**MATERIA:**

**GERENCIA DE ABASTECIMIENTO Y COMPRAS**

**PROFESOR: Francmar Noriega**

**Temario**

1. Aseguramiento de la calidad en las compras y en el abastecimiento.
2. Selección, evaluación y desarrollo de proveedores. Alianzas estratégicas.
3. La relación cliente - proveedor en el desarrollo de la cadena de abastecimiento. (Efficient Consumer Response). (Respuesta Eficiente al Consumidor)
4. La ética en las compras y en las negociaciones.
5. Nuevas variables y modelos de negociación. Negociaciones especiales. Cómo convertir la negociación en una capacidad de la empresa.
6. Logística y su impacto en las compras y en el abastecimiento.
7. El futuro de las compras y las nuevas formas de comprar. Compras electrónicas.

**LECTURA OBLIGATORIA (1)**

 **¿CUÁL ES EL ROL DEL GERENTE DE ABASTECIMIENTO?**

**CITA:** <http://www.degerencia.com/articulo/cual_es_el_rol_del_gerente_de_abastecimiento>

El área de compras es quizás, uno de los sectores más expuestos de la empresa, ya que concentra las presiones de la alta dirección en lo que a precios de insumos y servicios se refiere, concentra además, las expectativas de los usuarios para que sean satisfechas sus necesidades.

La función de compras es ejercida - dependiendo el tamaño de la empresa - por diferentes individuos. Por lo general en las pequeñas y medianas empresas (PYMES) esta función puede desglosarse en compras menores, llevadas a cabo por un empleado de la compañía y compras de vital importancia, que en algunos casos son efectuadas por el mismo titular de la firma. Por otra parte, en grandes compañías esta función está muy bien delimitada y comprende una serie de actividades que no solo están asociadas con la adquisición de materiales y servicios, sino también con el diseño y el uso de KPI necesarios para el correcto ejercicio de la actividad de compra. En éstas grandes compañías, es posible encontrar también, una serie de disposiciones bajo la forma de políticas y procedimientos, que por lo general conforman lo que se suele conocer como Manual de Abastecimiento o Manual de Compras.

Si hacemos un poco de historia, observaremos que la función de compras ha ido evolucionando lentamente. Al principio la actividad de comprar carecía de profesionalismo, esto último entendido como una escasez de profesionales en el área, especialmente capacitados para ejercer ese tipo de función. Tradicionalmente el comprador era aquel empleado que conocía muy bien los materiales que se utilizaban en la planta, y los proveedores que eran capaces de suministrarlos. Era habitual que tuvieran una capacitación técnica, y adicionalmente algún conocimiento muy vago de estrategias de negociación. En éste sentido, era muy usual utilizar como estrategia el “regateo”, que consiste, básicamente en asumir por parte del comprador una posición defensiva y pensar solo en ganar la contienda, más que en buscar un acuerdo positivo para ambas partes.

En los últimos años podríamos decir que hubo un “profesionalismo” a medias de éstas áreas de compras, ya que comenzaron a interesarse en estas posiciones profesionales de diferentes disciplinas; así hicieron su aparición ingenieros industriales y mecánicos, licenciados en administración, en tecnología de los alimentos, químicos, etc.

Todos tuvieron la virtud de aportar los conocimientos de cada rama de la ciencia a la actividad de comprar. Sin embargo había una característica común a todos ellos: ninguno era un profesional de compras. Realmente la actividad de comprar se ha transformado en una profesión con peso propio que engloba a una serie de ciencias que van desde las matemáticas, la sociología, la psicología, la tecnología de los alimentos y la química para mencionar solo a algunas.

En este sentido es interesante mencionar los diferentes estados de evolución del área de compras de acuerdo a las observaciones realizadas por Donald W. Dobler y David N. Burt en su libro “Purchasing and Supply Management”.

Ellos mencionan cuatro estados de evolución del área: *Re-activo, Mecánico, Pro-activo y Administración Estratégica del Abastecimiento*. Las características de cada uno de estos estados las encontramos en la siguiente figura.



Podríamos decir también que como consecuencia de ésta evolución, se produjeron dos cambios notorios en la manera de pensar de los gerentes de compras, que hacen indefectiblemente a la estrategia.

1. Valor Agregado: El área de compras participaría en aquellas adquisiciones o actividades que impliquen un agregado de valor para la tarea a ejercer. Dicho de otra manera se comenzó a mirar hacia los procesos internos de las compañías para encontrar dónde el departamento de compras podría generar un ahorro. El Valor Agregado que podría generarse a partir de la participación de compras se lo encontraría entonces en: la calidad de los insumos, los costos, el tiempo de entrega, la tecnología, y en el manejo correcto del flujo de los materiales.
2. Foco Estratégico: En éste sentido, se ha pasado de hacer foco en lo táctico, para concentrarse en lo estratégico. La definición del foco estratégico podemos hacerla girar en torno de tres puntos :
	* El área de compras sólo participaría en aquellas actividades que aporten un valor agregado para la compañía. El resto de las actividades, que no aporten ningún valor para la compañía o que no logren ser percibidas cómo un verdadero Valor Agregado por el consumidor, deberán indefectiblemente ser descentralizadas.
	* Profesionalizar el área de compras, a partir de la búsqueda de individuos con el conocimiento requerido para la nueva Visión del área de abastecimiento.
	* Identificar y definir un modelo estratégico de abastecimiento, que permita tanto el crecimiento de la Empresa como de su gente.

