en buen estado.
- ❖ **Los plazos de pago:** la ley de morosidad dice que el plazo de pago de las facturas empieza a contar desde la fecha de recepción de la mercancía, no desde la fecha de emisión de la factura (que muchas empresas emiten el mismo día que envían la mercancía) ni de recepción de ésta



BIBLIOGRAFÍA

Abdul Zuluaga Mazo, Érica Yaneth Guisao Giraldo, Paula Andrea Molina Parra (2011). Revista Politécnica ISSN 1900-2351, Número 13.

Alberto Montoya Palacio, "Administración de compras: Quien compra bien, vende bien", - :Ecoe Ediciones (2010). Consultado en línea en la Biblioteca Digital de Bogotá. (<https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/2048129/>), el día 2023-03-16.

Escrib Monzó, J., Savall Llidó, V., Martínez García, A. (2021). Gestión de compras. McGraw-Hill Interamericana. <http://www.ebooks724.com.ezproxy.biblored.gov.co/?il=16514> Martínez Moya, E. (2012). <i>Gestión de compras</i>. FC Editorial. <https://public.digitaliapublishing.com/a/37743>.

Giunipero, L. C., & Hooker, R. E (2015). Purchasing and supply management: from efficiency to effectiveness. Cengage Learning.

Montoya Palacio, A (2010). "Administración de compras": Quien compra bien, vende bien</i>. Ecoe Ediciones. <https://public.digitaliapublishing.com/a/29869>.

Rafael Granillo-Macías, Isidro J. González-Hernández (2011). Management Letters, Cuadernos de Gestión 21/2 7-18. Selección y evaluación de proveedores de logística externa en la cadena de suministro.

Pérez Cassiani, T, Moreno Fonseca, J y López Mora, L (2017). Mejoramiento de un sistema de abastecimiento de POLIOL y IDI en industrias Miwal LTDA. Bogotá: Universidad Externado de Colombia.

P. Fraser Johnson (2012), "Administración de compras y abastecimientos". McGraw-Hill Interamericana. Consultado en línea: Biblioteca Digital de Bogotá (<https://www.bibliotecadigitaldebogota.gov.co/resources/2215106/>), el día 2023-03-16.

Sánchez, M. (2018). Estrategia de compras: Una guía para la gestión estratégica de compras en la empresa.

Van Weele, A. J. (2014). Purchasing and supply chain management: analysis, strategy, planning and practice. Cengage Learning.

Wisner, J. D., Tan, K. C., & Leong, G. K. (2014). Principles of supply chain management: a balanced approach. Cengage Learning.

Maestría en Logística y Cadena de Suministro
Gestión de Aprovisionamiento y Compras
Volumen 1. Colección Logística y Cadena de Suministro
Escuela de Ingeniería Agroindustrial
Grupo de Investigación en Innovación, Desarrollo Tecnológico Y
Competitividad en Sistemas de Producción Agroindustrial - GIADAI
Instituto Universitario de la Paz - UNIPAZ
Marzo 2023

www.unipaz.edu.co



UNIPAZ
Amazón



UNIPAZ
Instituto Universitario de la Paz