Gracias a éste *aggiornamiento* que ha sufrido el área de compras, los nombres de las posiciones, también han sufrido cambios. Así, al responsable del área de compras se lo suele llamar: gerente de compras, de abastecimiento, de materiales y de adquisiciones, por solo nombrar los más comunes. Todos ellos parecen cumplir con las mismas funciones.

Los anglosajones, muy por el contrario, han sido bastante más metódicos y más claros en ése sentido. Ellos han identificado, cómo es la cadena de abastecimiento y han definido cuál es la función requerida para cada una de ellas. Por ejemplo, en la bibliografía anglosajona es posible encontrar las siguientes posiciones: purchasing manager, procurement manager, material manager o supply chain manager. Las diferencias entre estas palabras inglesas y las españolas, radica en que las primeras tienen funciones específicas y son evolutivas. Con esto último quiero decir que, purchasing evoluciona a procurement, éste a material management

 Y éste a supply chain management.



A partir de ésta visión del área que evoluciona hacia el concepto de supply chain o hacia la administración total de la cadena de abastecimiento, es muy claro que el rol ya deja de concentrarse en lo táctico para hacer foco en los aspectos estratégicos de la gestión. Y en éste sentido, soy de la idea que el aspecto estratégico más importante a tener en cuenta, es la identificación de las incertidumbres que se generan en toda la cadena de abastecimiento; de manera que el rol del gerente de abastecimiento reside en la administración de esas incertidumbres, mediante la identificación, definición, diseño e implementación de las mejores estrategias, para hacerles frente.

**LECTURA OBLIGATORIA (2)**

**GERENCIA DE ABASTECIMIENTO EN LA EMPRESA**

**CITA:** [**http://www.gestiopolis.com/gerencia-abastecimiento-empresa/**](http://www.gestiopolis.com/gerencia-abastecimiento-empresa/)

El abastecimiento o aprovisionamiento es la función logística mediante la cual se provee a una empresa de todo el material necesario para su funcionamiento.

Su concepto es sinónimo de provisión o suministro. Las actividades incluidas dentro de este proceso son las siguientes:

(a) Cálculo de necesidades: Es una actividad propia del planeamiento logístico. Las necesidades de abastecimiento involucran todo aquello que se requiere para el funcionamiento de la empresa, en cantidades específicas para un determinado período de tiempo, para una fecha señalada, o para completar un determinado proyecto. El cálculo de las necesidades se materializa con los pedidos o la requisición. Las necesidades de abastecimiento para una empresa determinada pueden ser por consumo, reemplazo, reserva o seguridad, necesidades iniciales y necesidades para proyecto. Dentro de esta actividad se debe considerar al factor tiempo.

(b) Compra o adquisición: Esta actividad tiene por objetivo realizar las adquisiciones de materiales en las cantidades necesarias y económicas en la calidad adecuada al uso al que se va a destinar, en el momento oportuno y al precio total más conveniente. Los principales objetivos específicos de esta actividad son:- Mantener la continuidad del abastecimiento;- Pagar precios justos, pero razonablemente bajos por la calidad adecuada;- Mantener existencias económicas compatibles con la seguridad y sin prejuicios para la empresa;- Evitar deterioros, duplicidades, desperdicios, etc., buscando calidad adecuada;- Buscar fuentes de suministros, alternativas y localizar nuevos productos y materiales;- Mantener costos bajos en el departamento, sin desmejorar la actuación;- Estudiar e investigar nuevos procedimientos continuamente; preocuparse por la permanente capacitación del personal; y, mantener informado al gerente de logística o gerente general acerca de la marcha del departamento.

(c) Obtención: La obtención empieza con el pedido y tiene por finalidad contribuir a la continuidad de las actividades, evitando demoras y paralizaciones, verificando la exactitud y calidad de lo que se recibe.

(d) Almacenamiento: Este implica la ubicación o disposición, así como la custodia de todos los artículos del almacén, que es la actividad de guardar artículos o materiales desde que se producen o reciben hasta que se necesitan o entregan. Los principales aspectos de esta actividad son:

* Control de la exactitud de sus existencias;
* Mantenimiento de la seguridad;
* Conservación de los materiales; y,
* reposición oportuna.

(e) Despacho o distribución: Consiste en atender los requerimientos del usuario, encargándose de la distribución o entrega de la mercadería solicitada. Para que los requerimientos de los usuarios sean atendidos con prontitud, es necesario contar con el embalaje o empaque para asegurarnos que las cantidades y calidades de los artículos o materiales sean correctas. Es igualmente importante en esta función asegurar el control de la exactitud de los artículos que se despachan, así como la rapidez de su ejecución para cumplir con los plazos solicitados.

(f) Control de stocks: Como objetivo de esta actividad debemos plantear el asegurar una cantidad exacta en abastecimiento en el lugar y tiempo oportuno, sin sobrepasar la capacidad de instalación. Con un control preciso y exacto se garantiza un control efectivo de todos los artículos de abastecimiento.

(g) Utilización de desperdicios: Esto con el fin de tomar las medidas más ventajosas para la empresa.

Importancia

La función de aprovisionamiento existe a partir del momento en que un objeto o servicio debe ser buscado fuera de la empresa. Dentro de los principales objetivos tenemos los siguientes:

* Proporcionar un flujo ininterrumpido de materiales, suministros, servicios necesarios para el funcionamiento de la organización;
* Mantener las inversiones en existencias y reducir las pérdidas de éstos a un nivel mínimo;
* Mantener unas normas de calidad adecuadas;
* Buscar y mantener proveedores competentes;
* Normalizar los elementos que se adquieren;
* Comprar los elementos y los servicios necesarios al precio más bajo posible;
* Mantener la posición competitiva de la organización;
* Conseguir los objetivos del aprovisionamiento procurando que los costos administrativos sean los más bajos posibles.

**Aprovisionamiento**

Organizar a las empresas para conseguir estos objetivos es difícil porque no sólo hay que tener en cuenta las necesidades internas, sino también las del mundo exterior. Tanto el departamento de aprovisionamiento como el tráfico de materiales tienen un contacto directo en el mercado y han de responder a su solución.

La tarea fundamental del gerente de abastecimiento consiste en localizar fuentes confiables y progresivas de suministros, asegurar y mantener su cooperación e interés.

El aprovisionamiento considera dos puntos importantes:

(1) Las previsiones en un plan general; y,

(2) Los plazos en los casos particulares. Ambos se reducen a un sólo factor, el tiempo.

En la mayor parte de las organizaciones los aprovisionamientos consumen aproximadamente entre el 20% y 50% de los ingresos totales de la compañía en mercadería y servicios. Cuando una organización gasta cantidades tan grandes de sus ingresos en una sola área es importante que se reciba una buena compensación por los fondos comprometidos. El efecto de apalancamiento de los beneficios que consiguen las compras, actúa como un poderoso estímulo para racionalizar el abastecimiento.

En toda empresa de ciertas proporciones, debe de existir un jefe o gerente de abastecimiento (o compras). El gerente de abastecimiento debe enfocar su labor hacia el desarrollo de estrategias, dirigidas hacia las compras, el desarrollo de los proveedores y de las negociaciones, que concuerden los objetivos y estrategias de la organización, tanto a corto plazo como a largo plazo.

En el área de aprovisionamiento el gerente debe ser responsable de la planificación y del control de los materiales, así como de la programación de la producción o de la investigación de los materiales y de la programación de las compras, del tráfico de entrada y salida de los almacenes, y de la eliminación de los desperdicios, la chatarra o los residuos sobrantes, de manera que permita el funcionamiento de la empresa, de acuerdo a los objetivos trazados. La labor del gerente de abastecimiento debe orientarse a buscar la máxima utilización y conservación de los abastecimientos. Estas se obtienen mediante el entrenamiento y la aplicación continua de una serie de normas hasta la conservación, el mantenimiento, la recuperación y la correcta distribución y empleo de todos los artículos utilizados por la empresa.

**Sus necesidades**

En lo que se refiere al cálculo de necesidades, el gerente de abastecimiento debe considerar la política de la empresa para definir sobre los siguientes puntos:

(a) Emplear en la producción materiales extranjeros o nacionales;

(b) Tener o no almacenado la materia prima a emplearse o los artículos que se produzcan; y,

(c) Aplicar un sistema de compra exclusivamente al contado o crédito.

También debe considerar la capacidad económica o financiera de la empresa para determinar mayores o menores niveles de abastecimiento, de consumo o reserva, la capacidad instalada de la empresa y el nivel de utilización de la misma, la mano de obra disponible y el nivel de instalación.

Para determinar las necesidades, el gerente de abastecimiento debe coordinar con diferentes niveles, debido principalmente a que esta necesidad tiene su origen en otras dependencias de la empresa:

**Con el gerente de Producción para determinar:**

a) Los productos que se van a requerir para las operaciones de producción en el volumen previsto

b) Periodicidad con que se requieren estos productos, a fin de poder determinar cuándo colocar los pedidos

c) La calidad y el tipo de cada artículo o material a adquirirse.

**Con el gerente de Logística para determinar:**

a) Cantidad de artículos que se encuentran con mucho stock

b) Capacidad de almacenaje total y disponible para cada artículo

c) Nuevas necesidades o nuevas formas de almacenaje de los productos

d) Equipo y material necesario para el mantenimiento

e) Capacidad de equipo y material para el transporte

f) Nuevo equipo y material para operar en los almacenes

**Con el jefe de Compras para definir:**

a) Forma de mantener la continuidad de abastecimiento

b) La calidad adecuada de los artículos a adquirirse

c) Localización de nuevos productos, materiales y fuentes de suministros

**Con el gerente de Ventas o Comercialización para:**

a) Proporcionar datos sobre planificación de los artículos terminados

b) Fechas necesarias de cada uno de ellos

**Con Contabilidad con el propósito de conocer:**

a) Los registros de inventarios que se realiza, para determinar los activos de la empresa;

b) La conciliación que se efectúa en los inventarios

c) Las facilidades que necesite cada vez que se realicen inventarios

**El gerente de Abastecimiento debe de determinar la responsabilidad que le compete al elemento comprador, así como la forma de llevar a cabo las adquisiciones en lo que se refiere a:**

(1) La fabricación durante un determinado período

(2) El cumplimiento de un determinado programa de adquisición de materiales

(3) Una orden de compra específica

(4) La adquisición de determinado material que debe de tenerse en existencia

(5) Determinado volumen de dinero a gastar en una sola compra.

**Conclusiones**

El abastecimiento es una de las funciones comunes básicas de cualquier organización, puesto que cada una de ellas depende -si bien en mayor o menor grado- de los materiales y suministros de otras empresas. Ninguna organización es autosuficiente.

Adicionalmente, el responsable del abastecimiento debe tener bien clara la función que cumple un elemento de compra para realizar una compra adecuada.

Otro aspecto fundamental es la selección de los proveedores, y para ello es recomendable contar con políticas claras y sobre todo objetivas. Por tratar de favorecer a alguien podemos estar poniendo en riesgo la continuidad de las operaciones.

Finalmente, está claro que el área de abastecimiento de cualquier empresa juega un rol importante, y que, sobre todo, influye de manera relevante en los costos de la misma y por consiguiente en los precios también, lo cual, a su vez, repercute en la capacidad de mantenerse en el mercado y competir. El éxito de una empresa, creada para ofrecer productos en el mercado, depende en gran medida de que pueda lograr una combinación razonable de la cantidad, la calidad, la oportunidad y el costo de los bienes o servicios que produce.

**LECTURA OBLIGATORIA (3)**

**DEPARTAMENTO DE COMPRAS: FUNCIONES, OBJETIVOS E IMPORTANCIA**

**CITA:** [**http://departamentodecomprasblog.com/**](http://departamentodecomprasblog.com/)

No hace falta ser un genio financiero para darse cuenta del impacto que los proveedores pueden tener en el correcto funcionamiento de las operaciones de una empresa.

En muchos casos, las empresas tratan de aumentar la cantidad de piezas, materiales, componentes y servicios que sub-contratan, con el fin de concentrarse en su propia áreas de especialización y competencia.

Esto aumenta aún más la importancia de las relaciones entre el departamento de compras, los proveedores externos, y la calidad de las componentes que se están comprando.

La gestión de compras tienen un gran impacto en la calidad de los productos y servicios que fabricamos u ofrecimos. Por ello, a continuación te detallo las funciones y objetivos de este departamento y su impacto en la cadena de suministro.

**Antes, algunas claves:**

**#**La compra es una función de suma importancia en la gestión de materiales y/o materias primas, aunque varía con la naturaleza y el tamaño de la empresa.

**#**El departamento de compras debe ser manejado como una fuente estratégica dentro de la cadena de suministros y no como un mero lugar para combatir los costos.

**#**Por otro lado, -e independiente del tamaño– en el momento en que un comprador hace un pedido, compromete una porción sustancial de la financiación de la empresa, ya que afecta el capital de trabajo y la posición de flujo de caja.

**#**Además, un departamento de compras -o un encargado de compras- puede mejorar o estropear la imagen de la empresa por sus excelentes o pobres relaciones con los proveedores.

**#**Conseguir la calidad adecuada, en la cantidad correcta, en el momento adecuado, desde la fuente correcta……..y por supuesto, a un precio justo.

**Funciones del departamento de compras**

El objetivo básico de la función de compras es asegurar la continuidad del suministro de materias primas, productos sub-contratados, repuestos y reducir el costo final de los productos terminados.

En otras palabras, el objetivo es no sólo obtener las materias primas al precio más bajo, sino que reducir el costo final del producto….o sea, comprar de forma inteligente y alineado con la estrategia, todos los materiales necesarios para la producción o la operación diaria de la empresa u organización.



**Objetivos del departamento de compras:**

**1. Para hacer uso de materiales, proveedores y equipos al menor costo posible:**

Minimizar costos de entrada aumenta la productividad y permite la rentabilidad de las operaciones. Y este punto es de suma importancia evaluar el precio constantemente.

Para las empresas grandes, la recomendación es negociar por volumen teniendo en cuenta un buen manejo del inventario. Para una pequeña empresa, lo ideal es evaluar proveedores alternativos que permitan negociar los precios.

**2. Asegurar el flujo continuo de la producción:**

Compras debe realizar una serie de actividades para satisfacer las necesidades operacionales de los clientes internos, que es el papel tradicional de la función de compras.

Además, debe apoyar las necesidades de las operaciones a través de la compra de materias primas, componentes, subconjuntos, artículos de reparación, mantenimiento y servicios.

El departamento de compras, por tanto, apoya a los grupos de ingeniería y técnicos, principalmente durante el desarrollo de nuevos productos y la externalización de los algunos procesos claves.

Compras debe establecer un flujo continuo de bienes y servicios de alta calidad que requieren los clientes internos.

Y para apoyar este flujo compras debe hacer lo siguiente:

1.Comprar productos y servicios a un precio justo.
2.Comprar desde las fuentes correctas.
3. Comprar bajo las especificaciones correctas para satisfacer las necesidades de los usuarios
4.Comprar en la cantidad adecuada
5.Hacer arreglos para la entrega en el momento adecuado
6. Exigir la entrega al cliente interno de manera correcta.

**3. Aumentar la rotación de activos:**

La inversión en los inventarios se debe mantener mínimo en relación con el volumen de ventas.

**4. Desarrollar una fuente alternativa de suministro:**

En este punto hay que trabajar de manera inteligente y estratégica. Entonces, un buen comprador buscará otras fuentes alternativas de suministro para aumentar la capacidad de negociación, con ello, minimizamos el costo de los materiales y aumentamos la capacidad de responder a las emergencias.

**5. Establecer y mantener buenas relaciones con los proveedores:**

Mantener buenas relaciones con el proveedor ayuda en la evolución de una imagen favorable en todos los ámbitos.

Estas relaciones son beneficiosas para el comprador en términos de cambiar o negociar un precio razonable y poder tener un trato preferencial en caso de escasez de materiales.

**6. Conseguir la máxima integración con otros departamentos de la empresa:**

La función de compra está íntimamente relacionada con:

el departamento de producción, en relación a las especificaciones y el flujo de material.
al departamento de ingeniería para la compra de herramientas, equipos y máquinas.
a marketing por los pronósticos de ventas y su impacto sobre la compra de materiales.
a finanzas para mantener los niveles de materiales adecuados y estimar el capital de trabajo requerido.
a recursos humanos para una correcta dotación de personal.
y al mejor funcionamiento de los departamento de compra y mantención para una buena relación con los proveedores.

**7. Formar y desarrollar al personal:**

Aquí no estoy diciendo nada nuevo, al igual que las otras áreas, el departamento de compras está compuesto por diversos tipos de personas. La empresa debe tratar de potenciar su fuerza de trabajo mediante la capacitación.

**8. Mantener un registro de datos eficiente y presentar informes de gestión cuando se requieran:**

Este procesamiento de datos e informes debe ser normalizado o estandarizado, de modo que el mantenimiento de registros pueda ser facilitado para todos los interesados.

La presentación de informes periódicos de gestión de las actividades de compra, justifica la existencia independiente del departamento.

Una manera eficaz de mantenerse en la misma línea con los proveedores es compartiendo información sobre las principales transacciones.

**Conclusión**

Pese a pasar desapercibida en muchas ocasiones, el departamento de compras tiene una importancia estratégica dentro de las empresas.

No solo se ocupan de suplir con materiales y/o materias primas, sino que tienen una gran responsabilidad en la toma de decisiones.

Cada decisión en las compras tiene un impacto en el capital de trabajo y en el correcto funcionamiento de las operaciones.

**LECTURA OBLIGATORIA (4)**

**ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO**

**CITA:** [**http://www.gestiopolis.com/administracion-cadena-abastecimiento/**](http://www.gestiopolis.com/administracion-cadena-abastecimiento/)

¿Cómo saber qué material se necesita? ¿Cuánto y dónde es requerido? ¿Qué porcentaje de la capacidad instalada se está aprovechando? La administración de la cadena de abastecimiento es la herramienta para solucionar estas y otras dudas.

Para conocer más acerca de la gestión de la cadena de abastecimiento comencemos por definir qué es la cadena de abastecimiento:

***Cadena de abastecimiento****: Incluye todas las actividades relacionadas con el flujo y transformación de bienes y productos, desde la etapa de materia prima hasta el consumo por el usuario final, desde el proveedor de las materias primas hasta el estante del detallista*

**La Gerencia de la Cadena de Abastecimiento**

Es un proceso gerencial relativamente novedoso que tuvo gran impulso en la década pasada y genera reducciones de costos significativos permitiendo a las empresas mayor nivel de competitividad y mayores ganancias.

En el nuevo milenio la competencia se presenta entre las cadenas de abastecimiento y no entre las compañías individuales. La gerencia de la cadena de abastecimiento gira alrededor de la integración eficiente de proveedores, fabricantes, distribuidores, y minoristas, de esta forma se consigue reducir substancialmente los costos y al mismo tiempo se mejoran los niveles de servicio al cliente.

La gerencia de la cadena de abastecimiento cubre las siguientes áreas: red de logística, almacenaje, gerencia del inventario, compras, alianzas estratégicas, informática y telecomunicaciones como elementos claves en las comunicaciones y toma de decisiones.

*Las empresas que quieren tener éxito necesitan hacer eficientes sus procesos en todas las áreas*

**Causas del desarrollo de la gestión de la cadena de abastecimiento**

Se han identificado cinco factores como los detonantes para colocar a la gestión de la cadena de abastecimiento en el centro de atención de las empresas:

1. El rápido desarrollo de los flujos de información, también conocido como la revolución de la información, apoyado en las nuevas tecnologías.
2. La aparición del comercio electrónico, tanto entre empresas como entre empresas y consumidores finales.
3. La empoderación de los clientes debido a las nuevas tecnologías y a la gran cantidad de empresas que producen para él. El cliente se ha vuelto más exigente en términos de calidad de los productos, tiempos de entrega, comodidad, servicio, etc.
4. La gran movilidad de los capitales impulsada por la internacionalización de la economía y la desregulación a los flujos de capitales.
5. La posibilidad de establecer nuevas relaciones entre empresas competidoras traducida en la consecución de alianzas que permitan hacer más eficientes los procesos, tanto en gestión de compras o entregas como otros procesos claves y generadores de altos costos

**¿Qué es lo novedoso?**

Uno se puede preguntar ¿pero qué es lo novedoso de la gestión de la cadena de abastecimiento si siempre las empresas se han tenido que ocupar de gestionar sus procesos de distribución, transporte, entrega y servicio al cliente?

Lo nuevo del concepto es que integra dichos procesos a los objetivos y a la estrategia corporativa, lo que anteriormente se manejaba de forma aislada por el departamento de compras o por el de distribución ahora confluye en un mismo sistema que permite aprovechar sinergias en pro de disminuciones de costos y mayor eficiencia frente a los clientes.

Anteriormente era común que los departamentos de compras y producción funcionaran sin o con muy poca comunicación entre sí, ahora con la gestión integral no pueden operar de la misma manera ya que los desperdicios, bien sea de materias primas (en la parte de compras) o de tiempos (en producción) redundan en ineficiencias que disminuyen los niveles de competitividad.

Hoy producción le puede hacer saber, en tiempo real, a producción qué necesita y qué no necesita, así mismo los vendedores le pueden comunicar a producción, rápidamente y con exactitud, las referencias y las cantidades de los productos vendidos y cuál es el período de tiempo que deben cumplir, etc. Se trata de hacer que el flujo de información funcione en llave con el flujo de transformación en las empresas.

Para lograr estas eficiencias se han desarrollado tecnologías como los MRP, ERP y CRM, que les permiten a las empresas transformar sus flujos de producción e información arcaicos en aceitadas maquinarias capaces de integrar los procesos claves: gestión de suministros, gestión de materiales y gestión de la demanda.

**Los beneficios**

Entre los *principales beneficios que genera la gestión integral de la cadena de abastecimiento* se pueden mencionar:

1. **Lealtad de los clientes**: Consiguiendo mayores niveles de eficiencia en los procesos productivos es posible mejorar el servicio al cliente en términos de precio, tiempo de entrega, condiciones de compra, etc., lo cual se refleja en el comportamiento del cliente ante la empresa y sus productos y mejorando el posicionamiento en su mente, alcanzando de esta manera mayor capacidad de retener clientes. Se debe entender que los clientes, aunque han obtenido mayor poder en los últimos años debido a las nuevas tecnologías y a que pueden escoger entre gran cantidad de empresas produciendo para ellos, tienen tendencia a la no movilidad si encuentran lo que buscan porque esta movilidad les representa costos, ya sea en términos económicos o en términos de tiempo y desgaste.
2. **Entrada a nuevos mercados**: Solo es posible afrontar la competencia internacional si se tiene la capacidad para hacerlo, si se tienen precios y procesos competitivos. Esta competencia no solo se presenta cuando las empresas se inmiscuyen en procesos de exportación sino cuando nuevos entrantes internacionales incursionan en los mercados domésticos.
3. **Liderazgo de mercado**: Una vez obtenida la lealtad de los clientes y teniendo la capacidad de atraer a los nuevos, será posible pensar en liderar el mercado, al fin de cuentas es el cliente el que define a los líderes.
4. **Nuevas relaciones comerciales y competitivas**: La tendencia es hacia la competencia y las alianzas, en orden de disminuir costos y generar mayores tamaños de mercado.

**En qué enfocarse para tener éxito**

La empresa que pretenda mejorar realmente sus niveles de eficiencia basándose en la gestión de la cadena de abastecimiento debe enfocar sus estrategias en el conocimiento del cliente, la disminución de costos y la excelencia operacional. Cuando la firma es capaz de entender a su cliente y los procesos requeridos para satisfacerlo seguramente podrán llegar a él con éxito.

Se puede concluir entonces que la gestión de la cadena de abastecimiento es un macro procesó de negocios que involucra todas las funciones en la empresa y que se debe enfocar en el cliente final para ser exitosa.

**LECTURA OBLIGATORIA (5)**

**EMPRESAS EXITOSAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE SU CADENA DE VALOR**

**CITA:** [**http://www.gestiopolis.com/empresas-exitosas-en-la-administracion-de-su-cadena-de-valor/**](http://www.gestiopolis.com/empresas-exitosas-en-la-administracion-de-su-cadena-de-valor/)

**Apartes tomados y autorizados por Deloitte Touche Tohmatsu de su artículo:**

**“Mastering Complexity in Global Manufacturing – Getting more from Supply Chain”.**

(El dominio de la Complejidad en Fabricación Global - Obtener más de la Cadena de Suministro)

Es mucho lo que se habla en seminarios y eventos de la competitividad y productividad como elementos claves para desarrollar nuestras economías, pero lo más importante de esto es analizar a que nos vamos a enfrentar en un mundo altamente tecnificado y desarrollado, y cuál ha de ser el camino a seguir para lograr los verdaderos beneficios para la economía del país y para el bienestar de la mayoría de población. El mundo al cual vamos a tener “acceso” en especial si firmamos los acuerdos de libre comercio con los Estados Unidos, es uno a donde están llegando el resto de países del mundo con argumentos muy fuertes de competitividad que han llevado años desarrollar. Hay grandes desafíos para enfrentar con seriedad dadas las tendencias de la globalización a que están predestinadas las economías y en especial las empresas en el nuevo entorno global. No hay que hacernos muchas ilusiones con que solo con firmar un buen tratado comercial ya estamos salvados. Ser competitivos no es solo la capacidad de acceder mercados sino más importante, mantenerse en ellos por largo tiempo generando valor para la mayoría de los ciudadanos, y esto no es fácil de lograr en un mundo cada vez más volátil y complejo.

Para analizar esto, voy citar apartes del estudio desarrollado por prestigiosa firma de consultoría Deloitte & Touche llamado “Mastering Complexity in Global Manufacturing – Getting more from Supply Chain – a global manufacturing benchmarking report, 2003”:(**El dominio de la Complejidad en Fabricación Global - Obtener más de la Cadena de Suministro -informe de evaluación comparativa de fabricación global, 2003)**

El estudio se basa en una encuesta realizada sobre 600 empresas grandes y medianas de Estados Unidos y Europa para detectar entre otras cosas, lo que las empresas están haciendo para afrontar los desafíos de la globalización y la liberación de mercados.

El estudio inicia estableciendo una problemática general: Las empresas hoy están buscando explorar mercados globales, mejorar sus cadenas de suministro y oportunidades de ingeniería, pero están chocando contra un muro invisible y debilitante “La complejidad en las cadenas de valor”.

Como resultado, las tareas de coordinar el desarrollo de productos, las compras, la manufactura, la logística y las actividades de ventas y mercadeo que cada vez son más dispersas alrededor del mundo y con más productos nuevos, se está haciendo cada vez más difícil.

Mientras la mayoría de compañías luchan por juntar estas piezas, un pequeño grupo de empresas, el 7% de las 600 analizadas, ya ha superado esta complejidad. Estas compañías llamadas “Complexity Masters” lo han logrado y ahora están ahora siendo recompensadas grandemente de muchas formas. Su habilidad superior para sincronizar sus cadenas de valor (Incluyendo clientes, productos y estrategias en la operación de sus Cadenas de Suministro) y la influencia de sus fortalezas en Colaboración, Flexibilidad, Visibilidad y Tecnología, han ayudado a estas empresas a generar márgenes de ganancias hasta del 73% mayores que otras empresas según la encuesta. Estas empresas ahora ven el mundo como su mercado y están viendo la mejor forma para vender, comprar, manufacturar y diseñar competitivamente en el.

Más del 80% de estas empresas venden productos actualmente fuera de su región, y la mayoría, el 53%, han migrado a producir en regiones de bajo costo como China, México y Europa Central y Oriental.

Coordinar las piezas de la cadena de valor deberá ser el mayor desafío en los próximos tres años para el mundo empresarial, mientras se acelera el desarrollo de productos en el mundo, concluye el informe.

Los productos nuevos introducidos en los últimos tres años, generarán el 29% de los ingresos en el 2003 sobre el 21 que generaron en 1998. Para el 2006 estas empresas esperan alcanzar la cifra de 35%. Para lograr esto deberán, en los próximos tres años, reducir el ciclo de desarrollo de productos en un 12% para alcanzar 16 meses y para el 2006 llegar a 13 meses.

Pero, cual es el secreto para que estas compañías hayan alcanzado el éxito a pesar de tanta complejidad? Por una parte, ellas se adelantaron al futuro de sincronizar las actividades claves tanto al interior de sus empresas como con sus clientes y proveedores, así como los productos y operaciones de la cadena de suministro.

**El análisis revela las siguientes lecciones:**

1. Comparadas con otras compañías, estas desarrollaron capacidades superiores en:

* **Operaciones con clientes** – Construir procesos fuertes de ventas, mercado y servicio, soportadas por inversiones en colaboración y sistemas CRM (Customer Relationship Management, Sistemas de manejo de relaciones con clientes, por sus siglas en Inglés).
* **Operación de productos** – Mejoraron la ingeniería y las capacidades de investigación y desarrollo de productos a través de integración de procesos, soportada por inversiones en sistemas de manejo del ciclo de desarrollo y vida de los productos (PDM/PLM, Product Development Management / Product Lifecicle Management Systems). (Producto de Gestión del Desarrollo / Producto Sistemas de Gestión ciclo de vida)
*  **Operaciones de la Cadena de Suministro** – desarrollando altas capacidades en los procesos de compra, manufactura y distribución a través de iniciativas de mejoramiento de la gestión en áreas como calidad, técnicas de transformación rápidas, adelgazamiento de la manufactura, programas de mejoramiento continuo entre otros; todos ellos soportados por inversiones en tecnología tales como Sistemas Avanzados de Planeación, Administración de bodegas (WMS, Warehouse Management Systems) y sistemas de Administración de Transporte (TMS, Transportation Management systems).

2. Más importante, la sincronización a entre clientes, productos, y estrategias de operación en la cadena de suministro – Para pasar de la sub-optimización a lo que hemos llamado como “Profit cycle” ("Ciclo de lucro"). Aquí, los gerentes de las tres áreas trabajan en conjunto tomando como base un año, para diseñar estrategias, productos, procesos de manufactura, campañas de mercadeo y ventas, y programas de servicio al cliente, todas estas con el objetivo de crear crecimiento y maximizar la rentabilidad a través de todo el ciclo.

3. La excelencia y el grado de enfoque en las siguientes áreas:

* **Colaboración con Clientes y Proveedores** **para diseñar y desarrollar procesos de manufactura**, de red de logística, y nuevos productos que pueden ser actualizados rápida y rentablemente.
* **Flexibilidad a través del uso común de partes y plataformas de productos en el diseño**, flexibilidad en los cambios de manufactura, y la habilidad para cambios en volúmenes y mezclas de producto.
* **Visibilidad de Clientes, de productos y de operaciones de cadena de suministro**, incluyendo rentabilidad de producto y cliente, costos de manufactura y retorno de todos los activos. Estas alcanzaron todo esto a través de la colaboración, la integración CROSS funcional y la tecnología compartida entre los integrantes de la cadena.
* **Tecnología implementada a través de clientes, productos y las operaciones de la cadena de suministro**, incluyendo CRM, PDM/PLM, APS y otras tecnologías para ayudar a manejar colaboración, visibilidad y flexibilidad.

La necesidad de seguir estos ejemplos es clara si se quiere entrar en un mundo altamente competitivo. Si hay compañías y países que quieran hacerlo, tendrán que moverse rápidamente a sincronizar sus clientes, sus productos y sus operaciones en las cadenas de suministro o ser absorbidas por la complejidad y quedarse a un lado. Los procesos de transmisión de conocimiento en países sub desarrollados es un paso crítico esencial para el buen desarrollo de estas prácticas ya que si no se hace con una formación estructurada y lógica puede deformar el verdadero sentido y desvirtuar su enfoque.

**EVALUACION**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **GRUPOS** | **LECTURA (15%)** | **TEMARIO****(25%)** |  |
| 1  | 1 |  | 2 SEMANA (viernes)17-7-15 |
| 2-3 | 2-3 |  | 2 SEMANA (sábado)18-07-15 |
|  | feriado |  | 3 SEMANA (viernes)24-07-15 |
| 4-5 | 4-5 |  | 3 SEMANA (sábado)25-07-15 |
|  |  |  |  |
| Todos los grupos |  | Investigación(Selección 2 temario) | 30-07-15 |

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **GRUPOS** | **TEMARIO** |  |
| **1** | **1-4** |  |
| **2** | **2-3** |  |
| **3** | **6-7** |  |
| **4** | **4-5** |  |
| **5** | **1-6** |  |

**Nota:**

1. **Los grupos que no expongan las lecturas, deben entregar un resumen, y hacer una conclusión verbal: 75%**
2. **Los temarios son dos investigaciones: 25%**

**LECTURA OBLIGATORIA (1)**

 **¿CUÁL ES EL ROL DEL GERENTE DE ABASTECIMIENTO?**

**LECTURA OBLIGATORIA (2)**

**GERENCIA DE ABASTECIMIENTO EN LA EMPRESA**

**LECTURA OBLIGATORIA (3)**

**DEPARTAMENTO DE COMPRAS: FUNCIONES, OBJETIVOS E IMPORTANCIA**

**LECTURA OBLIGATORIA (4)**

**ADMINISTRACIÓN DE LA CADENA DE ABASTECIMIENTO**

**LECTURA OBLIGATORIA (5)**

**EMPRESAS EXITOSAS EN LA ADMINISTRACIÓN DE SU CADENA DE VALOR**